

Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy Jazyková škola B-WISE s.r.o.

Bc. Lucie Hlušíková

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie HLUŠTÍKOVÁ, DiS.**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti firmy
Jazyková škola B-WISE s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Vymezte pojem konkurenceschopnost firmy.
- Proveďte rešerši informací z vybrané literatury a vymezte teoretická východiska pro praktickou část práce.

II. Praktická část

- Uveďte základní informace o Jazykové škole B-WISE s.r.o. a analyzujte současný stav.
- Vypracujte projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy.
- Zhodnoťte rizika projektu a navrhněte řešení pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

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

[2] MARINIČ, P. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

[3] PRAHALAD, C. K. Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.

[4] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Sára Závodná
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



L.S.

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 30. 4. 2010.....


.....

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je navrhnout efektivní opatření vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy B-WISE s.r.o. Je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na vymezení problematiky konkurenceschopnosti včetně metod měření a přístupů k jejímu zvýšení. Nakonec jsou uvedeny základní informace o jazykovém vzdělávání v České republice. V praktické části je představena výše zmíněná společnost, následně je provedena analýza jejího současného stavu společně s analýzou konkurenčního prostředí a na základě získaných poznatků je vypracován návrh řešení pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. prostřednictvím projektu, který zvažuje časová, nákladová i riziková hlediska. V závěru práce je provedeno hodnocení úspěšnosti projektu včetně jeho přínosu pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční prostředí, mimoškolní vzdělávání, SWOT analýza, PEST analýza, marketingová strategie, marketingový mix

ABSTRACT

The aim of this thesis is to suggest efficient arrangements leading to the competitiveness increase in the Language School B-WISE Ltd. It is divided into the theoretical and the practical part. The theoretical part is focused on explication of the competitiveness issue including its measurement methods and approaches to its increase. Finally, basic information about language education in the Czech Republic is mentioned. In the practical part the company mentioned above is introduced, subsequently its current situation together with the competitive environment is analyzed, and based on acquired findings a decision procedure for the Language School B-WISE Ltd is elaborated through a project considering time, cost and risk aspects. In conclusion of the work the project fruitfulness including its contribution for the Language School B-WISE Ltd is evaluated.

Keywords: competition, competitiveness, competitive environment, extracurricular education, SWOT analysis, PEST analysis, marketing strategy, marketing mix

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Lucii Sáře Závodné za cenné rady a připomínky při vedení mé diplomové práce.

Dále děkuji všem členům projektového týmu za jejich trpělivost a vynikající spolupráci na projektu pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o.

V neposlední řadě děkuji své rodině a blízkým za jejich podporu při studiu, která mi pomohla dojít tam, kde jsem.

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

„Najít správný směr mezi opatrností a odvahou je to největší umění.“

Tomáš Baťa

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 11 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST | 13 |
| 1.1 KONKURENCE | 13 |
| 1.2 KONKURENCESCHOPNOST | 13 |
| 1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA..... | 13 |
| 2 STRATEGIE PRO DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY | 15 |
| 2.1 PORTEROVO POJETÍ KONKURENČNÍ VÝHODY | 15 |
| 2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ | 17 |
| 2.2.1 Analýza odvětví | 17 |
| 2.2.2 Analýza trhu | 17 |
| 2.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku | 19 |
| 3 BUDOUCNOST KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ | 20 |
| 3.1 SPOLUVYTVÁŘENÍ HODNOTY | 20 |
| 3.2 OBJEVOVÁNÍ BUDOUCÍ HODNOTY..... | 21 |
| 3.3 VYTVÁŘENÍ JEDINEČNÉ OSOBNÍ ZKUŠENOSTI | 22 |
| 3.4 TRH JAKO OTEVŘENÝ PROSTOR | 22 |
| 3.4.1 Tradiční pojetí trhu..... | 23 |
| 3.4.2 Nové pojetí trhu..... | 23 |
| 4 TEORIE KONKURENCESCHOPNOSTI..... | 24 |
| 4.1 MARKETINGOVĚ ORIENTOVANÉ TEORIE KONKURENCE..... | 24 |
| 4.1.1 Kotlerova teorie tržních pozic | 25 |
| 4.1.2 Porterova teorie konkurenčních sil..... | 25 |
| 4.1.3 Konkurenční síly podle J. Jiráska..... | 26 |
| 4.1.4 Porterovy generické konkurenční strategie | 26 |
| 4.2 TVORBA MARKETINGOVÉ STRATEGIE | 27 |
| 4.2.1 Produkt | 27 |
| 4.2.2 Cena a její stanovení | 28 |
| 4.2.3 Volba distribuční cesty..... | 28 |
| 4.2.4 Propagace, reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations..... | 28 |
| 4.3 TVORBA PODNIKATELSKÉHO PLÁNU A FINANČNÍHO ROZPOČTU..... | 29 |
| 5 METODY ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNOSTI FIRMY | 30 |
| 5.1 SWOT ANALÝZA | 30 |
| 5.2 FINANČNÍ ANALÝZA | 30 |
| 5.3 BENCHMARKING | 31 |
| 6 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE | 32 |
| 6.1 SOUKROMÉ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ..... | 32 |
| 6.2 VZDĚLÁVÁNÍ PODPOROVANÉ MŠMT | 32 |
| 6.3 JAZYKOVÉ ZKOUŠKY A CERTIFIKÁTY | 33 |
| 6.3.1 Česká státní jazyková zkouška..... | 33 |
| 6.3.2 Mezinárodní jazykové certifikáty | 33 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| II | PRAKTICKÁ ČÁST | 34 |
| 7 | ZÁKLADNÍ INFORMACE O JAZYKOVÉ ŠKOLE B-WISE S.R.O..... | 35 |
| 7.1 | VZNIK NÁZVU SPOLEČNOSTI..... | 36 |
| 7.2 | LOGO ŠKOLY | 36 |
| 7.3 | KONTAKTNÍ A IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE SPOLEČNOSTI..... | 36 |
| 7.4 | Hlavní činnosti společnosti..... | 37 |
| 7.5 | NABÍDKA KURZŮ | 37 |
| 7.5.1 | Skupinové kurzy..... | 37 |
| 7.5.2 | Individuální lekce..... | 38 |
| 7.6 | STYL VÝUKY | 39 |
| 7.7 | POUŽÍVANÉ UČEBNICE..... | 39 |
| 7.8 | LEKTOŘI V JAZYKOVÉ ŠKOLE B-WISE S.R.O..... | 39 |
| 8 | ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE | 40 |
| 8.1 | ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU..... | 40 |
| 8.1.1 | Kapacita školy | 40 |
| 8.1.2 | Marketingový mix | 41 |
| 8.2 | FINANČNÍ ANALÝZA | 42 |
| 8.2.1 | Rozvaha k 31. 3. 2010..... | 42 |
| 8.2.2 | Výsledovka za období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2010..... | 43 |
| 8.2.3 | Analýza likvidity | 43 |
| 8.2.4 | Analýza rentability | 44 |
| 8.2.5 | Analýza obratovosti | 44 |
| 8.2.6 | Analýza zadluženosti a finanční struktury | 44 |
| 8.3 | ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ..... | 45 |
| 8.3.1 | Charakteristika klientů | 45 |
| 8.3.2 | Spokojenost s poskytovanými službami | 46 |
| 8.4 | SWOT ANALÝZA JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE S.R.O. | 50 |
| 9 | ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ..... | 51 |
| 9.1 | PEST ANALÝZA | 51 |
| 9.1.1 | Politicko-legislativní faktory..... | 51 |
| 9.1.2 | Ekonomické faktory | 52 |
| 9.1.3 | Sociálně-kulturní faktory | 53 |
| 9.1.4 | Technické a technologické faktory | 54 |
| 9.2 | ANALÝZA KONKURENCE | 55 |
| 9.2.1 | Porterův pětifaktorový model | 55 |
| 9.2.2 | Porovnání služeb Jazykové školy B-WISE s největšími konkurenty | 56 |
| 9.3 | ANALYTICKÁ VÝCHODISKA PRO PROJEKT | 58 |
| 10 | PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE S.R.O. | 59 |
| 10.1 | PŘÍPRAVNÁ FÁZE..... | 59 |
| 10.2 | PLÁNOVACÍ FÁZE | 60 |
| 10.2.1 | Stanovení cílů..... | 61 |
| 10.2.2 | Hierarchie jednotlivých činností | 61 |
| 10.2.3 | Časový harmonogram projektu | 63 |

| | | |
|--------|---|-----------|
| 10.2.4 | Nákladová analýza projektu | 68 |
| 10.2.5 | Riziková analýza projektu | 69 |
| 10.3 | REALIZAČNÍ FÁZE | 71 |
| 10.3.1 | Rozšíření týmu lektorů | 71 |
| 10.3.2 | Inovace a rozšíření nabídky služeb | 72 |
| 10.3.3 | Aktualizace webových stránek | 74 |
| 10.3.4 | Posílení propagace společnosti | 74 |
| 10.3.5 | Úprava interiéru školy | 76 |
| 10.3.6 | Pořízení nápojových automatů | 78 |
| 10.3.7 | Tvorba databáze zákazníků | 79 |
| 10.4 | ZÁVĚREČNÁ FÁZE | 79 |
| 10.4.1 | Hodnocení výkonů projektového týmu | 79 |
| 10.4.2 | Hodnocení dodržení časového harmonogramu | 79 |
| 10.4.3 | Hodnocení realizační části projektu | 81 |
| 10.4.4 | Hodnocení dodržení projektového rozpočtu | 81 |
| 10.4.5 | Hodnocení přínosů projektu pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. | 82 |
| 10.4.6 | Nedostatky projektu | 83 |
| 10.4.7 | Návrh dalších opatření pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. | 83 |
| | ZÁVĚR | 84 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 86 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 88 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 89 |
| | SEZNAM TABULEK | 90 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 91 |

ÚVOD

V současné době je velmi složité a náročné prorazit se začínající společností v dlouhodobě funkčním tržním prostředí. Přesto je možné konkurovat i takovým společnostem, které působí nedotknutelně a mají jeden z největších tržních podílů v rámci daného odvětví i území. Jde pouze o pochopení a schopnost adaptace vůči potřebám zákazníků, o vůli a snahu neustále přicházet s něčím novým a nabídnout potenciálním klientům přidanou hodnotu, kterou konkurence nedisponuje. Ačkoliv se tento úkol může zdát zpočátku nemožný, právě v konkurenčním prostředí, kde „silné“ firmy spoléhají na svůj dlouhodobý úspěch, dochází k nepatrné, ale pro klienty citelné degeneraci nabízených služeb, a to zejména z hlediska zaběhlých vzdělávacích postupů, narůstající fluktuaci zaměstnanců, zastarávání firemního image a také používání neměnných propagačních prostředků.

V oblasti vzdělávání je nejdůležitější složkou vedle samotného přenášení vědomostí hlavně spokojenost a prokazatelný vliv poskytované služby na zákaznickovy potřeby a očekávání, jehož následkem dochází k šíření dobrého jména a pověsti každé vzdělávací instituce.

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení postavení Jazykové školy B-WISE s.r.o. v rámci konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází. Vzhledem k vysokým zřizovacím a počátečním nákladům je nezbytné dosáhnout takové míry výnosů, která nebude pouze pokrývat nezbytné výdaje, ale začne postupně splácet i výdaje vynaložené během zahájení podnikání a prvního roku její činnosti.

Teoretická část popisující specifické jevy týkající se konkurenceschopnosti a metod, jak ji měřit a zvyšovat je jakýmsi úvodem k části praktické, která analyzuje současný stav Jazykové školy B-WISE, její hlavní konkurenty i konkurenční prostředí, ve kterém se nachází. Analytická část následně přechází v část projektovou, která řeší konkrétní návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti zahrnující jejich realizaci, časovou a finanční náročnost a na závěr i výčet možných rizik, které je třeba eliminovat.

Jako zakladatelka, jednatelka a zároveň lektorka v Jazykové škole B-WISE mám možnost procházet postupně všemi fázemi podnikání, od prvotního nápadu, přes proces založení až po postupný vývoj nové společnosti s ručením omezeným. Jelikož jí věnuji všechnu svůj čas a energii, cítím potřebu vynaložit veškeré úsilí ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Věřím, že tato diplomová práce výrazně přispěje Jazykové škole B-WISE k tomu, aby se stala ve svém oboru uznávanou institucí, a aby byla atraktivní pro vrůstající počet klientů.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

1.1 Konkurence

Konkurence podle slovníku cizích slov znamená soupeření, soutěžení, případně hospodářskou soutěž. Pojem konkurence má široký záběr, a to jak ekonomický, tak i sociální, kulturní, etický, a politický. Konkurence je vztah dvou a více subjektů. Aby mohl konkurent vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně 2 předpoklady:

disponovat konkurenčním potenciálem (být konkurenceschopný),

disponovat specifickým potenciálem (chtít vstoupit do konkurence).

Je proto nutné si uvědomit rozdíl mezi pojmem konkurence (výsledek aktivit firmy) a pojmem konkurenceschopnost (potenciál firmy). [1]

1.2 Konkurenceschopnost

Mikoláš (2005) definuje konkurenceschopnost jako podíl na domácím trhu (vnitřní) a podíl na vnějším trhu (vnější konkurenceschopnost).

Pokud si konkurují dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenceschopnost na jejich ceně a tím na 3 skupinách odvozených faktorů - nákladech (mzdové, sociální a produktivita), zisku a směnném kurzu národní měny.

Rozlišujeme konkurenceschopnost cenovou a kvalitativní (strukturální), díky níž se firma na trhu udrží nebo získá lepší postavení prostřednictvím charakteru svých produktů. Strukturální konkurenceschopnost závisí na faktorech, jako jsou užité vlastnosti produktů, spolehlivost, pověst značky, podmínky financování nebo způsobu prodeje. U tohoto typu hrají ceny až druhořadou roli. [1]

Konkurenceschopnost na firemní úrovni lze chápat i jako schopnost zachování rentability. Zisk může akcelarovat konkurenceschopné firmy k prosazení se na trhu, zatímco ztráta způsobuje ztrátu konkurenceschopnosti a tržní pozice. [7]

1.3 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je popsána jako využití takových faktorů v organizaci, které jí umožní vytvořit a udržet úspěšnou existenci. [1]

Konkurenční výhodou se rozumí také určení dvou základních cest, kterými může podnik dosáhnout přednostního postavení oproti konkurenci. Realizátorem konkurenční výhody je především oblast výroby. [2]

Základními zdroji konkurenční výhody firmy jsou jak originální dovednosti a kompetence (vlastní pouze konkrétní firmě), tak i reprodukované dovednosti a kompetence (vlastní více firmám).

Originální dovednosti a kompetence mohou mít

- **hmotný charakter** - zařízení a technologie založené na intelektuálních majetkových právech, exkluzivních licencích a ochranných známkách.
- **nehmotný charakter** - know-how, organizační systémy, procesy, strategické partnerství, atd.

Reprodukované kapacity jsou například

- stroje a technické zařízení,
- finanční zajištění,
- marketingová politika,
- obecně známé poznatky a vědomosti,
- neexkluzivní licence.

Pilířem konkurenční výhody na podnikové úrovni je produkt nebo služba představující hodnotu jak pro zákazníka, tak pro výrobce. Hodnotu pro zákazníka ovlivňuje zejména jedinečnost výrobku a jeho kvalita vnímaná subjektivním hodnocením uživatele. Na druhé straně je pro výrobce hodnota determinována celkovou rentabilitou neboli efektivitou, s níž je tento produkt vyráběn. [7]

Pro vytváření a zvyšování konkurenceschopnosti firmy je nezbytné disponovat určitou konkurenční výhodou oproti ostatním firmám na trhu. Následující kapitola popisuje strategie, kterými jí lze dosáhnout.

2 STRATEGIE PRO DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY

Inovace jako součást tvorby a zavádění nových produktů, metod řízení a správy podniku je nedílnou součástí zlepšování konkurenceschopnosti, jelikož je procesem neustálých změn přinášejícím podnikům určité konkurenční výhody spojené se zlepšením pozice v tržním prostředí.

Inovace zahrnuje - výrobu nového / nové kvality stávajícího produktu, zavedení nového výrobního procesu, použití nového zdroje surovin / polotovarů, získání nového trhu, změny v řízení a organizaci podniku.

Podnik usilující o systematickou inovaci musí disponovat následujícími charakteristikami:

- schopností systematického shromažďování podnětů vedoucích k inovaci,
- kreativitou pracovníků,
- schopností posoudit reálnost inovačního nápadu,
- kvalitní týmovou práci,
- projektovým přístupem a schopností řídit projekty,
- zájmem o spolupráci s externími odbornými kapacitami,
- adekvátní měrou přijímání rizika,
- motivací zaměstnanců,
- průběžným vzděláváním a školením zaměstnanců,
- schopností a ochotou financovat inovační aktivity. [3]

2.1 Porterovo pojetí konkurenční výhody

Podle Portera konkurenční výhoda pochází z hodnoty, kterou podnik přináší svým zákazníkům. Úkolem podnikového managementu je vytvoření strategie podnikání, která by přispěla k získání konkurenční výhody a schopnosti stabilního rozvoje firmy. Existují 2 základní typy konkurenční výhody - nízké náklady a diferenciací.

Na jejich základě je možné vymezit 3 základní strategie pro dosažení nadprůměrné výkonnosti v rámci odvětví. Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech, diferenciací strategie a ohnisková strategie. Každá z nich se zaměřuje na jinou oblast získání konkurenční výhody. [3]

Strategie vůdčího postavení v nízkých nákladech spočívá v uplatňování množství nejrůznějších metod zaměřených na jeden cíl. Sleduje se nejen cenová konkurenceschopnost vůči ostatním podnikům v odvětví, ale i kvalita produktů a další

hodnototvorné faktory. Strategie nízkých nákladů chrání firmu před silnými kupci, kteří tlačí na snížení ceny až na úroveň nejbližšího konkurenta. Je velmi výhodná a jejím prostřednictvím může firma dosáhnout vysokého tržního podílu. Kromě uvedených skutečností může vnést revoluci do strnulého tržního prostředí, ve kterém nejsou ostatní konkurenti připraveni nebo ochotni regulovat své ceny.

Rizika - technologická změna anulující předchozí investice nebo znalosti,

- neschopnost registrace nutných změn kvůli zaměření na náklady,
- inflace způsobující menší rozdíl ve výši nákladů oproti konkurenci.

Diferenciační strategie přináší produktu určitou jedinečnost a tím zvyšuje jeho atraktivitu pro zákazníky. V ideálním případě firma dosahuje diferenciací ve více než jedné oblasti své činnosti. Tato strategie nedovoluje ignorovat výši nákladů, které ovšem nejsou hlavním sledovaným faktorem. Diferenciací umožňuje dosahovat nadprůměrných tržeb pomocí dosažení obranné pozice proti 5 konkurenčním silám. Loajalita zákazníků způsobuje menší citlivost na cenu a unikátnost produktů vytváří bariéry pro ostatní konkurenty.

Rizika - příliš vysoká cena proti konkurenci ohrožující loajalitu zákazníků,

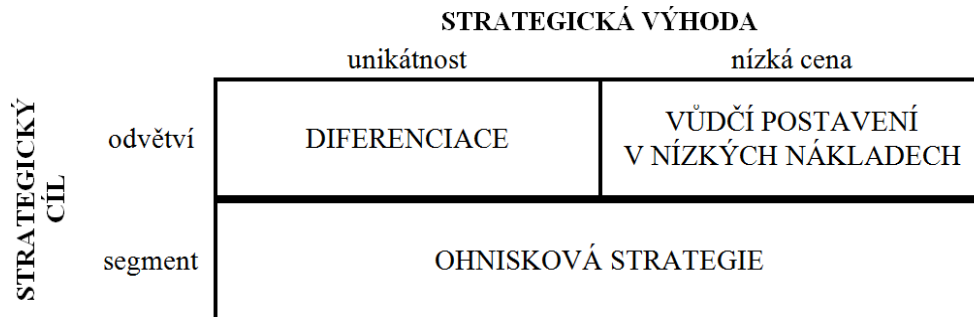
- tlak náročných zákazníků na snížení diferenciačního faktoru,
- imitace produktů jinými společnostmi.

Ohnisková strategie se soustřeďuje na určitou cílovou skupinu zákazníků, segment produktové linie nebo geografické území. Strategie spočívá v předpokladu, že firma dokáže obsloužit úzký segment mnohem lépe než její široce zaměřené konkurenti. Následkem toho může firma dosáhnout konkurenční výhody prostřednictvím lepšího uspokojování potřeb zákazníků, nižšími náklady na obsluhu určitého segmentu nebo kombinací obou těchto faktorů. Ohniska mohou být využita buď u vybraných cílů méně náchylných na tvorbu substitutů, nebo tam, kde je konkurence nejslabší.

Rizika - příliš velký rozdíl mezi náklady na obsluhu celého odvětví a určitého segmentu,

- menší rozdíl mezi produkty nabízenými neohniskově zaměřenými společnostmi,
- konkurence najde mezeru v cílovém trhu a využije ji ve svůj prospěch.

Uvedené Porterovy strategie jsou možnými přístupy ke zvládnutí konkurenčních sil. Firma, která si není schopná vytvořit svou strategii sama a nedokáže se inspirovat ani podle jednoho z těchto tří návrhů se nachází ve velmi slabé pozici a je takzvaně „uvízlá uprostřed“. Tato společnost postrádá podíl na trhu, chybí jí kapitálové investice a odsuzuje se k nekonkurenceschopné pozici na trhu. Přesto, pokud dokáže stanovit své cíle a sledovat svou strategii, může dosáhnout mnohem většího tržního podílu a tím i vyšších zisků. [2]



Obr. 1. Tři základní strategie podle Portera. [2]

2.2 Analýza konkurenčního prostředí

K realizaci konkurenční výhody je nutné nejprve vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a zejména udržení konkurenční výhody. Optimální strategie by měla být vytvořena s ohledem na vnější podmínky a vnitřní zdroje podniku. [3]

2.2.1 Analýza odvětví

Postupné kroky pro vytvoření strategie podniku zahrnují analýzu konkrétního odvětví, která popisuje úroveň konkurence závislou podle Porterova modelu na pěti konkurenčních silách. Celkové působení těchto sil determinuje potenciál konečného zisku odvětví z hlediska dlouhodobé návratnosti investic. Těmito silami jsou:

- ohrožení nově příchozími firmami do odvětví (závislé na míře bariér),
- síla odběratelů (kupní síla),
- síla dodavatelů,
- ohrožení substitucí,
- soutěžová konkurence (rivalita).

Součástí analýzy odvětví je také identifikace tzv. klastrů. Seskupení podniků v odvětví usnadňuje přístup firem k novým informacím, zaměstnancům s odbornými znalostmi a institucím. Vytváří i prostor pro sdílení technologických znalostí a podporuje zavádění inovací. [3]

2.2.2 Analýza trhu

V první fázi se na základě charakteru produktu stanoví délka strategického období. Poté musí být definovány segmenty trhu pro produkty a zájmové regiony, v nichž chce podnik realizovat svůj podnikatelský záměr.

Další fáze zahrnuje určení věcných (podnikem neovlivnitelných) a kvalitativních (podnikem ovlivnitelných) faktorů. Ty ovlivňují cílenou poptávku po produktech v čase.

Následuje analýza konkurentů v odvětví. Nejprve je vhodné stanovit sledované parametry popisující konkurenci, přehledně je zpracovat a určit největší konkurenty na trhu v rámci sledovaného odvětví a tím i konkurenceschopnost zkoumaného podniku.

Hodnotí se i postavení produktů podniku na trhu z hlediska jejich atraktivity pro zákazníky. Analýzu trhu by měla završit analýza faktorů ovlivňujících nabídku daných produktů včetně bariér vstupu (povolení, patenty), omezeného množství finančních prostředků, prodejních cest, specifik prodeje, výše nákladů, apod.

Stanovení příležitostí a hrozeb by mělo realisticky odrážet skutečný stav!

V návaznosti na analýzu vnějšího prostředí je nutné

- vypracovat vnitřní analýzu podniku pomocí SWOT analýzy,
- zvolit vhodnou konkurenceschopnou strategii,
- vypracovat postupy a realizovat strategii.

Aby bylo možné firmu strategicky řídit, musí být strategie zpracována na základě znalostí principů strategického řízení:

Princip variantnosti – strategie musí existovat v několika variantách zpracovaných na základě předpovědi možností budoucího vývoje trhu. Tím se zajistí její pružnost.

Princip permanentnosti – vychází z potřeby trvalé práce na strategii.

Princip tvůrčího přístupu – kreativní přístup k inovacím přispívá k prosazování firem.

Princip interdisciplinarity – provázanost oborů. Při zpracování strategie je nutné zvážit hlediska všech aspektů práce (ekonomická, finanční, technologická a komerční).

Princip vědomí práce s rizikem – vychází z nejistoty o vývoji jednotlivých faktorů.

Princip koncentrace zdrojů – je výhodné soustředit zdroje (finanční, hmotné, nehmotné i lidské) na menší množství strategických cílů.

Princip vědomí práce s časem – se řídí heslem „čas jsou peníze“.

Princip agregovaného myšlení – vytváření si nadhledu nad bezvýznamnými detaily.

Princip zpětné vazby – strategické řízení je dlouhodobý proces vyžadující potvrzení správnosti jednotlivých kroků.

Kromě tradičních směrů existují i další 4 alternativní směry strategického rozvoje:

STRATEGIE EXPANZE – vhodná před stádiem zralosti podniku nebo na začátku životního cyklu, předpokládá vysoké investice spojené s vysokou rizikovostí jejich použití.

STRATEGIE ÚTLUMU – používaná při klesající poptávce po produktech. Může zlepšit efektivitu firmy, pokud se získané finanční prostředky použijí pro zlepšení jiných aktivit.

STRATEGIE STABILITY – typická pro stádium zralosti. Je efektivní v podmínkách neměnného okolí podniku a nezájmu zainteresovaných účastníků o zásadní změny.

KOMBINOVANÁ STRATEGIE – podniky využívají různé strategie pro jednotlivé strategické jednotky nebo různé strategie v určitých obdobích.

Základním cílem každé strategie podniku je zlepšení či alespoň udržení jeho výkonnosti. Pro zvyšování ziskovosti je významné zvyšování tržního podílu firmy v kombinaci s kvalitou nabízených služeb. Schopnost inovace se může stát ukazatelem míry podnikové výkonnosti a tím i konkurenceschopnosti. Pro podniky se slabší konkurenční pozicí se proto vyplatí i krátkodobé obětování zisku k dosažení zvýšeného podílu na trhu. [3]

Následující část popisuje analýzu vnitřního prostředí podniku, která by měla následovat po analýze vnějšího konkurenčního prostředí.

2.2.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Jelikož je tato práce zaměřena na zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy B-WISE s.r.o., která patří mezi podniky označované jako malé a střední, je nutné zmínit jejich odlišnost od charakteristik velkých organizací.

Každý malý a střední podnik má své silné a slabé stránky. Je většinou finančně slabší než velké podniky, ale dokáže rychleji reagovat na případné změny v podnikatelském prostředí.

Zdrojem odlišností podniku je

- jeho hmotný a nehmotný majetek (finanční, technologický, pověst, know-how,...)
- dovednosti a znalosti vedení podniku (organizace a řízení)

Z pohledu hrozby napodobení předností podniku konkurencí je mnohem snazší napodobit strukturu majetku než dovednosti a znalosti, přičemž silnější pozici na trhu získá ten podnik, který disponuje oběma uvedenými odlišnostmi. Ty jsou považovány jak za silné stránky, tak za konkurenční výhodu. [3]

3 BUDOUCNOST KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Současný trh nabízí spotřebitelům a zákazníkům miliony nejrůznějších výrobků a služeb, ve kterých je náročné se orientovat a ještě náročnější se rozhodovat. Na druhé straně existuje ale velké množství nejrůznějších médií přinášejících informace o výrobcích a službách, které umožňují zákazníkům snadnější porovnávání nabízených služeb a mnohdy přispívají i ke správné volbě. [4]

3.1 Spoluvytváření hodnoty

V oblasti konkurence se situace zhoršuje a vyhrocuje, jelikož se manažeři nemohou soustředit výhradně na náklady, kvalitu produktů, rychlost a efektivnost. Klíčem k úspěchu jsou v současnosti nové zdroje informací a tvořivosti. Dochází tedy k paradoxu ekonomiky jednadvacátého století. Zákazníci mají větší možnost výběru, který jim ale přináší menší uspokojení a vedení firem disponuje větším množstvím strategických možností přinášejících nižší hodnotu. Řešení této situace by mohlo spočívat ve spoluvytváření hodnoty zákazníkem a firmou, čímž by došlo k podstatné změně v rolích spotřebitelů. Ti se mění z jednotlivců v součásti sítí, z nevědomých na informované, z pasivních na aktivní. Důsledky těchto změn mají několik projevů:

Přístup k informacím – informovaní spotřebitelé jsou schopní kvalifikovaných rozhodnutí. Příkladem mohou být aktivní spotřebitelé zdravotních služeb, kteří na rozdíl od pasivních pacientů (příjemců lékařské péče) vyhledávají informace o možnostech léčby, experimentálních postupech, kvalifikovanosti zdravotnického personálu i kvalitě jednotlivých zařízení prostřednictvím internetu a mohou tak sdílet své zkušenosti i postřehy s dalšími aktivními uživateli.

Globální pohled – spotřebitelé mohou získávat informace o všech součástech prodejního systému z celého světa. Dochází k postupnému mizení geografických omezení, čímž se mění konkurenční strategie podniků, které chtějí reagovat na zvyšující se nároky trhu. Globální pohled omezuje volnost nadnárodních firem nabízet vlastní výrobky v jednotlivých místech v různé kvalitě za různou cenu.

Vytváření sítí – lidé se vyznačují přirozenou touhou vytvářet spojení na základě společných znaků a zájmů. Rozvoj internetu, komunikačních technologií a jazykových znalostí činí jejich interakci snadnou a otevřenou. Základem síly společenství spotřebitelů je jejich nezávislost na firmě, která převrací tradiční schéma marketingových komunikací orientovaných „shora dolů“.

Experimentování – dnešní zákazníci jsou ochotni a otevření novým produktům a nebojí se zkoušet produkty, které jim v danou dobu připadají atraktivní. Spotřebitelé mohou experimentovat i v „zastoupení“, to znamená učit se ze zkušeností jiných. Množství a rozmanitost informací ze všech koutů světa vytváří širokou základnu dovedností, znalostí a zkušeností, z nichž může čerpat prakticky kdokoliv.

Aktivní přístup – spotřebitelé stále častěji adresují své spontánní reakce firmám, které jsou pro tyto účely vybaveny nejrůznějšími servery i telefonními linkami pro zákazníky. Spotřebitelé v současnosti hledají způsoby uplatnění svého vlivu ve všech částech podnikového systému, chtějí vstupovat do vzájemné součinnosti s firmami a podílet se na vytváření hodnoty pro obě strany. [4]

3.2 Objevování budoucí hodnoty

Manažeři jsou vystavováni silnému tlaku na vytváření hodnoty a musí takové kroky spojit s inovacemi a rozvojem nových podnikatelských aktivit. Proto je nezbytné, aby si osvojili naprosto odlišný způsob a opět podnítili růst a inovační schopnost svých firem. Mnohé společnosti si již uvědomily zastaralost tradičního systému a začaly prakticky ověřovat nové přístupy. V nově se utvářející ekonomice se budou konkurenční aktivity soustřeďovat na jedinečné osobní zkušenosti spoluvytváření, jejichž výsledkem bude hodnota jedinečná pro každého spotřebitele. Stavební prvky spoluvytváření:

Dialog (dialogue) = součinnost, hluboké zapojení a intenzivní sklon k jednání obou zúčastněných stran. Vyžaduje empatické porozumění založené na zkušenostech a pochopení jejich sociálního, emocionálního a kulturního kontextu. Má několik charakteristických znaků

- zaměřuje se na problémy podstatné pro spotřebitele i firmu,
- vyžaduje fórum,
- vyžaduje pravidla zapojení (výslovná i nevýslovná).

Možnost přístupu (access) = nejde nutně o vlastnictví určitého výrobku, spíše o možnost dostat se k žádoucím zkušenostem spojených s nabízeným produktem. Příkladem mohou být nejrůznější předváděcí akce, možnost vyzkoušet si produkt zdarma nebo za minimální poplatek i komplexní informace poskytnuté zájemcům o produkt.

Vyhodnocování rizika (risk assessment) = stanovení pravděpodobnosti, že spotřebitel utrpí nějakou újmu. Manažeři tradičně vycházejí z předpokladu, že firmy dokáží rizika vyhodnocovat a zvládat lépe než sami spotřebitelé, marketingoví pracovníci se proto výhradně soustředí na informovanost o přínosech a pomíjení zmínek o rizicích. Nově se hledá poměr mezi riziky a přínosy a polemizuje se nad jednostranným přístupem k řízení rizik v prostředí, kde se obě zúčastněné strany chtějí podílet rovnocenně.

Otevřenost (transparency) = tradiční přístupy těží z asymetrie mezi spotřebitelem a firmou, která se ale velmi rychle ztrácí. Dochází k vytváření nových úrovní otevřenosti, které jsou nezbytné pro vytvoření důvěry mezi institucemi a jednotlivci.

Spojování a kombinace všech uvedených stavebních prvků umožňuje firmám lépe zapojovat zákazníky do systému spoluvytváření hodnoty a tím společně kráčeji do světa budoucího pokroku v obchodování. [4]

3.3 Vytváření jedinečné osobní zkušenosti

Abychom mohli se zákazníky spoluvytvářet hodnotu, musíme nejprve pochopit, čím je dána jejich osobní zkušenost spoluvytváření.

Události tvoří základ všech zkušeností, jedná se o určité změny stavu v prostoru a čase, které ovlivňují jednoho nebo větší počet jednotlivců.

Kontext událostí je podstatným prvkem každé zkušenosti. Zatímco událost je nositelem toho, CO se stalo, kontext nám říká, KDY (čas), KDE (místo) a JAK (situační prostředí) k tomu došlo. Kontext zahrnuje sociální a kulturní pozadí události. Tyto podstatné rozměry ovlivňují význam, který je zkušenosti připisován.

Osobní zapojení jedince může mít mnoho podob, podle povahy součinností s produkty, distribučními kanály, službami a zaměstnanci firmy a stejně tak i s jedinci v nejrůznějších společenstvích.

Odvozování osobního významu je otázkou hodnoty nějaké události pro jedince a poznání, porozumění, radost, uspokojení a vzrušení, které z ní plynou. Různí spotřebitelé vyhledávají různou úroveň osobního zapojení a přisuzují každé události jiný význam. [4]

3.4 Trh jako otevřený prostor

Středem spoluvytváření je jednotlivý spotřebitel (zákazník). Slovo trh vyvolává dva různé obrazy. Na jedné straně se jedná o místo směny, na druhé straně můžeme trh vnímat jako

seskupení spotřebitelů. Oba tyto obrazy jsou pojmem spoluvytváření hodnoty zpochybňovány. [4]

3.4.1 Tradiční pojetí trhu

Středem tradičního pojetí byla firma, přičemž spotřebitelé byli vnímáni jako pasivní bytosti, jimž firmy prodávají své produkty.

Firmy se v rámci trhu soustřeďovaly spíše na přivlastňování určité ekonomické hodnoty než na vzájemnou součinnost.

Tím, že jsou zákazníci stále informovanější, chtějí se podílet i na tvorbě cen, které v jejich pojetí vyjadřují hodnotu produktu v čase a místě jejich spotřeby konkrétním zákazníkem.

Proto stoupá obliba aukčních internetových portálů, kde se mohou ceny za produkty i služby měnit v závislosti na soutěživosti a vnímání jednotlivých spotřebitelů. [4]

3.4.2 Nové pojetí trhu

Nově se vytvářející pojetí trhu sblížuje role firmy i spotřebitele, kdy se stávají jak spolupracovníky, tak i konkurenty. Spoluvytváření proměňuje trh na prostor otevřený pro dialog mezi spotřebitelem, firmou, společenstvím spotřebitelů i sítěmi firem.

Abychom byli schopni nepřetržitě vytvářet hodnotu, musíme nepřetržitě vytvářet nové znalosti. K jejich tvorbě je nutné dosáhnout takového prostředí, které usnadňuje objevitelskou činnost a aktivní jednání v novém prostředí konkurenčních aktivit.

- Prostředí znalostí by mělo
- být snadno ovladatelné,
 - být nepřetržitě dostupné,
 - umožňovat přímou komunikaci s minimálním zkrácením,
 - umožňovat přístup k firemní základně znalostí každému,
 - dovolovat všem, aby do systému přispívali svými znalostmi,
 - umožňovat komunikaci v jakémkoliv jazyce,
 - zachycovat nové znalosti z otázek a odpovědí v systému. [4]

4 TEORIE KONKURENCESCHOPNOSTI

Konkurenceschopnost jako podnikatelský potenciál se musí vyznačovat:

- a) **všeobecnými charakteristikami** – potenciál je rozdílem mezi tím, co existuje a tím co by mohlo existovat, je to pravděpodobná změna která přináší příležitost k umocnění původního nebo vzniku nového potenciálu.
- b) **speciální charakteristikou** – existuje externí významný konkurent firmy na straně nabídky nebo poptávky.

Konkurenceschopnost firem se liší podle jejich velikosti. Jádrem konkurenceschopnosti každé firmy je její podnikatelská vize a strategie. Garantem vize a strategie podnikání musí být vlastník a vrcholový management firmy. Existují **4 základní vnitřní atributy** konkurenceschopnosti firmy – lidský, finanční, technologický a obchodní potenciál firmy, a další **4 nově se formující dimenze** – identita, integrita, mobilita a suverenita firmy.

Pokud je firma konkurenceschopná - je identifikovatelná konkurencí (identita),

- musí se vyznačovat silou a odolností (integritou),
- musí být pružná v reakcích (mobilita),
- musí být svébytná ve své existenci (suverénita).

Konkurenceschopnost se přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách na konkurenční sílu firmy. Identita, integrita a suverenita mají spíše statický charakter, přičemž aktivní složkou je mobilita dynamizující mocenský potenciál a rozšiřuje ho do dalších rozměrů – dává jí určitý směr a hybnost.

Vzniká nová typologie firem - lokálně konkurenceschopné,

- globálně konkurenceschopné,
- satelity globálně konkurenceschopných firem. [1]

4.1 Marketingově orientované teorie konkurence

Pojem značka je chápán jako prvek konkurenční strategie. Prostřednictvím propagace, cenou, vlastnostmi produktů, etickým chováním a jinými faktory získává firma uznávanou pozici na trhu vzhledem k existujícím značkám.

Hodnotu podniku a jeho konkurenceschopnost můžeme považovat také za obraz vnímaný jeho zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, věřiteli, konkurenty, kupci, veřejností, apod. Konkurenceschopnost je úzce spjatá s hodnotou podniku. Konkurenční potenciál má z pohledu firmy dlouhodobý zásadní význam při určování její efektivity. Konkurenční

potenciál zahrnuje moderní technologie, lidské dovednosti, nízké náklady, vztahy s konkurenty, atd. [1]

4.1.1 Kotlerova teorie tržních pozic

Kotler vychází z tržní pozice, kterou si firma sama vymezuje. Definuje 4 pozice konkurence a s nimi související strategie.

Vedoucí firma na trhu – vede trh a určuje tržní podmínky, předbíhá ostatní konkurenty změnami cen, zaváděním nových výrobků, reklamou, atd.

Tržní vyzyvatel – firma na druhé až čtvrté pozici, má výrazné postavení na trhu a používá ofenzivní strategii, která je obvykle zaměřena na malé a střední firmy.

Následovatel – má menší podíl na trhu, snaží se vyhýbat konkurenčním bojům a následuje vedoucí firmu s novými výrobky, zlepšováním služeb a změnami cen.

Výklenkář – se snaží o pokrytí zapomenutých částí trhu, vyhýbá se konkurenčním střetům a zaměřuje se na určitý segment trhu. [1]

4.1.2 Porterova teorie konkurenčních sil

Vysvětluje tržní chování prostřednictvím okolností. Úroveň konkurence závisí na 5 základních konkurenčních silách, jejichž působení se liší v závislosti na odvětvích, ale jejich souhrnné působení určuje předpoklady dosažení konečného zisku. Cílem je nalézt takové postavení, kdy podnik dokáže nejlépe čelit konkurenčním silám nebo jejich působení využít ve svůj prospěch. Konkurence může být v tomto případě definována jako rozšířené působení. Těchto 5 sil lze definovat jako:

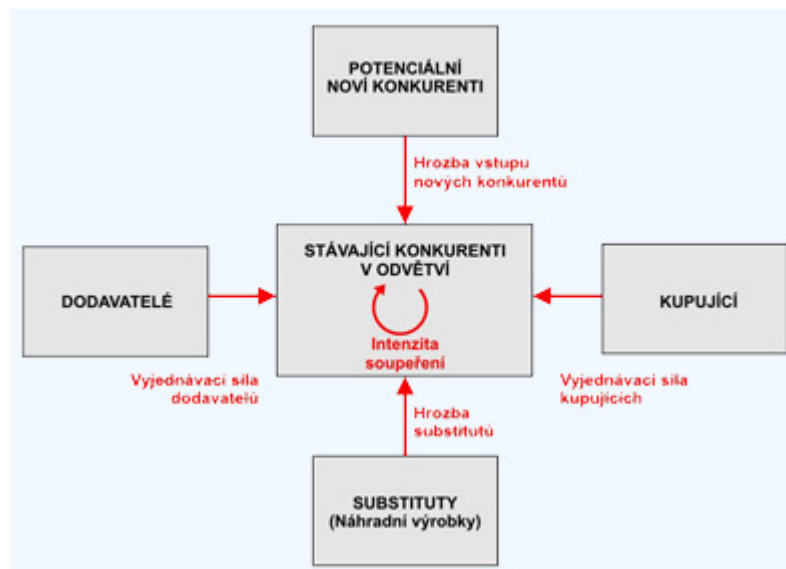
Konkurence v rámci odvětví je ovlivněna 6 faktory - stupněm koncentrace, diferenciací produktů, změnou velikosti trhu, strukturou nákladů, rostoucí výrobní kapacitou, bariérami vstupu do odvětví.

Nově vstupující firmy – rychlost jejich vstupu na trh je ovlivněna dvěma typy bariér: *Strategickou* = současní konkurenti usilují o to, aby byl trh pro nově příchozí neatraktivní. *Strukturální* = je dána požadovanou výrobní kapacitou, nedostatkem zkušeností a přístupem k distribučním kanálům a nezbytnými investicemi.

Nebezpečí substitutů – ohrožuje stávající prodejce, tyto produkty funkčně nahrazují produkty, které již existují. Nebezpečí se zvyšuje s větší pružností zákazníka a jeho ochotou vyzkoušet produkty konkurence.

Vyjednávací síla zákazníků – závisí na 5 faktorech: počtu zákazníků, stupni koncentrace zákazníků, nebezpečí zpětné integrace, stupni diferenciací produktu, citlivostí na kvalitu produktu.

Vyjednávací síla dodavatelů – vztahuje se na ně předchozích 5 faktorů. Kromě nich disponují těmito silami: zvýšením stupně konkurence, zjednodušením zpětné integrace, dodávkami jedinečných produktů, dodávkami polotovarů nezbytných pro finální výrobky, opatřeními, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele. [1]



Obr. 2. Porterova teorie konkurenčních sil. [1]

4.1.3 Konkurenční síly podle J. Jiráka

Jirásek rozděluje konkurenční síly na 2 skupiny – **vnější** (dodavatelé, odběratelé, noví konkurenti, nové výrobky, akcionáři, zaměstnanci, stát, místní správa, banky) a **vnitřní** (schopnosti, síly a slabiny firmy, potenciál vnější rivality, růstové nebo omezující zájmy firmy) Konkurenceschopnost v jeho pojetí zahrnuje i řadu dalších externalit, které Porterův model nezvažuje. [1]

4.1.4 Porterovy generické konkurenční strategie

(viz. Porterovo pojetí konkurenční výhody)

4.2 Tvorba marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie by měla splňovat 4 cíle:

Určit potřeby a přání zákazníků pomocí výzkumu trhu - provádění základního výzkumu trhu nám umožní odhadnout hlavní demografické trendy. Probíhá při něm sběr a analýza 3 typů dat: geografická (místo života a spotřeby našich zákazníků), demografická (charakteristiky zákazníků), psychografická (nákupní chování a zvyklosti).

Definovat cílovou skupinu a způsoby komunikace s ní - malé firmy mohou komunikovat se svou cílovou skupinou efektivněji než velcí konkurenti. Vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky probíhá v těchto stádiích: 1. Uvědomění si existence zákazníka, 2. Sblížení se zákazníkem, 3. Zákazníkově pohodlí, 4. Partnerství se zákazníkem.

Analyzovat konkurenční výhodu firmy a definovat strategii jejího využití - nabídnout zákazníkovi hodnotu, kterou konkurenti nemají: nový produkt / službu, vyšší hodnotu (stejnou kvalitu za nižší cenu), nový vztah, vyšší flexibilitu, rychlejší reakční schopnost.

Napomoci k tvorbě správného marketingového mixu - marketingový mix se skládá z množiny faktorů, které podnikatel kombinuje za účelem uspokojení cílové skupiny. [6]

4.2.1 Produkt

PRODUKT může být velmi úzce specializovaný pro široký tržní segment, může se jednat o širokou paletu produktů pro úzce definovanou cílovou skupinu nebo různorodou škálu produktů pro široký trh. Faktory ovlivňující úspěšnost vývoje nového produktu:

- a) Generování projektu - volba správného produktu, identifikace cílové skupiny, plánování produktu a portfolia.
- b) Definování požadavků vztahujících se na produkt - představy uživatele, tržní analýza, tržní segmentace, specifikace produktu, finanční kalkulace.
- c) Fáze návrhu produktu - technicko-ekonomická proveditelnost, konceptuální návrh, technická a funkční architektura produktu, využití materiálů šetřících životní prostředí.
- d) Realizace - zhotovení prototypu, vyhotovení produkční dokumentace, návrh produkční technologie, testování trhu, testování životnosti, funkčnosti a spolehlivosti, verifikace a schvalovací procesy, zahájení produkce.

- e) Řízení projektu - vytvoření týmu a kompetencí, zajištění podpory top managementu, vypracování kontrolních bodů, využití externích konzultantů, zabezpečení finančních zdrojů, volba projektového manažera, odměny a motivace. [6]

4.2.2 Cena a její stanovení

Cenová politika malých firem se odvíjí od 3 základních faktorů: vlivu životního cyklu výrobku (cena smetany-vysoká nebo vstupní cena – přiměřená), ceny konkurence a výše nákladů.

Výše minimální prodejní ceny lze vypočítat jako bod zvratu podle následujícího vzorce:

Prodejní cena = $Z + VN + Q + FN/Q$,... kde Z- zisk

VN – variabilní náklady na 1 ks

Q – množství výrobků

FN – fixní náklady [6]

4.2.3 Volba distribuční cesty

Distribuční cesta se skládá z různých organizací zapojených do přesunu zboží od jeho producenta ke konečnému spotřebiteli a liší se podle povahy produktu (zboží a služby), podle rozmanitosti nabídky i omezení. Některé produkty je nutné konzumovat přímo v místě jejich produkce, jiné se spotřebovávají pouze v určité době (sezónní produkty).

Malé firmy mají možnost výběru 2 distribučních cest: prodávat přímo zákazníkovi nebo dodávat produkty prostřednictvím mezičlánků. [6]

4.2.4 Propagace, reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations

Propagace slouží k informování zákazníka o dostupnosti, zvláštnosti a způsobu užití produktu. Rozlišujeme propagaci institucionální a produktovou. Institucionální propaguje dobré jméno firmy a pomáhá udržovat povědomí o firmě mezi lidmi, zatímco produktová je zaměřená výhradně na zvýšení povědomí o nabízeném produktu.

Kvalitně zpracovaná propagační strategie sice nezaručí prodejní úspěch, ale může výrazně zvýšit pravděpodobnost dobrých výsledků. Způsob propagace by měl odpovídat celkové marketingové strategii firmy. Požadavky na dobrou propagační strategii se dají shrnout do následujících bodů:

Kolik chceme investovat?

Jaká média zvolíme?

Co a jak chceme sdělit?

Jaké očekáváme výsledky? [6]

4.3 Tvorba podnikatelského plánu a finančního rozpočtu

Podnikatelský plán a finanční rozpočet jsou úzce spojené. Dobře sestavený a pravidelně aktualizovaný plán je současně i nejdokonalejším finančním rozpočtem. Úplný finanční rozpočet je znakem důvěryhodnosti a dobře zdokumentovaný návrh financování prokazuje podnikatelovu představu o budoucích činnostech, způsobu splácení případných půjček i zhodnocení investic. Existují 3 důvody pro sestavení písemného podnikatelského plánu:

1. Proces jeho sestavování včetně záznamu počátečních nápadů přispívá k zaujetí objektivního postoje k podnikatelskému záměru.
2. Dokončený podnikatelský plán je operačním nástrojem, který může pomoci efektivně řídit podnik.
3. Podnikatelský plán je základem pro sestavení návrhu na financování a umožňuje sdělit podnikatelovy záměry ostatním lidem.

Osnova podnikatelského plánu

Titulní strana: název podniku, jména hlavních představitelů, adresa, telefon

Prohlášení o záměru

Obsah: I. PODNIK - popis podniku, produkt / služba, trh, umístění podniku, konkurence, management, personální vybavení, použití a očekávaný efekt investic, shrnutí

II. FINANČNÍ ÚDAJE - zdroje a použití finančních prostředků, seznam základního vybavení, rozvaha, analýza rentability, výkaz zisku a ztrát, plánovaná hotovost, analýza odchylek, finanční hospodaření zaběhnutého podniku

III. POMOCNÁ DOKUMENTACE: životopisy, osobní rozpočty, rozpočet osobních nákladů, kreditní dokumenty, referenční dopisy, popisy pracovních činností, úřední dopisy, kopie leasingových a kupních smluv, právní dokumenty a ostatní dokumenty vztahující se k plánu. [5]

5 METODY ZVYŠOVÁNÍ KONKURENCESCHOPNI FIRMY

Metody rozvoje podnikatelského potenciálu se dělíme na:

Lokální – věnované jen určitému detailu nebo úzkému segmentu podnikání.

Globální – pohlíží na podnik jako na celek.

Totální – komplexní zkoumání potenciálu firmy v jeho nejširších souvislostech.

Mezi nástroje ke zvyšování konkurenceschopnosti patří tyto metody a techniky: SWOT analýza, finanční analýza, teorie hodnoty (EVA, MVA), Benchmarking, BCG matice, matice General Electric, Ansoffův model růstu, metoda SPACE, metoda VRIO, metoda cílových nákladů a metoda Balanced Scorecard. [1] Následující podkapitoly popisují vybrané z nich.

5.1 SWOT analýza

Jedná se o techniku strategické analýzy popisující vnitřní faktory společnosti (silné a slabé stránky) a faktory prostředí (příležitosti a hrozby). Podnik vždy usiluje o maximalizaci svých silných a minimalizaci svých slabých stránek.

SWOT analýza je účinným nástrojem při tvorbě podnikové strategie a strategických cílů. Příkladem vnitřních faktorů podniku může být motivace zaměstnanců, efektivita vnitropodnikových procesů, logistické systémy, apod. Jsou to faktory vytvářející nebo naopak snižující hodnotu firmy. Příkladem vnějších faktorů je například devizový kurz, stav ekonomiky nebo fáze hospodářského cyklu. Tyto faktory nemůže firma efektivně kontrolovat, ale může je alespoň identifikovat. [10]

5.2 Finanční analýza

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza pomáhá odhalit případné poruchy ve finančním hospodaření. Zdrojem jejích informací jsou účetní výkazy, které umožňují odhadnout budoucí vývojové trendy.

Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizaci pro plánování samotné finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů v různých časových horizontech.

Základem finanční analýzy jsou tzv. poměrové finanční ukazatele. Máme-li zhodnotit situaci podniku, musíme je komplexně posoudit. [11]

5.3 Benchmarking

Spočívá ve srovnávání s ostatními konkurenčními firmami, zjištění vlastních silných a slabých stránek. Výsledky benchmarkingu upozorní na oblasti, ve kterých je firma slabší než konkurence a napomůže rozvoji podniku i zvýšení konkurenceschopnosti.

Druhy benchmarkingu

- benchmarking výkonů (srovnávání klíčových finančních a dalších ukazatelů)
- benchmarking procesů (srovnání procesů)
- benchmarking nejlepších postupů (srovnání s nejlepšími organizacemi)

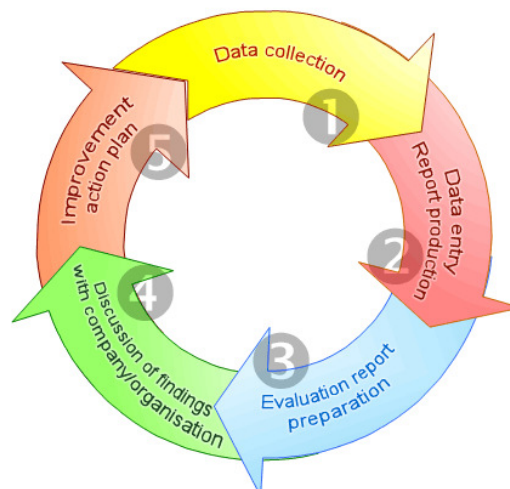
Benchmarking pomáhá firmám ze stejného oboru nalézt společná řešení, je velmi užitečným nástrojem při hodnocení aktuálních strategií společnosti a pro stanovení budoucích koncepcí.

Srovnávací kritéria benchmarkingu: počet zaměstnanců, roční obrat, oblast podnikání dle odvětvové klasifikace ekonomických činností (OKEČ), země nebo region (v rámci ČR, mimo ČR).

Proces benchmarkingu probíhá v následujících krocích:

- společnost si vybere poradce,
- poradce navštíví společnost a provede sběr dat,
- získaná data poradce vloží do mezinárodní databáze a generuje hodnotící zprávu,
- její výsledky prezentuje společnosti,
- na základě výsledků a v souladu se strategií podniku vypracuje akční plán pro zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Firma celý cyklus opakuje nejpozději po dvou letech. [12]



Obr. 3. Benchmarking. [13]

6 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICCE

Primární činnost Jazykové školy B-WISE s.r.o. je zaměřena na mimoškolní vzdělávání. Jazykové vzdělávání se v České republice člení na soukromé a podporované státními organizacemi, zejména Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy MŠMT. [14]

6.1 Soukromé jazykové vzdělávání

Soukromé vzdělávací instituce zaznamenaly obrovský boom po roce 1990. Poskytování vzdělávacích služeb na komerční bázi nepodléhá žádnému řídicímu orgánu. Výjimku tvoří instituce poskytující jazykové vzdělávání považované za studium na základě žádosti o akreditaci MŠMT. Tato skupina soukromých vzdělávacích institucí neodstává žádné státní příspěvky. Své programy nabízejí jednotlivcům, skupinám, firmám, popř. státní správě a jejím orgánům. Soukromé vzdělávací instituce jsou většinou malé.

Organizační formou výuky je kurz členěný na jednotlivé skupiny podle zvoleného jazyka a úrovně pokročilosti. Počet studentů v jedné skupině si stanovuje jazyková škola podle svých kapacitních možností nebo podle rozhodnutí majitele v souladu s jeho podnikatelským záměrem. V zásadě platí, že větší skupina přináší více výnosů v krátkém časovém období za cenu kvality výuky a dlouhodobě neudržitelného obchodního vztahu s klienty. Naopak, čím je skupina menší, tím větší je návratnost klientů do kurzu a výnosy pro společnost mají dlouhodobější charakter.

V soukromé jazykové škole je možné zřídit jakýkoliv typ kurzu, o který budou mít klienti zájem. Nabídku je možné pravidelně obměňovat a délka kurzu či počet stanovených vyučovacích hodin může být flexibilní nebo pevně stanovená.

Kritéria pro přijetí a termíny zápisů do kurzů stanoví a zveřejňuje jazyková škola nejčastěji na svých webových stránkách, internetových prezentacích nebo přímo v sídle školy. Při organizaci školního roku v jazykové škole se postupuje individuálně, to znamená, že neexistují žádné normy ani omezení, které by stanovovaly časový průběh výuky. Vzdělávání v soukromých školách je hrazenou službou. [14]

6.2 Vzdělávání podporované MŠMT

Vzdělávání podporované státem se podle školského zákona uskutečňuje v jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky. Organizační formou výuky je kurz, který je členěn na skupiny, přičemž nejvyšší počet žáků ve skupině je 18.

V jazykové škole je možné zřídit: základní kurz k osvojení základů jazyka v celkovém rozsahu 420 vyučovacích hodin, střední kurz k prohloubení a rozšíření znalostí jazyka v celkovém rozsahu 280 až 315 vyučovacích hodin, přípravné kurzy ke státním jazykovým zkouškám, konverzační kurzy, speciální kurzy, jejichž obsah a rozsah je určen školním vzdělávacím programem stanoveným jazykovou školou.

Nabídku jednotlivých kurzů, kritéria pro přijetí a termíny zápisů do nich stanoví a zveřejňuje jazyková škola. Při organizaci školního roku v jazykové škole se postupuje obdobně jako při organizaci školního roku v základních a středních školách. Za vzdělávání v těchto školách a za státní jazykové zkoušky se platí.

Odborné a pomaturitní specializační kurzy neposkytují stupeň vzdělávání, dokladem o jejich úspěšném ukončení je pouze osvědčení. [14]

6.3 Jazykové zkoušky a certifikáty

V rámci jazykového vzdělávání existují 2 nezávislé systémy certifikace:

- český systém státních jazykových zkoušek používaný jazykovými školami s právem jazykové zkoušky,
- systém mezinárodní certifikace jednotlivých jazyků, který udělují pověřené zahraniční instituce. [14]

6.3.1 Česká státní jazyková zkouška

Existují 3 typy státní jazykové zkoušky (SJZ) - základní, všeobecná a speciální. Všechny lze vykonat i bez předchozího studia a dokladem o jejich úspěšném složení je vysvědčení.

SJZ se skládají ze dvou částí - písemné a ústní. Zadání písemné části a termíny konání zkoušek určuje MŠMT. Zkoušky se konají před zkušební komisí, předsedu hlavní komise a předsedy zkušebních komisí jmenuje ministerstvo, další členy jmenuje ředitel jazykové školy. Členem komise jmenovaným ministerstvem může být osoba s příslušnou odbornou kvalifikací vykonávající přímou pedagogickou činnost po dobu nejméně 5 let. [14]

6.3.2 Mezinárodní jazykové certifikáty

Mezinárodní jazykové zkoušky jsou celosvětově rozšířené a plní funkci objektivního měřítka stupně dosažených znalostí. Díky jednotnému zadání dokážou efektivně porovnat jazykovou vybavenost kandidáta z kterékoliv země na světě. Kandidáty prověřují písemnou (gramatika a slovní zásoba, psaní, poslech) a ústní formou. [14]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ZÁKLADNÍ INFORMACE O JAZYKOVÉ ŠKOLE B-WISE S.R.O.

Soukromá jazyková škola B-WISE byla zapsána do Obchodního rejstříku 10. září 2009, ale první kroky k jejímu vzniku byly učiněny již v průběhu měsíce května 2009, kdy došlo k podepsání nájemní smlouvy v jejích současných prostorách.

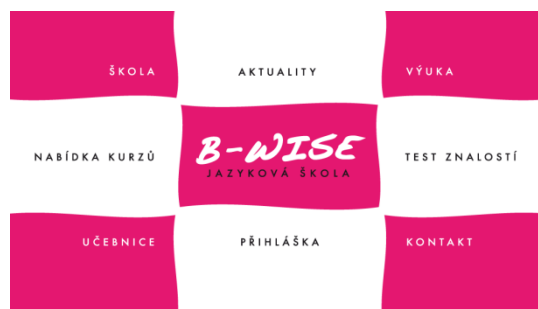
Tato nová jazyková škola je situována v centru Zlína na ulici Santražiny (přímo vedle budovy Městské policie) a je díky své strategické poloze velmi dobře dopravně dostupná. Kromě reprezentativního a příjemného zázemí s moderním vybavením disponuje i vlastními parkovacími místy na soukromém parkovišti. V současné době jsou k dispozici dvě učebny o celkové kapacitě 8 míst, přičemž každá z nich je dispozičně odlišná.

Jazyková škola B-WISE nabízí svým klientům vysokou úroveň výuky pod vedením zkušených lektorů. Hlavním cílem je navrhnout klientovi takové řešení, které by pro něj bylo co nejefektivnější a nejzajímavější. Proto jsou všechny kurzy i lekce maximálně flexibilní vůči jak časovým požadavkům, tak vzdělávacím schopnostem každého klienta.

Nabídka kurzů je primárně zaměřená na výuku angličtiny, v případě zájmu a dostatečného počtu studentů je možné zajistit ve škole i studium dalších světových jazyků.

Jazykové kurzy probíhají v učebnách školy, v případě firemního vzdělávání lze dohodnout změnu místa výuky po zajištění odpovídajícího studijního prostředí a technického vybavení.

Škola je otevřená každý pracovní den od 8 do 20 hodin, ve výjimečných případech a po předchozí domluvě je možné nahradit lekce v průběhu víkendu. Pro zájemce o studium či jiné informace týkající se aktuální nabídky jsou vypsány úřední hodiny mezi 10 - 12 a 14 - 16 hodinou od pondělí do pátku. Mimo tyto hodiny je možné kontaktovat zástupce školy prostřednictvím telefonu, emailu, aplikace Skype nebo Facebook. Veškeré informace týkající se školy jsou dostupné na internetových stránkách www.b-wise.cz!



Obr. 4. Náhled úvodní stránky webové prezentace Jazykové školy B-WISE s.r.o. [15]

7.1 Vznik názvu společnosti

Při volbě nejvhodnějšího názvu jsem uvažovala o možnostech jeho zapracování do marketingové strategie a propagace firmy a dospěla jsem k názoru, že pokud se dostane do povědomí veřejnosti, nebude příliš důležité, zda je český nebo anglický. Vzhledem ke vzrůstající jazykové vzdělanosti obyvatel České republiky jsem vsadila na angličtinu, která je mimochodem hlavním prodejním artiklem společnosti a snažila se najít takové slovní spojení, které by bylo určitou slovní hříčkou a zároveň skrývalo možnosti pro další kreativní tvorbu. Po pečlivém uvážení byl zvolen název B-WISE, foneticky [bi: waiz], který po správném přečtení znamená v českém překladu BUĎ MOUDRÝ / VZDĚLANÝ a zároveň je akronymem vytvořeným z počátečních písmen hlavního marketingového hesla **Best Way In Studying English** (= nejlepší způsob studia angličtiny). Následně vzniklo i druhé, dosud propagačně nevyužité heslo, které je založeno na rýmu *Don't think twice, choose B-WISE* (= Nerozmýšlejte se dvakrát a vyberte si B-WISE).

7.2 Logo školy

S předběžným návrhem na realizaci byl kontaktován pan Zdeněk Pléha z Grafického ateliéru PLEHA a bylo vytvořeno logo společnosti a následně i další propagační materiály korespondující s výchozím návrhem.



Obr. 5. Logo Jazykové školy B-WISE s.r.o. [15]

7.3 Kontaktní a identifikační údaje společnosti

Název společnosti: Jazyková škola B-WISE s.r.o.

Jednatelka: Lucie Hlušítková

IČO: 283 58 112

DIČ: CZ 283 58 112

Adresa školy: Santražiny 575, 760 01 Zlín

Telefon: +420 736 656 872

E-mail: jazykova.skola@b-wise.cz

WWW: www.b-wise.cz

7.4 Hlavní činnosti společnosti

Jazyková škola B-WISE nabízí svým klientům především specializovanou výuku zaměřenou na rozšiřování jazykových znalostí a jejich praktickou aplikaci. Podle údajů v živnostenském oprávnění je předmětem jejího podnikání *Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona*. Zajímavostí je, že pro získání živnostenského oprávnění v oblasti mimoškolní výchovy a vzdělávání není třeba žádného dokladu o způsobilosti tuto činnost vykonávat, a to ani u jednatele ani u odpovědného zástupce jelikož se jedná o živnost ohlašovací - volnou. Jedinou zárukou kvality pro zákazníky je tedy osobní zkušenost s výukou, případně certifikáty, kterými se mohou prokázat jednotliví lektori.

Mezi zapsané obory činnosti Jazykové školy B-WISE patří:

- ✓ Zprostředkování obchodu a služeb
- ✓ Velkoobchod a maloobchod
- ✓ Překladatelská a tlumočnická činnost
- ✓ Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

7.5 Nabídka kurzů

Nabídka jednotlivých kurzů se dělí podle několika základních kritérií. Mezi ně patří **počet účastníků:** individuální nebo skupinové (maximálně 4 studenti ve třídě), **frekvence docházky:** intenzivní (2 a vícekrát týdně) nebo udržovací (1x týdně), **náplň:** výukové (vysvětlující) nebo konverzační (procvičující), **zaměření:** specializované (tzv. „šité na míru“, profesní) nebo všeobecné (s běžnou slovní zásobou) a také **místo výuky:** docházkové (organizované v prostorách školy) nebo firemní (probíhající v místě stanoveném klientem). Následující výčet je vypracován podle základního kritéria, a tím je počet účastníků.

7.5.1 Skupinové kurzy

3 měsíční docházkové kurzy jsou nejčastěji využívaným produktem z nabídky Jazykové školy B-WISE. Jedná se o docházkové kurzy pro veřejnost zaměřené na všeobecnou angličtinu. Jejich cílem je zlepšení znalostí a dovedností v oblasti gramatiky, čtení, psaní a zejména mluveného projevu. Jsou vhodné jak pro dospělé tak pro děti na všech úrovních pokročilosti.

Předmaturitní kurzy jsou zaměřené zejména na přípravu na maturitní zkoušku, konverzaci a přípravu na zvládnutí jednotlivých témat včetně procvičení a doplnění znalosti odpovídající gramatiky. Studenti získávají ucelený pohled na každou probíranou oblast. Studijní materiály jsou zahrnuté v ceně kurzu, samozřejmostí je přizpůsobení probírané látky konkrétním požadavkům účastníků tohoto kurzu včetně simulace maturitní zkoušky nanečisto.

Letní a zimní překlenovací kurzy se konají v období mezi jednotlivými trimestry. Slouží k udržení stávající jazykové úrovně a zabezpečují plynulý přechod do kurzů následujících úrovní. Jejich výhodou je absolutní flexibilita a přizpůsobení termínů časovým možnostem klientů, jelikož v uvedeném období zájem o výuku klesá z důvodu prázdnin, dovolených a svátků.

Firemní výuka představuje možnost dalšího vzdělávání zaměstnanců bez výrazného přerušení pracovního procesu, jelikož se ve většině případů odehrává v místě určeném klientem, tedy v sídle nebo provozovně jeho společnosti. Tyto kurzy jsou efektivní v případě, že je klient schopen zabezpečit pro výuku odpovídající studijní prostředí a alespoň základní technické vybavení (tabuli nebo flipchart, MP3 / CD přehrávač, kopírku nebo tiskárnu). Kurzy jsou přizpůsobeny potřebám a požadavkům klientů. Může se jednat o testování uchazečů o práci, specializovanou výuku v určitých oborech nebo přípravu na mezinárodní certifikační zkoušky.

Konverzační lekce jsou hodiny vedené jak českými lektory, tak rodilými mluvčími. Plánovanou novinkou v jazykové škole B-WISE jsou tzv. „konverzační večery“, které budou specifikovány v projektové části. [15]

7.5.2 Individuální lekce

Individuální kurzy jsou zaměřené podle požadavků klienta jak na všeobecnou, tak i odbornou angličtinu. Vzhledem k tomu, že jsou tyto hodiny maximálně interaktivní, klademe důraz na rozšiřování slovní zásoby komunikativní metodou včetně kontroly a upevnění gramatických souvislostí. Tyto lekce dávají studentům více prostoru k projevu.

Simulace Cambridgeských zkoušek jsou vhodné pro studenty přípravných kurzů. Studenti si během těchto testů (psaných, konverzačních i poslechových) mohou sami ověřit, zda a do jaké míry jsou na danou zkoušku připraveni a zda potřebují doplnit slovní zásobu či zlepšit své schopnosti v jednotlivých oblastech (poslech, čtení, psaní, gramatika, verbální projev). [15]

7.6 Styl výuky

Cílem vyučujících je snaha o maximální přizpůsobení charakteru skupin i jednotlivců, což začíná v případě skupinové výuky už při jejím sestavování. V rámci jedné skupiny nejsou více než čtyři studenti, což umožňuje vyšší stupeň interakce během lekce a tím i častější verbální zapojení jednotlivých účastníků kurzu. Metody výuky jsou neustále inovovány a inspirace čerpaná z nejrůznějších zdrojů i studijních materiálů. [15]

7.7 Používané učebnice

Během výuky jsou využívány nejen uvedené základní učebnice a pracovní sešity, ale i doplňkové materiály, kterými je obměňována skladba jednotlivých lekcí. Většina z nich je výsledkem vlastní tvorby, některé jsou čerpány z knih mezinárodně uznávaných autorů, jiné z aktuálních novinek na trhu učebnic. Pokud chtějí klienti pokračovat ve studiu podle jiné řady učebnic, než je doporučováno, je možné se přizpůsobit v případě, že se najdou i další zájemci se stejnou učebnicí a na stejné (nebo podobné) jazykové úrovni. U individuálních kurzů není problém změnit základní učebnici po předchozí dohodě.

7.8 Lektori v jazykové škole B-WISE s.r.o.

Nejdůležitější součástí celého výukového procesu jsou vedle efektivní organizace vyučování a příjemného studijního prostředí zejména předavatelé vědomostí, tedy hlavní zprostředkovatelé nabízených služeb, což jsou v případě jazykové školy její lektori. Jazyková škola B-WISE nemá žádné zaměstnance, spolupracuje s lektory vlastnickými živnostenská oprávnění, popřípadě na základě dohody o provedení práce. Nemá tedy žádné závazky vůči Státní správě sociálního zabezpečení ani zdravotním pojišťovnám. Zatím zabezpečuje naprostou většinu probíhajících kurzů sama jednatelka společnosti, v případě nutnosti jsou hodiny suplovány dvěma externími lektory.

8 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE

8.1 Analýza vnitřního prostředí podniku

8.1.1 Kapacita školy

Škola disponuje dvěma učebnami, přičemž každá z nich je vybavena místy pro maximálně 4 studenty. Při otevírací době stanovené na 12 hodin denně 5 dní v týdnu je schopna pojmout minimálně 120 studentů (situace, kdy by byl zájem pouze o individuální výuku při délce lekce 60 minut) a maximálně 480 studentů (situace, kdy by byly plně naplněné pouze skupinové kurzy s délkou lekce 60 minut). Obě uvedené varianty představují nereálné extrémy, které neuvažují žádné přestávky ve výuce a počítají pouze s homogenní poptávkou po nabízených službách. Na základě současného vývoje poptávky po nabízených službách je možné provést alespoň přibližnou predikci pro období, kdy by došlo k úplnému naplnění kapacit a podle toho určit, nakolik je kapacita využita při současném stavu. Následující tabulka uvažuje stav při frekvenci docházky 1krát týdně a uvádí numerické i procentuelní hodnoty získané z interních informačních zdrojů Jazykové školy B-WISE s.r.o. Maximální počet výukových lekcí v délce 60 minut a běžném týdnu je 120 hodin. Tato simulace předpokládá dokonalý time management a střídání lektorů v pravidelných časových intervalech.

| TYP KURZU | | INDIVIDUÁL | | SKUPINA | | CELKEM |
|-------------------------------------|----------|------------|------|---------|------|--------|
| DÉLKA LEKCE | (minuty) | 60 | 90 | 60 | 90 | - |
| AKTUÁLNÍ STAV (A) | studentů | 17 | 4 | 23 | 20 | 64 |
| | (hodiny) | 17 | 6 | 6 | 7.5 | 36.5 |
| % HODNOTA | A = B | 27 % | 6 % | 36 % | 31 % | 100 % |
| BUDOUCÍ STAV (B) - plná kapacita | studentů | 32 | 5 | 172 | 100 | 309 |
| | (hodiny) | 32 | 7.5 | 43 | 37.5 | 120 |
| ROZDÍL (B- A) | studentů | 15 | 1 | 149 | 80 | 245 |
| | (hodiny) | 15 | 1.5 | 37 | 30 | 83.5 |
| % HODNOTA | A / B | 53 % | 80 % | 13 % | 20 % | - |

Tab. 1. Predikce vývoje poptávky a naplnění kapacity školy. [vlastní zdroj]

Pokud by se poptávka nadále vyvíjela stejným trendem jako doposud, při absolutním využití týdenní časové dotace by mohlo Jazykovou školu B-WISE s.r.o. navštěvovat až 309 studentů, z nich - 32 studentů 60minutové individuální lekce, 5 studentů 90minutové individuální lekce, 172 studentů 60minutové skupinové lekce, 100 studentů 90minutové skupinové lekce. Podle výpočtů v tabulce je kapacita školy v současné době využita pouze z 21 %!

8.1.2 Marketingový mix

PRODUKT – produktem Jazykové školy B-WISE s.r.o. je služba ve formě výuky a vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Mezi doplňkové služby patří překladatelská a tlumočnická činnost nebo zprostředkování nákupu studijních materiálů souvisejících s výukou cizích jazyků.

CENA – peněžní vyjádření hodnoty poskytované služby, které je klient ochoten investovat do svého vzdělání. Zaplacením stanovené ceny souhlasí klienti s podmínkami a užíváním nabízených služeb. Cena za služby je ve většině případů splatná předem nebo nejpozději do druhého týdne od zahájení kurzu, u dlouhodobých klientů a individuálních lekcí je možné po dohodě cenu za služby uhradit zpětně. Každý klient si může zvolit mezi platbou v hotovosti v kanceláři školy a převodem na bankovní účet Jazykové školy B-WISE s.r.o. Cena poskytovaných služeb je flexibilní vůči aktuální situaci na trhu a její základ je vypočítán pomocí nákladové a současně konkurenčně orientované metody.

MÍSTO, DISTRIBUČNÍ CESTY – nabídka Jazykové školy B-WISE s.r.o. je pravidelně zveřejňována využitím nejrůznějších distribučních cest, přičemž zvolené distribuční cesty jsou převážně přímé. Jazyková škola komunikuje se svými zákazníky sama, pouze v ojedinělých případech dochází ke strategické spolupráci s jinými poskytovateli výuky jazyků systémem spolupráce v oblasti nákupu a prodeje doplňkových materiálů nebo spolupráce při získávání klientů. Místem spotřebování služby je provozovna školy.

LIDÉ - spolupracovníci Jazykové školy B-WISE tvoří klíčovou složku celého podnikání, jelikož na kvalitě jimi odvedené práce závisí spokojenost a návratnost klientů, proto je při jejich výběru kladen velký důraz na profesionalitu, ochotu přizpůsobit se individuálním požadavkům klientů a schopnost inovace vlastních výukových postupů a používaných metod. Na druhé straně, klienti dostávají během spolupráce s jazykovou školou možnost vyjádřit se k průběhu a organizaci vyučování a přispět svými názory a připomínkami k neustálému vylepšování poskytovaných služeb.

PROPAGACE – Jazyková škola B-WISE je propagována mnoha různými způsoby a neustále se hledají nové a hlavně efektivní možnosti. Propagace je téměř ve všech případech spojena se zvýšenými náklady v období jejího využívání, počínaje tvorbou propagačních materiálů a samotným umístěním konče. Dosud byla využívána propagace na Internetu, interní reklama, podpora prodeje, reklama v městské hromadné dopravě a reklama v tisku. Nejcenějším typem propagace je doporučení stávajících klientů, které

má nejlepší dopad na nové klienty a pro nově vzniklou jazykovou školu je nejlepší vizitkou.

SPOLUPRÁCE – v terciárním sektoru je i částečná spolupráce více firem ze stejného oboru velmi významná a může být prospěšná všem zúčastněným stranám. Jazyková škola B-WISE zatím udržuje částečnou spolupráci s konkurenční jazykovou školou Vedral.eu založenou na výhradním nákupu studijních materiálů z jejich internetového obchodu. Tato spolupráce je pro Jazykovou školu B-WISE výhodná zejména z pohledu snížení nákladů.

PACKAGING (BALÍKY SLUŽEB) – balíky služeb jsou největší měrou zastoupeny v případě firemní výuky, kdy si klient objednává v ceně své lekce i studijní materiály, případně dojíždění do sídla jeho firmy, nebo požaduje specializovanou výuku pro určitou skupinu lidí podle jeho vlastních požadavků.

PROGRAMOVÁNÍ - probíhá zejména v letním a zimním období, kdy je celková nabídka jazykové školy obměňována a maximálně přizpůsobena požadavkům a časovým možnostem studentů.

8.2 Finanční analýza

Následující podkapitoly analyzují finanční stav Jazykové školy B-WISE s.r.o. Jelikož je tato společnost aktivní až od 10. 9. 2009, jsou data v rozvaze a výsledovce [16] aktualizovány o výsledky prvního čtvrtletí roku 2010, z důvodu neustálé proměnlivosti finanční situace firmy. Jak vyplývá z výpočtů uvedených ve výsledovce, sledovaný podnik je ve ztrátě, což je způsobeno zejména vysokými počátečními a zřizovacími náklady. Protože byla naprostá většina investic kryta z vlastních zdrojů, nebyly dosud využity žádné dlouhodobé cizí zdroje, což se také promítá do výsledků několika sledovaných ukazatelů.

8.2.1 Rozvaha k 31. 3. 2010

| AKTIVA | | PASIVA | |
|----------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|
| Dlouhodobá aktiva | 82 000 | Vlastní kapitál | 118 500 |
| - Zřizovací výdaje | 35 500 | - Základní kapitál | 200 000 |
| - Dlouhodobý hmotný majetek | 46 500 | - Rezervní fond | 20 000 |
| Oběžná aktiva | 158 000 | - Hosp. výsledek běžného období | - 101 500 |
| - Poskytnuté provozní zálohy | 14 500 | Cizí zdroje | 121 500 |
| - Pohledávky z obchodních vztahů | 6 000 | - Ostatní provozní závazky | 87 000 |
| - Pokladna | 37 500 | - Krátkodobé finanční výpomoci | 30 000 |
| - Bankovní účet | 100 000 | - Výnosy příštích období | 4 500 |
| AKTIVA CELKEM | 240 000 | PASIVA CELKEM | 240 000 |

8.2.2 Výsledovka za období 1. 1. 2009 - 31. 3. 2010

| | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| NÁKLADY CELKEM | 232 000 |
| Spotřeba materiálu | 77 000 |
| - kancelářské potřeby, školní pomůcky | 18 500 |
| - čisticí prostředky | 3 500 |
| - dlouhodobý hmotný majetek | 46 500 |
| - doplňky, barvy | 8 500 |
| Náklady na reprezentaci | 500 |
| Ostatní služby | 152 500 |
| - Poradenství | 23 000 |
| - Reklama, inzerce | 42 500 |
| - Nájemné | 87 000 |
| Ostatní daně a poplatky | 1 500 |
| Ostatní finanční náklady | 500 |
| VÝNOSY CELKEM | 130 500 |
| Tržby z prodeje služeb | 130 500 |
| HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK | zisk (+) / ztráta (-) |
| | 101 500 |

8.2.3 Analýza likvidity

$$\text{BĚŽNÁ: } \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{158\,000}{121\,500} = 1,3$$

Výsledek by měl nabývat hodnot 1,5 – 2,5. Nižší hodnoty vypovídají o rizikosti podnikové likvidity a vyplývá z nich, že obrat krátkodobých závazků je poměrně vysoký.

$$\text{POHOTOVÁ: } \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{6\,000 + 152\,000}{121\,500} = 1,3$$

Hodnota pohotové likvidity by se měla pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. V případě Jazykové školy B-WISE odpovídá hodnota 1,3 průměrné hodnotě daného intervalu.

$$\text{OKAMŽITÁ (HOTOVOSTNÍ): } \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé cizí zdroje}} = \frac{152\,000}{121\,500} = 1,25$$

Okamžitá likvidita by měla nabývat hodnot 0,2 – 0,5. Výsledná hodnota 1,25 několikanásobně převyšuje horní mez, což svědčí o neefektivním využití finančních prostředků s významným dopadem na rentabilitu podniku.

PODÍL ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU NA OBĚŽNÝCH AKTIVECH:

$$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{oběžná aktiva}} = \frac{158\,000 - 121\,500}{158\,000} = 0,23 = 23\%$$

Tento ukazatel charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. S výslednými 23 % uvedená společnost neodpovídá doporučenému limitu v rozsahu 30 – 50 %, což znamená, že je krátkodobě finančně nestabilní. [8]

8.2.4 Analýza rentability

$$\text{RENTABILITA TRŽEB (ROS): } \frac{\text{výsledek hospodaření}}{\text{tržby}} = \frac{-101\,500}{130\,500} = -0,77$$

Zisková marže společnosti je - 0,77. V současné chvíli tento ukazatel moc nevypovídá, teprve ve vývojové řadě se prokáže, jestli bude mít stoupavý (pozitivní) nebo klesavý (negativní) charakter.

$$\text{RENTABILITA AKTIV (ROA): } \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}} = \frac{-101\,500}{240\,000} = -0,42$$

Tento ukazatel měří výkonnost podniku. Jazyková škola B-WISE není plátcem DPH, a proto každý z výsledků ukazatelů zahrnujících hodnotu hospodářského výsledku má zápornou výslednou hodnotu, jelikož se po prvním účetním období nachází ve ztrátě.

$$\text{RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ROE): } \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{-101\,500}{118\,500} = -0,86$$

Výnosnost kapitálu vloženého do Jazykové společnosti B-WISE je v záporné hodnotě, a to je opět způsobeno velkými počátečními zřizovacími náklady. [8]

8.2.5 Analýza obratovosti

$$\text{OBRAT AKTIV: } \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} = \frac{130\,500}{240\,000} = 0,54$$

Minimální doporučená hodnota je 1. Hodnota ukazatele nižší než doporučená vypovídá o neúměrné majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivním využití. [8]

8.2.6 Analýza zadluženosti a finanční struktury

$$\text{CELKOVÁ ZADLUŽENOST: } \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}} = \frac{121\,500}{240\,000} = 0,506 = 50,6\%$$

Doporučená hodnota celkové zadluženosti by se měla pohybovat v rozmezí 30 - 60 %, v jehož intervalu se celková zadluženost Jazykové školy B-WISE nachází. Samozřejmě závisí také na odvětví, ve kterém společnost podniká.

$$\text{MÍRA ZADLUŽENOSTI: } \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{121\,500}{118\,500} = 1,025$$

Tento ukazatel je nazýván i „finanční pákou“. Jelikož je míra zadluženosti vyšší než rentabilita vlastního kapitálu, působí finanční páka negativně.

KRYTÍ DLOUHODOBÉHO MAJETKU:

- **vlastním kapitálem** $\rightarrow \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{dlouhodobý majetek}} = \frac{118\,500}{46\,500} = 2,55$

Výsledek je vyšší než 1, což znamená, že podnik využívá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Jazyková škola B-WISE tím dává přednost stabilitě před výnosem.

- **dlouhodobými zdroji** $\rightarrow \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}} = \frac{118\,500 + 0}{46\,500} = 2,55$

Jelikož firma nevyužívá žádné dlouhodobé cizí zdroje, je tento výsledek stejný jako u předchozího ukazatele a znamená to, že je sice finančně stabilní, ale financuje drahými dlouhodobými zdroji příliš velkou část krátkodobého majetku. Takový stav je označován jako překapitalizování podniku. [8]

8.3 Analýza zákazníků

8.3.1 Charakteristika klientů

Jazykovou školu B-WISE s.r.o. v současné době (k 31. 3. 2010) navštěvuje 64 klientů a jejich počet se zvyšuje v průměru o 2 závazně přihlášené klienty týdně. V budoucnu se očekává vzrůstající trend následkem realizace jednotlivých kroků projektu i vlivem zahájení nového školního roku. Mimo okamžitou odezvu se do současné doby přihlásilo 6 budoucích studentů, kteří si rezervovali místa ve skupinových kurzech předem a mají dosud závazky vůči jiné jazykové škole. Podrobnější charakteristiku klientů Jazykové školy B-WISE s.r.o. uvádí následující tabulka.

| ➤ současná socioekonomická pozice ve společnosti | | | |
|---|------------|---------------|--------------------|
| žák ZŠ | student SŠ | student VŠ | pracující dospělý |
| 9 | 12 | 7 | 36 |
| ➤ muži versus ženy účastníci se výuky | | | |
| muži | | ženy | |
| 19 | | 45 | |
| ➤ typ navštěvovaného kurzu | | | |
| skupinový | | individuální | |
| 43 | | 21 | |
| ➤ zaměření navštěvovaného kurzu | | | |
| všeobecný | | předmaturitní | specializovaný |
| 53 | | 7 | 4 |
| ➤ frekvence docházky | | | |
| 1x týdně | | 2x týdně | 3 a vícekrát týdně |
| 59 | | 4 | 1 |

Tab. 2. Charakteristika klientů Jazykové školy B-WISE s.r.o. [16]

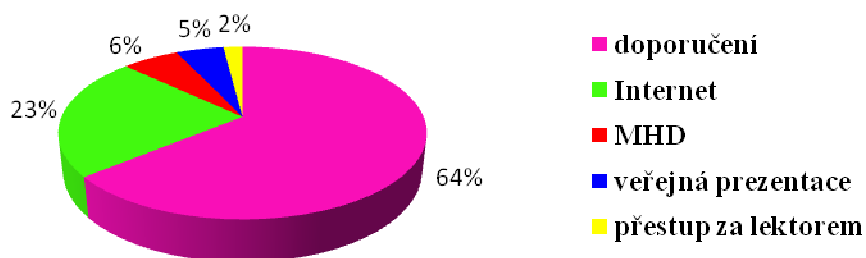
Z uvedené charakteristiky vyplývá, že průměrným zákazníkem Jazykové školy B-WISE s.r.o. je pracující dospělá žena, navštěvující skupinový kurz zaměřený na všeobecné studium jazyka s frekvencí docházky 1x týdně.

8.3.2 Spokojenost s poskytovanými službami

Pro analýzu spokojenosti stávajících klientů Jazykové školy B-WISE byla zvolena metoda písemného dotazování. Každý klient obdržel krátký dotazník (viz. Příloha P I) obsahující 7 otázek zaměřených na hodnocení spokojenosti se službami poskytovanými Jazykovou školou B-WISE s.r.o. Díky tomu, že dotazník vyplnili všichni klienti, byla návratnost dotazování 100 % a ohniskový soubor tedy tvoří všech 64 dotazovaných klientů.

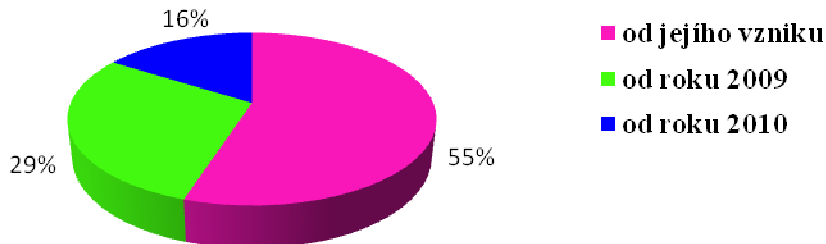
Vyhodnocení dotazníku bude následně použito jako jeden z podkladů pro návrh projektu na zvýšení konkurenceschopnosti. Všechny otázky jsou níže znázorněny graficky a pod každým grafem je uvedena interpretace získaných dat.

Zdroj informací o Jazykové škole B-WISE s.r.o.



Naprostá většina zákazníků tvořená 41 respondenty se o Jazykové škole B-WISE dozvěděla od někoho, kdo ji navštěvoval nebo navštěvuje a poskytované služby hodnotil kladně. Ústní reklama přímo od zákazníků je nejcennější odměnou za vynaložené úsilí o dosažení spokojenosti zákazníků a přispívá současně i k vyšší návratnosti klientů. 15 respondentů se o škole dozvědělo prostřednictvím Internetu, což vypovídá o síle tohoto komunikačního média a nutnosti neustále inovovat podnikové webové stránky a současně hledat další způsoby propagace prostřednictvím tohoto marketingového nástroje. Ze zbývajících 8 respondentů se 4 dozvěděli o škole prostřednictvím letáků vyvěšených v městské hromadné dopravě, 3 z nich reagovali na propagační letáky vystavené na firemním voze v průběhu veřejných sportovních událostí a pouze 1 klient zareagoval na prezentaci školy v únorovém vydání kulturního a programového měsíčníku InZlín.

Délka studia v Jazykové škole B-WISE s.r.o.



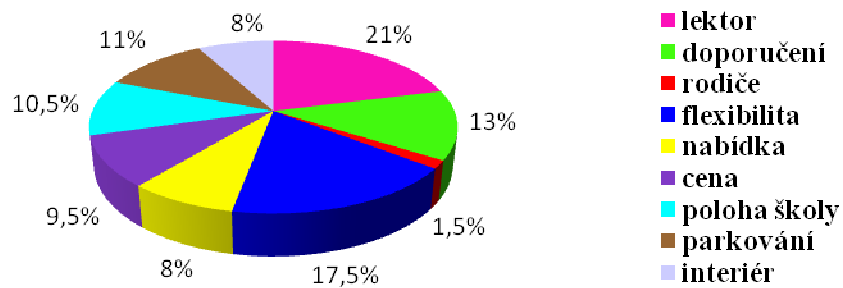
35 dotazovaných navštěvuje Jazykovou školu B-WISE od počátku jejího vzniku a převážná většina je tvořena původními klienty její zakladatelky, které získala v době soukromé výuky nebo prostřednictvím výuky pro jiné jazykové školy. 19 klientů začalo navštěvovat školu v průběhu října - prosince 2009 a 10 klientů zareagovalo na některou z propagačních akcí konaných na počátku roku 2010. Je tedy nezbytně nutné investovat do další propagace Jazykové školy B-WISE, aby se zvýšilo veřejné povědomí o této společnosti a zvýšila se i její konkurenceschopnost v rámci odvětví.

Hodnocení kvality služeb



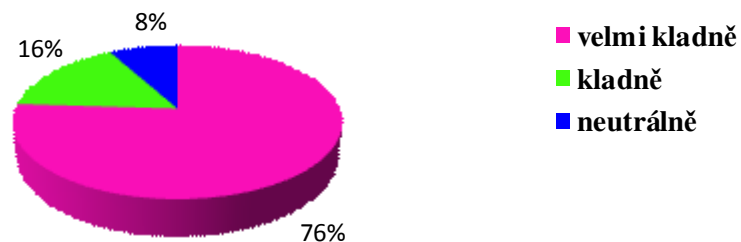
Respondentům byla nabídnuta škála odpovědí v rozsahu od možnosti *spokojenost bez výhrad*, až po možnost *nedokáže posoudit*. Žádný z nich nezvolil možnost nenáročnosti na poskytované služby ani nízké spokojenosti se službami Jazykové školy B-WISE. V grafu jsou tedy znázorněny pouze možnosti, se kterými se klienti ztotožnili. 56 z nich bylo spokojeno bez výhrad, 5 hodnotí kvalitu služeb jako vysokou a pouze 3 klienti nedokázali kvalitu poskytovaných služeb posoudit. Domnívám se, že u těchto klientů to bylo způsobeno zejména tím, že dosud jiné jazykové kurzy nenavštěvovali a nemají tedy možnost srovnání. Z uvedených výsledků je patrné, že z pohledu kvality služeb je tato společnost konkurenceschopná.

Důvod výběru Jazykové školy B-WISE s.r.o.



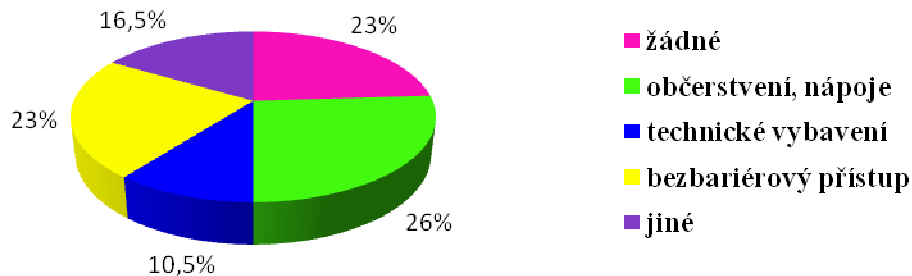
Při rozhodování klientů o výběru jazykové školy, kde chtějí studovat, hraje velkou roli řada hrůznějších faktorů, proto byla tato otázka koncipována tak, aby si každý z dotazovaných mohl zvolit až tři důvody pro svou volbu. Zde bohužel nelze jednoznačně stanovit kombinace faktorů, které jednotliví klienti při vyplňování zvolili, jelikož byly pouze bodově sečteny jednotlivé možnosti. Z grafu lze ale vyčíst, že všechny faktory v nabídce byly zastoupeny rovnocenně, pouze u dětí se objevil jako jeden z důvodů výběr jejich rodičů a významněji je zastoupená důležitost kvalitního a ověřeného lektora současně s flexibilitou nabídky, kterou klienti velmi oceňují.

Hodnocení kvality komunikace



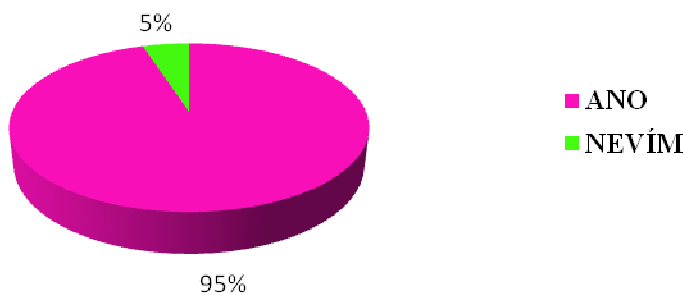
Při volbě odpovědí pro posouzení kvality komunikace ani jeden z respondentů nezvolil možnost záporného hodnocení. Uvedené výsledky reflektují zvyšující se snahu Jazykové školy B-WISE o neustálé zlepšování komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky. Proto celkem 49 respondentů hodnotilo kvalitu komunikace se zástupci či lektory školy jako bezproblémovou, 10 respondentů nemělo větší výhrady ke komunikaci a pouze 5 nemělo potřebu s jazykovou školou jakkoliv komunikovat, a proto ji hodnotili neutrálně. Jako jeden z nedostatků, které několik klientů následně komentovalo, byla nedostupnost Jazykové školy B-WISE prostřednictvím pevné linky, tento názor ale projevíli pouze 2 klienti. I přesto byly učiněny kroky k tomu, aby bylo možné využít levnějšího volání zřízením účtu aplikace Skype.

Nedostatky Jazykové školy B-WISE s.r.o.



Pro zvýšení konkurenceschopnosti sledované firmy byla tato otázka velmi podstatná, jelikož se dotýká oblasti nedostatků vnímaných jejími klienty. Dotazovaní byli opět vyzváni k výběru až dvou variant, včetně možnosti připsání jejich vlastního názoru nebo poznatku k dané problematice. 15 ze všech dotazovaných nechybí v Jazykové škole B-WISE nic, zbývajících 49 dotazovaných označilo nejčastěji jako nedostatek školy absenci možnosti obstarání nápojů a drobného občerstvení, na druhém místě co do počtu hlasů se objevila jako nedostatek nemožnost využít bezbariérový přístup do budovy, dále někteří klienti hodnotí jako podstatnou součást jazykové školy větší množství audiovizuálního vybavení. Poslední oddíl označený „jiné připomínky“ zahrnuje návrhy jako víkendové lekce, hlídání dětí, obrázky a mapy gramatiky a investice do propagace školy.

Doporučení dalším lidem



Závěrečná otázka se týkala doporučení stávajících klientů dalším lidem. Z celkového počtu zvolilo 61 respondentů možnost ANO, což znamená, že by jazykovou školu dále doporučili lidem ze svého okolí se zájmem o jazykové vzdělávání, pouze 3 respondenti zvolili jako svou odpověď NEVÍM. I tyto výsledky podporují hypotézu o konkurenceschopnosti firmy z hlediska vytváření hodnoty pro své zákazníky. O tomto výsledku svědčí i fakt, že Jazyková škola B-WISE má za dobu svého působení 98% návratnost svých klientů.

8.4 SWOT analýza Jazykové školy B-WISE s.r.o.

| Silné stránky (STRENGTHS) | Slabé stránky (WEAKNESSES) |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ zkušenosti a kvalifikovaní lektori ▪ dobré finanční ohodnocení lektorů ▪ poloha v centru města ▪ výborná dopravní dostupnost ▪ vlastní parkovací místa ▪ moderní interiér ▪ goodwill ▪ příjemná atmosféra školy ▪ individuálně - flexibilní přístup ▪ pravidelná komunikace s klienty ▪ efektivní výuka v malých skupinách | <ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatek kvalifikovaných lektorů ▪ omezený počet učeben ▪ omezený prostor pro čekající studenty ▪ nevybudovaný bezbariérový přístup ▪ nedostatečná audiovizuální technika ▪ omezené finanční zdroje ▪ neefektivní využití finančních zdrojů ▪ nedostatečná propagace společnosti ▪ malá diferenciacie od konkurence ▪ nedodržování striktního rozvrhu ▪ chybějící nápojové automaty |
| Příležitosti (OPPORTUNITIES) | Hrozby (THREATS) |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ další vzdělávání lektorů ▪ spolupráce s (jazykovými) školami ▪ členství ve vzdělávacích asociacích ▪ akreditace pro pomaturitní kurzy ▪ vstup na nové trhy ▪ prezentace školy na veřejných akcích ▪ pořádání dnů otevřených dveří ▪ inovace nabídky ▪ zveřejnění referencí klientů ▪ využití času pro doplňkové činnosti ▪ čerpání grantů z fondů EU | <ul style="list-style-type: none"> ▪ selhání lidského faktoru ▪ fluktuace zkušených lektorů ▪ nedostatek zájmu o výuku ▪ zastarávání vzdělávacích metod ▪ rostoucí konkurence v oboru ▪ nekalá soutěž ze strany konkurence ▪ cenové strategie a války ▪ zneužití vnitropodnikových informací ▪ změny v legislativě mimoškolního vzdělávání ▪ neschopnost firmy platit své závazky |

Tab. 3. SWOT analýza Jazykové školy B-WISE s.r.o. [vlastní zdroj]

9 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Tato kapitola je rozdělena na 2 části – PEST analýzu a analýzu konkurence. Analýza konkurence dále obsahuje dvě podkapitoly, a to Porterův pětifaktorový model a porovnání služeb Jazykové školy B-WISE s.r.o. s jejími největšími konkurenty.

9.1 PEST analýza

PEST analýza hodnotí sílu vlivu makrookolí na podnik a její název je akronymem čtyř sledovaných faktorů, kterými jsou politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technické a technologické faktory.

9.1.1 Politicko-legislativní faktory

LEGISLATIVA

V oblasti vzdělávání není legislativa nijak specificky vymezena, zvláště u soukromých podnikatelských subjektů neexistují žádné zákony omezující vstup do odvětví. Pouze v případě zájmu o poskytování státem uznávaných a akreditovaných služeb, jako je jednoleté pomaturitní studium je nutné podat žádost na Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

PRACOVNÍ PRÁVO

V oblasti pracovního práva se týká vzdělávání pouze úprava zaměstnávání či spolupráce občanů jiných členských zemí z Evropské unie, tzv. rodilých mluvčích. Všichni rodilí mluvčí činní ve vzdělávacích zařízeních musí mít pracovní povolení a řídí se českým zákoníkem práce. Převážná většina ostatních lektorů pracujících v této oblasti služeb je buď přihlášena jako osoba samostatně výdělečně činná nebo jsou přijati na základě dohody o provedení práce na časově omezený úvazek. Není výjimkou, že lektori pracují pro více než jednu jazykovou školu.

AUTORSKÁ PRÁVA

Autorská práva jsou v současné době velmi diskutovaným tématem. Při distribuci jakýchkoliv materiálů je považováno za etické viditelně rozlišit vlastní a cizí zdroje informací. Autorských práv v jakémkoliv podnikání se dotýká kopírování audio i video nahrávek a používání paměťových nosičů obsahujících programy využívané informačními technologiemi.

POLITICKÁ STABILITA

Česká republika je z pohledu demokracie dlouhodobě stabilní, ale česká vláda je v posledním roce hodnocena jako nestabilní. Vysoké vládní úředníky často provází nejrůznější skandály a aféry, které kazí reputaci jak české vlády, tak všech subjektů žijících a pracujících na území České republiky. Většina obyvatel země s nelibostí sleduje morální pokles svých politiků v oblasti korupce a veřejného vystupování. Letos v květnu proběhnou volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. V nich se rozhodne, které ze dvou nejsilnějších politických stran bude v dalším období u moci, zda Česká strana sociálně demokratická se svým předsedou Jiřím Paroubkem nebo Občanská demokratická strana v čele s novým lídrem Petrem Nečasem.

DAŇOVÁ POLITIKA

V roce 2010 došlo k několika změnám v daňovém systému České republiky. Daň z příjmů zůstala v původní výši 15%, u DPH došlo ke zvýšení o jedno procento na současných 20%, zvýšená spotřební daň má za následek zdražení alkoholu, cigaret a pohonných hmot. Nově je pro podnikatele nezbytné hlídat si termíny placení sociálního pojištění, zdravotního pojištění i daní. Za den platby je nyní považováno datum připsání částky na účet příslušné instituce, musí se tedy počítat s časovou rezervou a posílat platbu dříve než v minulých obdobích.

OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ

„Zelená“ politika je konkurenční výhodou každé firmy, která jejím dodržováním dává najevo svou společenskou zodpovědnost. Kromě vydávání nových zákonů a vyhlášek týkajících se ekologie a životního prostředí usiluje většina firem o hledání ekologičtějších řešení pro své vnitropodnikové procesy.

9.1.2 Ekonomické faktory

HDP

Hrubý domácí produkt klesl v posledním sledovaném období meziročně o 3,1 %, za celý rok 2009 byl HDP nižší o 4,1 % než v roce 2008. Výkonnost ekonomiky měřená vývojem HDP vzrostla mezi 3. a 4. čtvrtletím roku 2009 o 0,7 %. V celoročním úhrnu propadla ekonomika pod úroveň roku 2007.

INFLACE

Průměrná meziroční míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen vzrostla v měsíci březnu na 0,7 %, v únoru 2010 byla o 0,1 % nižší.

NEZAMĚSTNANOST

V současné době má míra nezaměstnanosti stoupající tendenci. Na konci roku 2009 dosahovala 9,3 %. Její vrchol předpokládají analytici v průběhu letošního roku, kdy se očekává její nárůst až k desetiprocentní úrovni. Jejich odhady se ale různí od prvního až po třetí čtvrtletí roku 2010.

MĚNOVÁ STABILITA

Stabilita české koruny se neustále mění v závislosti na úspěšnosti mezinárodního obchodování, prohlášeníh ČNB, v reakci na světovou finanční krizi, atd. V současnosti česká koruna vůči cizím měnám oslabuje, vůči 1 euru by měla v roce 2010 dosahovat výše 25,5 CZK. Prognózy pro rok 2011 odhadují 25,2 CZK za 1 EUR.

9.1.3 Sociálně-kulturní faktory

ŽIVOTNÍ STYL OBYVATEL

Úroveň životního stylu většiny českých obyvatel roste, i přes to, že se neustále hovoří o dopadu finanční krize na příjmy celého světa. Samozřejmě existují rozdíly mezi zaměstnanými a nezaměstnanými obyvateli i mezi jednotlivými regiony České republiky, ale v oblasti služeb je dopad krize mnohem méně citelný, než je tomu například v oblasti zemědělství a průmyslu. V souvislosti s potřebou dosahování čím dál vyšších příjmů narůstá nutnost jazykové vybavenosti českých obyvatel, kteří tak mohou být uplatnitelní na trhu práce i mimo území České republiky.

VÝVOJ POPULACE

Česká populace se po roce 2000 vyznačuje několika charakteristickými rysy. Jedná se především o stagnaci nebo pokles celkového počtu obyvatelstva způsobeného dynamickým stárnutím populace a současně propadem plodnosti žen pod záchrannou mez. Tyto rysy jsou způsobeny současným hektickým způsobem života a rostoucí životní úrovní obyvatelstva, které dává přednost finančnímu zabezpečení před zakládáním rodiny. V návaznosti na stárnutí obyvatel narůstá snaha o dodržování a propagaci zdravého životního stylu, který může prodloužit lidský život. Všechny vyjmenované charakteristiky způsobují nepravidelnou věkovou strukturu populace České republiky.

MOBILITA PRACOVNÍCH SIL

Aktuálním trendem zejména pro mladé absolventy je získávání praxe na zahraničních stážích, které jsou výborným odrazovým můstkem pro budoucí kariéru. Všeobecně ale dávají Češi přednost pracovním příležitostem v místě nebo okolí jejich bydliště.

Se vstupem do Evropské unie se očekávala větší mobilita pracovních sil za hranice státu, zatím jde ale spíše o příliv cizích státních příslušníků do České republiky než naopak.

ÚROVEŇ VZDĚLÁNÍ

Přetrvávajícím trendem je vysoká vzdělanost zejména v oblasti studia vyšších odborných škol a univerzit. Bohužel důsledkem toho, že dnes za každou cenu studují i méně nadaní studenti ubývá zájmu o klasické učební obory. Tím, že je nedostatek vyučených řemeslníků, narůstá i cena a snižuje se kvalita jejich služeb, což samozřejmě neplatí u všech odborných profesí.

DOSTUPNOST KVALIFIKOVANÝCH PRACOVNÍCH SIL

V oblasti vzdělávání jde o nedostatek kvalifikovaných pracovníků pro specializované obory, naopak pro běžné obory jde spíše o přebytek pracovních sil. Jelikož je práce kvalifikovaných pedagogů na státních institucích nedoceněna, odchází za prací do soukromých institucí a často vykonávají jinou než pedagogickou činnost. Takový trend má za následek snižování kvality českého veřejného vzdělávání.

9.1.4 Technické a technologické faktory

PODPORA VLÁDY V OBLASTI VÝZKUMU

Vláda podporuje výzkumné aktivity a čeští badatelé jsou průkopníky v mnoha odborných oblastech. Finanční prostředky vlády jsou ale omezené, a proto je nutné hledat zdroje pro financování nových projektů i v soukromém sektoru.

VÝŠE VÝDAJŮ NA VÝZKUM

Plánování výše výdajů na výzkum probíhá v několika etapách. V důsledku celosvětové krize musela být původní plánovaná částka snížena a pro rok 2010 dosahuje výše kolem 27 mld. Kč. Celkově se ale výdaje na výzkum neustále zvyšují. Pro rok 2011 je plánovaná výše výdajů téměř 29 mld. a pro rok následující sahá až k částce přesahující 31 mld. Kč.

NOVÉ VYNÁLEZY A OBJEVY

Vědecká úroveň neustále narůstá a čeští vědci a technologové přicházejí stále s novými objevy. Nejvýznamnější objevy jsou realizovány v oblasti farmakologie a lékařských přístrojů a pomůcek, dále v oblasti průmyslových a automobilových technologií a také v oblasti inženýrství a informačních technologií.

9.2 Analýza konkurence

Tato část je zaměřena na analýzu konkrétních faktorů ovlivňujících a působících na činnost společnosti Jazyková škola B-WISE s.r.o. Nejprve bude provedena z pohledu konkurenčního prostředí a následně z pohledu srovnání s největšími konkurenty firmy.

9.2.1 Porterův pětifaktorový model

KONKURENCE V RÁMCI ODVĚTVÍ

Konkurence v odvětví poskytování jazykových služeb je vysoká. Kromě veřejně působících institucí a jednotlivců existuje i řada těch, kteří si výukou přivydělávají na studium nebo brigádníků hledajících dočasné uplatnění. Pro Jazykovou školu B-WISE jsou největšími konkurenty právě firmy nabízející nediferenciované produkty. Trh těchto služeb se neustále mění, jelikož neexistují žádné bariéry vstupu do tohoto odvětví, je jen otázkou času a míry konkurenceschopnosti, kteří konkurenti v odvětví vydrží a kteří jej opustí.

NOVĚ VSTUPUJÍCÍ FIRMY

Pro nově vstupující firmy není těžké se dostat na trh. Výše nákladů je závislá na tom, jak moc jsou nároční na počáteční vybavení prostor a také na tom, jakou formu podnikání zvolí. Vstup do odvětví nemusí být tedy nutně spojen s finanční náročností. Hlavní výzvou je dostatečná propagace nové společnosti a přilákání nových zákazníků nebo získání zákazníků dosud využívajících služeb konkurentů. Firmy, které v tomto oboru působí dlouhodobě, mají totiž výhodu stálé klientely, zavedených firemních postupů a dostatek finančních zdrojů na svou propagaci. Na druhé straně je ale jejich nevýhodou zdánlivá jistota úspěšnosti svého podnikání, které je nenutí měnit zavedené strategie a snažit se o větší diverzifikaci nabídky služeb.

NEBEZPEČÍ SUBSTITUTŮ

Nebezpečí substitutů je v oblasti vzdělávacích služeb velmi vysoké, jelikož se nabídka jednotlivých konkurentů příliš neliší. V takovém případě je nutné poskytnout zákazníkům přidanou hodnotu v podobě určité doplňkové služby, inovace nebo větší flexibility v nabídce. Velkou roli zde hraje umístění školy a její dopravní dostupnost současně s vlastním zázemím pro parkování. Pro ženy na mateřské dovolené jsou stále atraktivnější kurzy poskytující možnost hlídání dětí, pro zájemce s omezeným časovým fondem je zase atraktivnější flexibilní nabídka. Samozřejmě se zde uplatňuje velkou měrou i cenová výhoda oproti konkurenci. Ne vždy je ale cena provázána odpovídající kvalitou služeb.

VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Firma dosud získala největší počet nových zákazníků na základě doporučení zákazníků stávajících. Osobní prezentace klientů je sice nejkvalitnějším nástrojem prezentace školy, na druhé straně ale není z početního hlediska příliš efektivní, a proto je nutné se zaměřit na zatraktivnění služeb nabízených Jazykovou školou B-WISE pro nové klienty prostřednictvím posílené propagace. Stávající zákazníci jsou pravidelně informováni o chystaných akcích a změnách v nabídce školy a je plánovaný i rozvoj veřejné prezentace aktualit. Mezi významné zákazníky firmy patří:

- Sodexo pass česká republika, a.s.
- Pneu Vraník, s.r.o.
- MPL TRADING spol. s r.o.
- MouldPro s.r.o.
- Základní škola Zlín (Křiby), příspěvková organizace

VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

V současné době využívá firma pouze omezený počet dodavatelů služeb, nezbytných pro její chod. Jedním z největších dodavatelů výukových materiálů je firma MIKELIO s.r.o., dodavatelem telekomunikačních služeb T-Mobile Czech Republic a.s., internetových služeb Telefónica O2 Czech Republic a.s. a dodavatelem bezpečnostních technologií je společnost KYKLOP s.r.o. Se všemi dodavateli udržuje vedení firmy dobré vztahy založené na bezproblémové komunikaci a včasné platbě závazků.

9.2.2 Porovnání služeb Jazykové školy B-WISE s největšími konkurenty

Ve Zlíně a jeho okolí celkem působí okolo 40 poskytovatelů vzdělávacích služeb. Za největší konkurenty pro Jazykovou školu B-WISE jsou považovány především jazykové školy působící na území města Zlína. Pro smysluplné porovnávání je rovněž podstatným faktorem maximální počet studentů ve skupinovém kurzu, jelikož je z pohledu kvality vhodné porovnávat analyzovanou společnost pouze s těmi, které nabízí a poskytují podobnou úroveň služeb. Poslední charakteristikou pro skupinu největších konkurentů je podmínka nabídky výuky angličtiny, na kterou se jazyková škola B-WISE primárně zaměřuje. Po specifikaci uvedených podmínek se seznam původních 40 podnikatelských subjektů omezil na výběr 5 z nich, kteří disponují všemi požadovanými charakteristikami. Porovnání služeb Jazykové školy B-WISE s jejich nabídkou zachycuje následující tabulka.

| | POLOHA ŠKOLY | PARKOVÁNÍ | ZÁZEMÍ ŠKOLY | POČET TŘÍD | MAX. VELIKOST SKUPINY | NABÍDKA SLUŽEB | CENA SLUŽEB | OTEVÍRACÍ DOBA | PROPAGACE ŠKOLY |
|---------------------------------|--------------|-----------|--------------|------------|-----------------------|----------------|--------------------------------------|---------------------|-----------------|
| Jazyková škola B-WISE | Zlín centrum | ANO | *** | 2 | 4 | flexibilní | 150,- / 60 minut 200,- / 90 minut | PO-PÁ 8:00-20:00 | nedostatečná |
| Jazyková škola ONLY4 | 0 | - | 0 | + | 0 | - | + | - | + |
| Jazyková škola Vedral.eu | 0 | - | 0 | 0 | 0 | + | + | - | 0 |
| ZELENKA Czech Republic | 0 | 0 | 0 | + | + | + | - | - | + |
| See you! English! | 0 | - | - | + | + | + | + | - | 0 |
| Skřivánek | 0 | - | - | + | + | + | + | - | 0 |


Tab. 4. Porovnání Jazykové školy B-WISE s největšími konkurenty. [vlastní zdroj]


Interpretace znaků v tabulce: +.....vyšší úroveň než Jazyková škola B-WISE

-nižší úroveň než Jazyková škola B-WISE

0..... stejná úroveň jako Jazyková škola B-WISE

*****..5 hodnocených oblastí - vybavení, prostředí, přístup, občerstvení a reprezentativnost

nejlepší hodnota dosažená porovnáním s ostatními

 konkurenceschopná hodnota firmy B-WISE

VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Z uvedených výsledků vyplývá, že jedinou výhodou, kterou disponuje pouze Jazyková škola B-WISE je její otevírací doba. Po sečtení porovnávaných charakteristik u jednotlivých společností je patrné, že největším konkurentem Jazykové školy B-WISE v jejím bezprostředním okolí je agentura Zelenka, která se ale primárně zaměřuje na překlady a tlumočení. Dalšími významnými konkurenty nabízejícími stejné služby jsou pak zejména Jazyková škola ONLY4 se svou dlouholetou tradicí a mladá Jazyková škola

Vedral.eu, se kterou analyzovaná společnost udržuje dobré vztahy. Pozitivním faktorem je to, že v současnosti navštěvuje už druhým trimestrem Jazykovou školu B-WISE několik klientů, kteří přestoupili z Jazykové školy Only4 a dalších 6 se přihlásilo s tím, že si nejprve dočká zaplacené kurzy a poté přestoupí do B-WISE. Tento fakt může být výsledkem přirozené migrace studentů po určité době docházky, nebo i tím, že služby nabízené konkurenční školou ztrácí na své atraktivitě a klienti proto hledají nové možnosti pro své vzdělání.

9.3 Analytická východiska pro projekt

Z výsledků analytické části vyplývá několik charakteristik, ve kterých má Jazyková škola B-WISE s.r.o. nedostatky. V rámci projektu není možné vyřešit všechny z nich, proto se zaměřím pouze na jednu z následujících oblastí.

Charakteristiky ovlivňující činnost Jazykové školy B-WISE s.r.o.:

- Nedostatečná nabídka kvalifikovaných lektorů jednotlivých jazyků.
- Neefektivní využívání finančních prostředků firmy.
- Nízké povědomí veřejnosti o škole.
- Nízká diference nabídky od konkurence.
- Vysoká konkurence v rámci odvětví i území.

Ve své práci se zaměřím na poslední zmíněnou charakteristiku a vypracuji projekt na zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy B-WISE s.r.o. Jelikož je zvyšování konkurenceschopnosti spojeno prakticky se všemi oblastmi činnosti firmy, dotkne se dané téma i některých z ostatních zmíněných bodů, ale ty budou řešeny pouze jako součást celého procesu, jelikož není možné řešit všechny slabiny firmy v rámci jedné diplomové práce podrobně.

10 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE S.R.O.

Počátkem projektu je definice cílů a naplánování posloupnosti jednotlivých činností. Každý projekt je rozdělen na 4 fáze: přípravnou, plánovací, realizační a závěrečnou.

Jednotlivé fáze projektu včetně popisu činností, které se jich týkají, jsou postupně zpracovány v dalších podkapitolách.

10.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je důležitou součástí projektu zabývající se zahájením projektu, kdy dochází k rozhodnutí o potřebnosti projektu pro danou společnost. Dalším krokem je definice teoretických východisek pro projekt, po kterém následuje analýza současného stavu společnosti prostřednictvím využití primárních i sekundárních informačních zdrojů. Jedním z nejpodstatnějších kroků je sestavení projektového týmu a určení odpovědností jeho jednotlivých členů.

V zásadě platí, že čím je projektový tým menší, tím efektivnějších výsledků dosahuje. Z pohledu synergického efektu je ale vždy výhodnější, aby měl alespoň 2 členy. V případě Jazykové školy B-WISE s.r.o. je projektový tým tvořen čtyřmi osobami.

Zadavatelem, manažerem i zpracovatelem projektu je jednatelka společnosti, která bude mít schvalovací funkci a ponese veškerou zodpovědnost za projekt. Bude rovněž kontaktní osobou pro všechny dodavatele, se kterými bude nutné v průběhu projektu spolupracovat.

Hlavní kontrolní funkci bude vykonávat účetní společnosti, která má přehled o pohybu finančních prostředků společnosti.

Technická řešení včetně aktualizace vstupních dat bude mít na starost správce firemní sítě a podnikového webu.

Podpůrnou a administrativní činnost zahrnující zajištění potřebných podkladů bude vykonávat administrativní pracovníce firmy.

Každý člen projektového týmu bude plně odpovídat za včasné, relevantní a úsporné řešení svého úkolu. Jednotlivé odpovědnosti znázorňuje následující tabulka.

| ZODPOVĚDNOSTI ✓ S.....schvaluje ✓ O.....odpovídá ✓ K.....kontroluje ✓ I.....informuje | | PROJEKTOVÝ TÝM | | | |
|---|--|---|---|--------------------------------------|---|
| | | Lucie Hlušíková (jednatelka, zpravitelka projektu) | Milena Schneiderová (účetní společnosti) | David Pléha (správce sítě a webu) | Alena Padúchová (administrativní pracovnice) |
| činnost | popis činnosti | | | | |
| A | Zahájení projektu | S | K | - | - |
| B | Definice teoretických východisek pro projekt | O | - | - | K |
| C | Analýza současného stavu společnosti | O | K | I | - |
| D | Sestavení projektového týmu, určení odpovědností | O | - | - | I |
| E | Stanovení cílů projektu | O | I | - | I |
| F | Vypracování časového harmonogramu projektu | O | - | I | I |
| G | Provedení nákladové analýzy | O | K | I | - |
| H | Provedení rizikové analýzy | O | I | I | - |
| I | Navýšení finančních prostředků | O | S | - | - |
| J | Rozšíření týmu lektorů | O | - | - | I |
| K | Inovace a rozšíření nabídky služeb | O | - | K | I |
| L | Aktualizace webových stránek | S | K | O | - |
| M | Posílení propagace společnosti | O | K | I | - |
| N | Úprava interiéru školy | O | K | - | - |
| O | Pořízení nápojových automatů | O | K | - | I |
| P | Tvorba databáze zákazníků | S | - | K | O |
| Q | Zhodnocení úspěšnosti projektu | O | K | - | I |
| R | Návrh dalších opatření po skončení projektu | O | I | - | - |

Tab. 5. Odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu. [vlastní zdroj]

10.2 Plánovací fáze

V této fázi je třeba učinit rozhodnutí o tom, čeho chce společnost dosáhnout a jaké prostředky k dosažení stanoveného cíle využije.

Pro přehlednost a jasnou představu o průběhu projektu je nutné definovat hierarchii jednotlivých činností, vypracovat jejich časový harmonogram a stanovit jejich finanční náročnost. Nedílnou součástí plánovací fáze je zvážit i možná rizika a navrhnout opatření vedoucí k jejich eliminaci.

Před postupem do další fáze projektu je vhodné zkontrolovat a zhodnotit dodržování stanoveného plánu a minimalizovat případné odchylky.

10.2.1 Stanovení cílů

Stanovením cílů projektu rozlišíme strukturu činností a jejich důležitost v rámci realizace celého projektu. Hlavním cílem projektu by měla být stěžejní oblast vybraná z analytických východisek, která nejvíce ovlivňuje činnost firmy a na kterou je třeba se zaměřit. K dosažení hlavního cíle je vždy potřebné definovat i dílčí cíle, které jsou jeho součástí. Inspirací pro stanovení dílčích cílů byly údaje vyplývající z analýz společnosti i konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází, společně s očekáváním zákazníků a studiem současných trendů na trhu mimoškolního vzdělávání.

Hlavním cílem projektu je:

Zvýšení konkurenceschopnosti firmy Jazyková škola B-WISE s.r.o.

Dílčími cíly k dosažení hlavního cíle jsou:

Navýšení finančních prostředků společnosti.

Rozšíření týmu lektorů.

Inovace a rozšíření nabídky služeb.

Aktualizace webových stránek.

Posílení propagace společnosti.

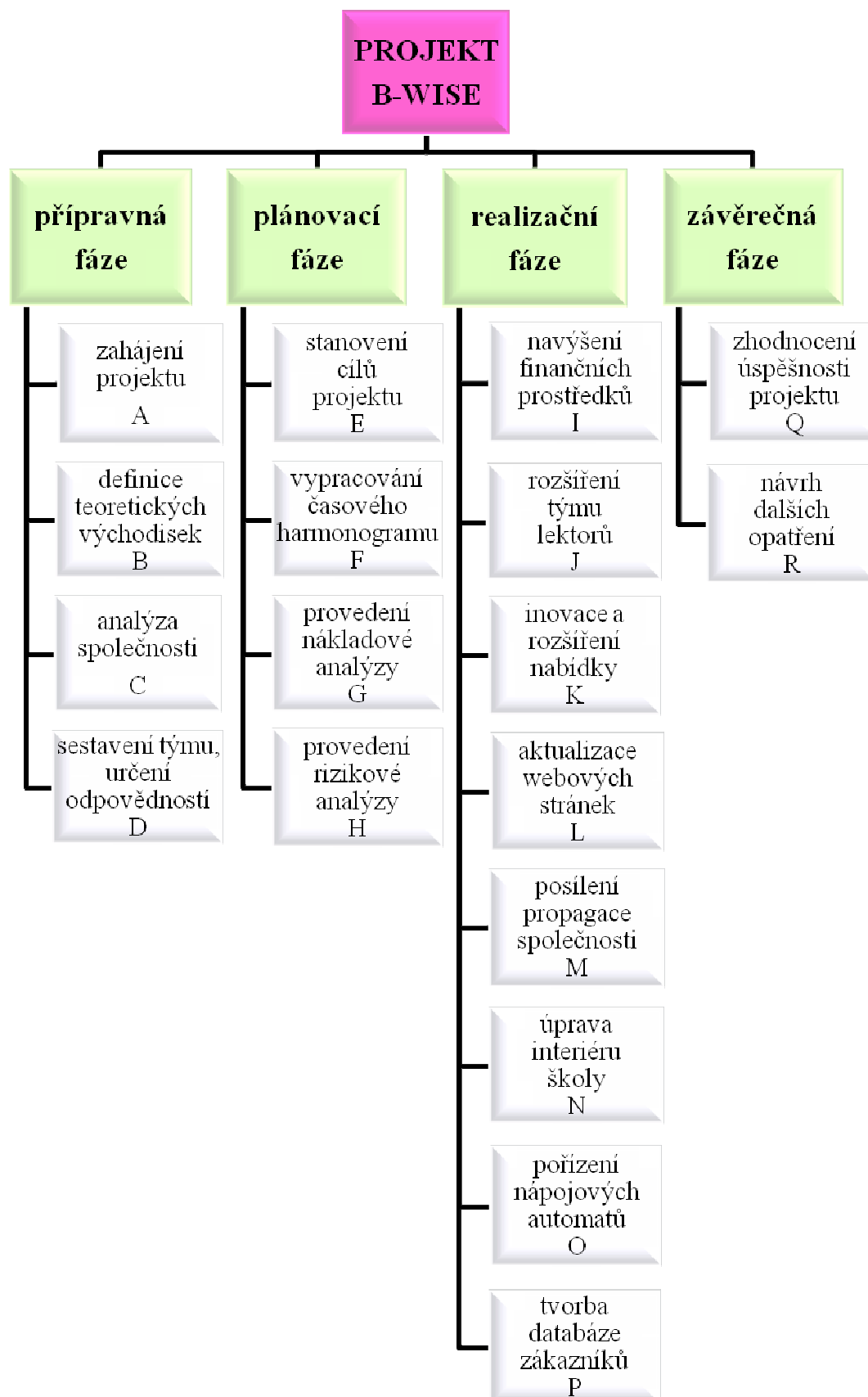
Úprava interiéru školy.

Pořízení nápojových automatů.

Tvorba databáze zákazníků.

10.2.2 Hierarchie jednotlivých činností

Pro jasnost a přehlednost plánovaných činností i fází, do kterých patří, je vytvořena hierarchie jednotlivých činností, která zobrazuje návaznost i strukturu při dosahování hlavního i dílčích cílů. Pro každého člena týmu je tak mnohem snadnější orientovat se ve svých kompetencích a dodržet časový plán, jelikož jim umožňuje sledovat vývoj projektových fází a připravit se na efektivní plnění svých zodpovědností. V návaznosti na vypracování hierarchie činností bude provedena časová analýza projektu pomocí programu WinQSB.



Obr. 6. Hierarchické zobrazení jednotlivých činností. [vlastní zdroj]

10.2.3 Časový harmonogram projektu

Pomocí časového harmonogramu projektu získáváme konkrétnější představu o délce trvání projektu. Ke každé z činností projektu je přiřazena předpokládaná doba jejího plnění, přičemž některé činnosti mohou být vykonávány současně. Časový harmonogram umožňuje vyhodnotit posloupnost zahájení jednotlivých činností tak, aby byla celková doba na projekt využita co nejefektivněji.

U stanovování doby trvání činnosti by se mělo pečlivě zvážit, co všechno obnáší a stanovit reálné časové požadavky. Je také nutné počítat s určitými časovými rezervami, aby se projektový tým mohl připravit na řešení nečekaných okolností, které se mohou během realizace projektu objevit.

Kvůli naléhavosti potřeby zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy B-WISE v co nejbližším možném termínu bylo stanoveno datum zahájení projektu na 1. února 2010 a maximální délka trvání projektu 7 měsíců. Mezní termín pro ukončení projektu je 31. srpna 2010, tzn. před zahájením nového školního roku. Vzhledem k tomu, že se jedná o projekt, jehož případný pozitivní výsledek bude prospěšný pro zpracovatelku samotnou, neuvažuje se v časovém plánu se dny pracovního klidu, ale pouze se dny kalendářními. Proto je u jednotlivých činností zohledněna i tato skutečnost, se kterou byli seznámeni a souhlasili i ostatní členové projektového týmu.

Předpokládané doby trvání jednotlivých fází projektu jsou stanoveny následovně:

PŘÍPRAVNÁ FÁZE by měla být zahájena 1. února 2010 a ukončena 26. února 2010 s celkovou délkou trvání 26 dnů.

PLÁNOVACÍ FÁZE by měla být zahájena 27. února 2010 a ukončena 3. března 2010 s celkovou délkou trvání 5 dnů.

REALIZAČNÍ FÁZE by měla být zahájena 4. března 2010 a ukončena 26. srpna 2010 s celkovou délkou trvání 176 dnů.

ZÁVĚREČNÁ FÁZE by měla být zahájena 27. srpna 2010 a ukončena 29. srpna 2010 s celkovou délkou trvání 3 dny.

Celková doba trvání projektu je 210 dnů (tj. 30 týdnů). Časová rezerva je podle předběžných výpočtů a očekávání minimální, pouze 2 kalendářní dny. Doby trvání jednotlivých činností byly ovšem stanovovány i s určitou časovou tolerancí, takže projektový tým nepředpokládá, že by tuto rezervu při realizaci projektu využil.

| OZNAČENÍ ČINNOSTI | POPIS ČINNOSTI | DOBA TRVÁNÍ ČINNOSTI |
|-------------------|--|----------------------|
| A | Zahájení projektu | 2 |
| B | Definice teoretických východisek pro projekt | 14 |
| C | Analýza současného stavu společnosti | 9 |
| D | Sestavení projektového týmu, určení odpovědností | 1 |
| E | Stanovení cílů projektu | 1 |
| F | Vypracování časového harmonogramu projektu | 1 |
| G | Provedení nákladové analýzy | 2 |
| H | Provedení rizikové analýzy | 1 |
| I | Navýšení finančních prostředků | 20 |
| J | Rozšíření týmu lektorů | 90 |
| K | Inovace a rozšíření nabídky služeb | 5 |
| L | Aktualizace webových stránek | 4 |
| M | Posílení propagace společnosti | 21 |
| N | Úprava interiéru školy | 20 |
| O | Pořízení nápojových automatů | 14 |
| P | Tvorba databáze zákazníků | 2 |
| Q | Zhodnocení úspěšnosti projektu | 2 |
| R | Návrh dalších opatření po skončení projektu | 1 |

Tab. 6. Časová náročnost jednotlivých činností projektu. [vlastní zdroj]

Pro získání představy o skutečné délce trvání projektu, kde je počítáno se souběžným vykonáváním některých činností projektu bylo rozhodnuto využít pro časovou analýzu projektu deterministickou metodu CPM v programu WinQSB.

| Activity Number | Activity Name | Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',') | Normal Time |
|-----------------|---------------|--|-------------|
| 1 | A | | 2 |
| 2 | B | A | 14 |
| 3 | C | A | 9 |
| 4 | D | A | 1 |
| 5 | E | B,C | 1 |
| 6 | F | E | 1 |
| 7 | G | E | 2 |
| 8 | H | E | 1 |
| 9 | I | G | 20 |
| 10 | J | E | 90 |
| 11 | K | E | 5 |
| 12 | L | I,J,K | 4 |
| 13 | M | I,L | 21 |
| 14 | N | I | 20 |
| 15 | O | I | 14 |
| 16 | P | M | 2 |
| 17 | Q | P | 2 |
| 18 | R | Q | 1 |

Tab. 7. Vstupní údaje ve WinQSB. [vlastní zdroj]

V předchozí tabulce jsou znázorněny vstupní údaje zadané do programu WinQSB. Na rozdíl od výpočtů projektového týmu se zde stanovují i bezprostředně předcházející činnosti jednotlivých kroků. Po vyhodnocení zadaných údajů získáme následující přehled.

| 04-20-2010 12:24:52 | Activity Name | On Critical Path | Activity Time | Earliest Start | Earliest Finish | Latest Start | Latest Finish | Slack (LS-ES) |
|------------------------|------------------|---------------------|------------------|-------------------|--------------------|-----------------|------------------|------------------|
| 1 | A | Yes | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 0 |
| 2 | B | Yes | 14 | 2 | 16 | 2 | 16 | 0 |
| 3 | C | no | 9 | 2 | 11 | 7 | 16 | 5 |
| 4 | D | no | 1 | 2 | 3 | 136 | 137 | 134 |
| 5 | E | Yes | 1 | 16 | 17 | 16 | 17 | 0 |
| 6 | F | no | 1 | 17 | 18 | 136 | 137 | 119 |
| 7 | G | no | 2 | 17 | 19 | 85 | 87 | 68 |
| 8 | H | no | 1 | 17 | 18 | 136 | 137 | 119 |
| 9 | I | no | 20 | 19 | 39 | 87 | 107 | 68 |
| 10 | J | Yes | 90 | 17 | 107 | 17 | 107 | 0 |
| 11 | K | no | 5 | 17 | 22 | 102 | 107 | 85 |
| 12 | L | Yes | 4 | 107 | 111 | 107 | 111 | 0 |
| 13 | M | Yes | 21 | 111 | 132 | 111 | 132 | 0 |
| 14 | N | no | 20 | 39 | 59 | 117 | 137 | 78 |
| 15 | O | no | 14 | 39 | 53 | 123 | 137 | 84 |
| 16 | P | Yes | 2 | 132 | 134 | 132 | 134 | 0 |
| 17 | Q | Yes | 2 | 134 | 136 | 134 | 136 | 0 |
| 18 | R | Yes | 1 | 136 | 137 | 136 | 137 | 0 |
| | Project | Completion | Time | = | 137 | days | | |
| | Number of | Critical | Path(s) | = | 1 | | | |

Tab. 8. Časová analýza vypočítaná programem WinQSB. [vlastní zdroj]

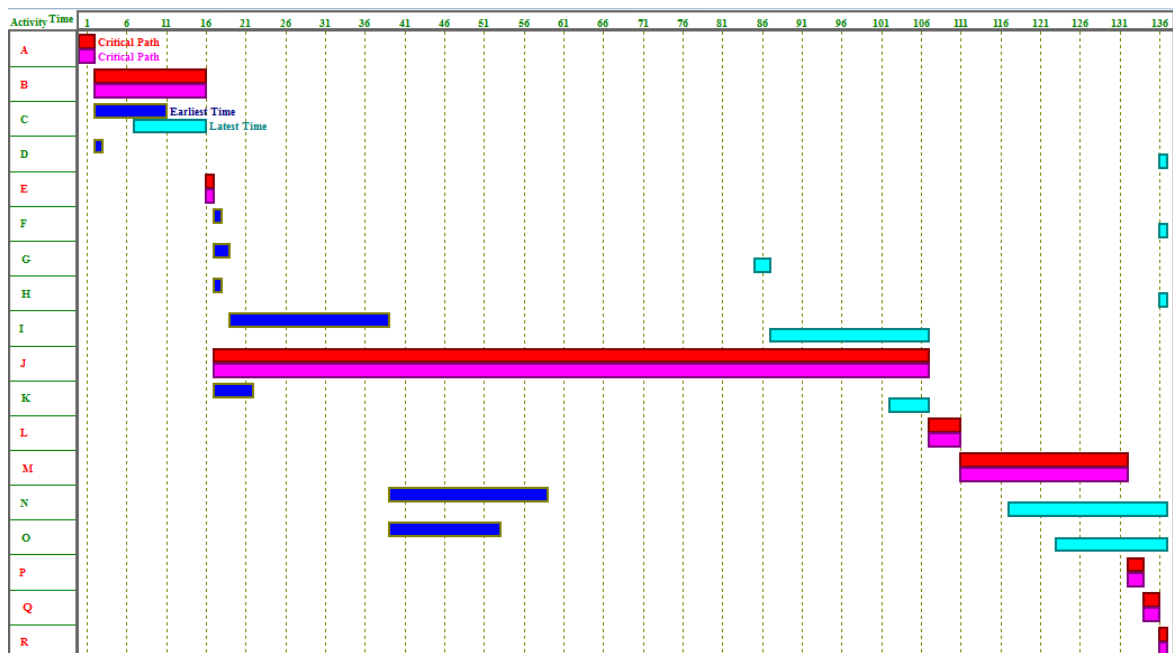
Tabulka 9 je řešením časové analýzy projektu zvažujícím nejen návaznost, ale i současný průběh činností. Jejím výstupem je určení délky projektu, která je vypočítána na 137 dní, což je oproti propočtům projektového týmu, který stanovil délku projektu 210 dní, doba o 73 dní kratší. V tomto přehledu můžeme zjistit, kdy je u každé činnosti stanoven nejdříve možný a nejpozději přípustný začátek a konec její realizace. Dále je zde uvedeno, že v tomto projektu existuje pouze jediná kritická cesta.

| 04-20-2010 | Critical Path 1 |
|------------------------|-----------------|
| 1 | A |
| 2 | B |
| 3 | E |
| 4 | J |
| 5 | L |
| 6 | M |
| 7 | P |
| 8 | Q |
| 9 | R |
| Completion Time | 137 |

Tab. 9. Kritická cesta projektu. [vlastní zdroj]

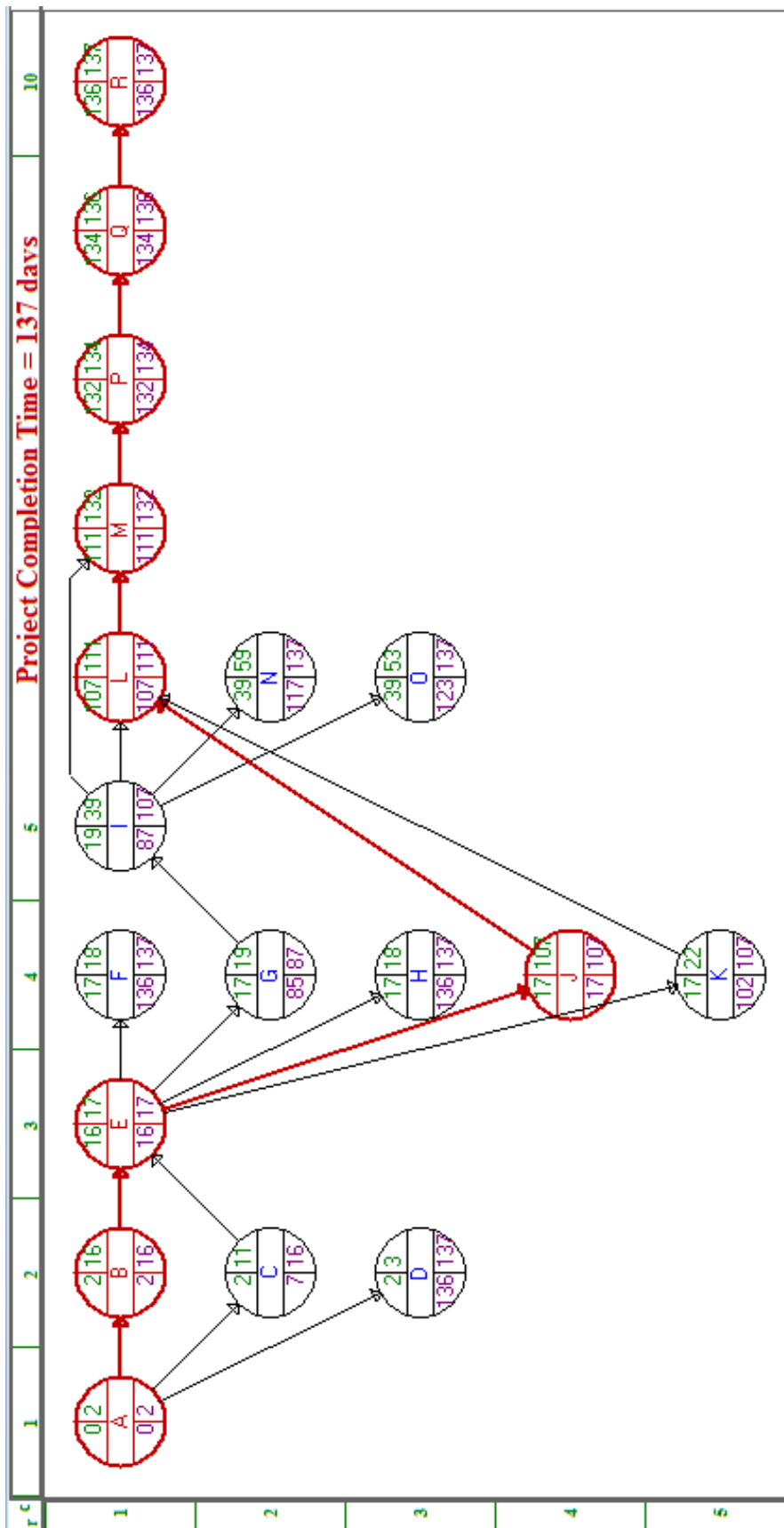
Na kritické cestě leží 9 činností, které jsou pro realizaci projektu stěžejní. Dodržením časového harmonogramu u jednotlivých činností ležících na kritické cestě zajistíme dokončení projektu podle časového plánu. V případě, že by se nám podařilo zkrátit dobu realizace těchto činností, dosáhneme dokonce dřívějšího dokončení celého projektu.

Jednou z možností zobrazení výsledků je v programu WinQSB i tzv. Ganttův diagram, který zobrazuje získaná data pomocí dvou os. Na horizontální ose je zobrazena časová náročnost jednotlivých činností (v kalendářních dnech), na ose vertikální zase jednotlivé činnosti s tím, že jsou barevně odlišeny činnosti ležící na kritické cestě, zvýrazněně červeně. Tmavě modrou barvou je znázorněna nejdříve možná doba průběhu činností, světle modrou barvou nejpozději přípustná doba průběhu činností.



Obr. 7. Ganttův diagram. [vlastní zdroj]

Posledním výstupem programu WinQSB je zobrazení výsledků časové analýzy pomocí síťového grafu, kde jsou znázorněny jak vazby mezi jednotlivými činnostmi, tak i jejich časový plán. Pro přehlednost je na jeho vodorovné i svislé ose uvedeno vyčíslení znázorněného počtu činností v rámci jedné řady. I toto zobrazení odlišuje činnosti kritické cesty červeně. U těchto činností je uvedeno jednotné číslování nejdříve možných začátků i nejpozději přípustných konců činností na rozdíl od ostatních činností (označených modrými písmeny), které na kritické cestě neleží, a proto mají vždy 2 možnosti jejich nejdříve možné zahájení i ukončení (zeleně) a nejpozději přípustné zahájení i ukončení (fialově).



Obr. 8. Síťový graf. [vlastní zdroj]

10.2.4 Nákladová analýza projektu

Po vytvoření časového harmonogramu je vhodné přistoupit k hodnocení finanční náročnosti projektu. Z důvodu poměrně vysokých provozních nákladů firmy je nutné nejprve navýšit kapitál, který bude použitý na financování projektu a nezasáhne tak běžný chod společnosti.

Výhodou je, že náklady na projekt příliš nezatíží činnosti prováděné ostatními členy týmu. S účetní společnosti a správcem vnitropodnikových výpočetních řešení byla učiněna dohoda o spolupráci s tím, že oproti jejich výkonům v rámci projektu jim budou zdarma poskytnuty překladatelské služby v předem dohodnutém rozsahu. Spolupráce založená na stejném základě probíhá s panem Zdeňkem Pléhou z Grafického ateliéru PLEHA. Touto spoluprací a udržováním dobrých vztahů dochází k uspokojení všech zainteresovaných stran a Jazykové školy B-WISE s.r.o. tím značně klesnou náklady na projekt. Pouze administrativní pracovnice bude dostávat hodinovou sazbu na základě dohody o provedení práce ve výši 60,- Kč.

V této fázi projektu budou odhadnuty budoucí náklady realizace jednotlivých činností projektu s tím, že by jejich součet neměl přesáhnout maximální částku, kterou může firma na projekt vynaložit. V případě Jazykové školy B-WISE se jedná o částku 150.000,- Kč s tím, že 100.000,- Kč bude čerpáno z provozního úvěru poskytnutého UnicreditBank v rámci využívaného balíčku BUSINESS Konta 20, dalších 50.000,- Kč bude v případě potřeby převedeno ze soukromého účtu jednatelky společnosti vedeného u stejného bankovního ústavu. Odhad jednotlivých nákladových položek by neměl být podhodnocený, aby nedošlo k výraznému překročení plánovaného rozpočtu.

| ČINNOST | PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY (v Kč včetně 20% DPH) |
|-------------------------------------|--|
| Rozšíření týmu lektorů | 3.500,- |
| Inovace a rozšíření nabídky služeb | 6.000,- |
| Aktualizace webových stránek | 3.000,- |
| Posílení propagace společnosti | 40.000,- |
| Úprava interiéru školy | 25.000,- |
| Pořízení nápojových automatů | 30.000,- |
| Tvorba databáze zákazníků | 2.500,- |
| PŘEDPOKLÁDANÉ NÁKLADY CELKEM | 110.000,- |

Tab. 10. Nákladová analýza projektu. [vlastní zdroj]

Předpokládané náklady na projekt dosahují 110.000,- Kč. Pokud by došlo k mimořádné situaci, má projektový tým k dispozici finanční rezervu ve výši 40.000,- Kč.

10.2.5 Riziková analýza projektu

Součástí každého projektu je analýza případných rizik, která mohou jeho realizaci ovlivnit, nebo dokonce zastavit. K jejich identifikaci by mělo dojít před zahájením samotného projektu a navrhnout veškerá opatření, která by jejich výskyt dokázala eliminovat.

Rizika mohou být spojena s časovými, nákladovými, administrativními i personálními aspekty projektu a patří sem i řešení mimořádných událostí, které by mohly projekt provázet. Členové projektového týmu musí být na související problémy připraveni, aby dokázali pružněji reagovat na případné změny.

Rizikovou analýzu zobrazuje následující tabulka, ve které jsou uvedena možná rizika, stupeň jejich dopadu a pravděpodobnost vzniku.

Nízké riziko se vyskytuje v intervalu 0,00 – 0,07, střední riziko v intervalu 0,12 – 0,21 a konečně vysoké riziko dosahuje intervalu 0,28 – 0,49.

| RIZIKO | STUPEŇ DOPADU | | | PRAVDĚPOD. VÝSKYTU | | | HODNOTA |
|--|------------------|-----|-----|-----------------------|-----|-----|---------|
| | 0,1 | 0,4 | 0,7 | 0,3 | 0,5 | 0,7 | |
| Nedodržení časového harmonogramu | | | * | * | | | 0,21 |
| Překročení předpokládaných nákladů | | * | | * | | | 0,12 |
| Chyby v plnění úkolů členů týmu | * | | | | * | | 0,05 |
| Nedostatečná informovanost členů týmů | | * | | * | | | 0,12 |
| Nedostatek finančních prostředků | | | * | * | | | 0,21 |
| Nezájem nových lektorů o spolupráci | | * | | | * | | 0,20 |
| Nízká diverzifikace nových produktů | * | | | | * | | 0,05 |
| Nesprávná volba propagačního média | | | * | | | * | 0,49 |
| Nespolehlivost dodavatelů | | | * | * | | | 0,21 |
| Nedostatečný zájem nových klientů | | | * | | * | | 0,35 |
| HODNOTA RIZIKA: NÍZKÁ – STŘEDNÍ - VYSOKÁ | | | | | | | |

Tab. 11. Riziková analýza projektu. [vlastní zdroj]

VYSOKÝ STUPEŇ RIZIKA PROJEKTU NESE

- **Nesprávná volba propagačního média** – návrh eliminace: maximální informovanost o oblasti a rozsahu působení uvažovaného média, vyčlenění dříve zvolených neefektivních médií, porovnání více nabídek.
- **Nedostatečný zájem nových klientů** – návrh eliminace: propagace školy a její nabídky v pravidelných intervalech, dostatečném rozsahu a s dostatečným předstihem před zahájením nového školního roku, využití Internetu, pravidelná aktualizace a rozesílání nabídky klientům zařazeným do databáze.

STŘEDNÍ STUPEŇ RIZIKA PROJEKTU NESE

- **Nedodržení časového harmonogramu** – návrh eliminace: rozčlenění jednotlivých činností na menší úseky, kalendářní a diářový systém plánování času, pravidelná komunikace s ostatními členy týmu, kontrola dodržování stanovených termínů.
- **Překročení předpokládaných nákladů** – návrh eliminace: dodržení maximální tolerance navýšení o 10%, volba osvědčených dodavatelů, pečlivé prostudování smluvních podmínek, informovanost o skrytých nákladech a podmínkách reklamace. Dodržování kompetencí a informovanost o výši finančních zdrojů.
- **Nespolehlivost dodavatelů** – návrh eliminace: dostatečný kontakt s dodavateli, kontrola dodržování smluvních podmínek, stanovení smluvních pokut, získání referencí jiných zákazníků.
- **Nedostatečná informovanost členů týmu** – návrh eliminace: vysvětlení jednotlivých úkolů, stanovení kompetencí a pravidelná kontrola dalším členem týmu. Přímá komunikace se zpětnou vazbou, poskytnutí písemných podkladů a pomoc při řešení neočekávaných problémů.
- **Nedostatek finančních prostředků** – návrh eliminace: zajištění potřebné částky a její převod na firemní účet, dodržování stanoveného rozpočtu, informovanost o výši peněžních zůstatků, zajištění formou náhradního zdroje.
- **Nezájem nových lektorů o spolupráci** – návrh eliminace: finanční i nefinanční motivace, jednání v místě potenciálního pracoviště, poskytnutí všech potřebných informací, okamžitá reakce na kontakt případných zájemců.

NÍZKÝ STUPEŇ RIZIKA PROJEKTU NESE

- **Nízká diverzifikace nových produktů** – návrh eliminace: sledování nabídky konkurence, sledování aktuálních trendů v rámci odvětví, průzkum zákaznických potřeb, otevřenost novým myšlenkám, odvaha inovovat.
- **Chyby v plnění úkolů členů týmu** – návrh eliminace: dostatečná informovanost, ochota spolupracovat, pravidelná kontrola, včasné odhalení a pomoc při okamžité nápravě chyb, preventivní seznámení s možnými úskalími zadaných úkolů.

10.3 Realizační fáze

V realizační fázi projektu bude uvedeno, jaké konkrétní kroky zahrnují jednotlivé plánované činnosti vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Jejich pořadí bude založené na Tabulce 6 z přípravné fáze projektu. Jelikož byly do té chvíle realizovány činnosti A – I, bude tato fáze popisovat následující činnosti J – P.

10.3.1 Rozšíření týmu lektorů

Stávající tým lektorů je zaměřen především na výuku anglického jazyka. Pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy je potřebné rozšířit nabídku služeb o další světové jazyky a základem k tomuto kroku je navázání spolupráce s lektory a rodilými mluvčími, kteří se specializují na výuku jiných jazyků.

PODPŮRNÁ ČINNOST 1: Nabídka spolupráce uveřejněná v Infoservisu

Podmínky: inzeráty firem nabízejících pracovní příležitosti spadají do rubrik komerční inzerce, konkrétně do rubriky 011 – Pracovní příležitosti – nabídka. Jako formát inzerátu byla zvolena řádková inzerce, jelikož se v případě výše zmíněných inzertních novin nevyplatí investovat do velkoplošné inzerce. Je snadno přehlednutelná a zobrazení všech grafických náležitostí společnosti by na kvalitu inzerce nemělo vliv. Cena jednoho zveřejnění (včetně DPH) se stanovuje součtem několika dílčích poplatků, které zahrnují:

- | | |
|--|---------|
| ✓ první řádek (28 znaků včetně mezer) vždy tučný | 41,- Kč |
| ✓ každý další řádek | 30,- Kč |
| ✓ rámeček nad 3 řádky | 71,- Kč |
| ✓ sleva za 15 zveřejnění a více | 20 % |

Vzhled inzerátu:

Jazyková škola B-WISE s.r.o.
nabízí spolupráci lektorům a rodilým mluvčím. Máme zájem o NJ, ŠJ, FJ i další jazyky. Mladý a dynamický kolektiv.
Kontakt: 736 656 872.

Dodavatel: INFOSERVIS s.r.o., Kvítková 540, 76001 Zlín

Termín realizace: Inzertní noviny vycházejí 3 dny v týdnu – pondělí, ve středu a v pátek. Jelikož jsou tisknuty v největším nákladu v pondělí a pátek, byly právě tyto dny zvoleny pro zveřejnění inzerce. První inzerát vyjde v pátek 4. června 2010 a po něm bude

následovat dalších 14 zveřejnění během následujících 8 týdnů, vždy v pondělí a pátek. Datum posledního zveřejnění vychází na pondělí 26. července 2010.

Cena: 1 inzerát = 262,- Kč / 15 inzerátů = 3.930,- Kč → cena po slevě 20 % = **3.144,- Kč**

PODPŮRNÁ ČINNOST 2: Nabídka spolupráce uveřejněná na Internetu

Podmínky: zveřejnění nabídky spolupráce s lektory a rodilými mluvčími v aktualitách webových stránek Jazykové školy B-WISE s.r.o. a na propagační stránce společnosti prostřednictvím sociální sítě Facebook. Obě formy inzerce jsou bezplatné, jejich realizace je uskutečnitelná pouze aktivitami vybraných členů projektového týmu. Nabízí neomezené možnosti grafického zpracování a textové sdělení neomezené určitým počtem znaků. Navíc je lze využít k oslovení konkrétního segmentu uživatelů, především zájemců o studium v Jazykové škole B-WISE.

10.3.2 Inovace a rozšíření nabídky služeb

Kromě rozšíření nabídky vyučovaných jazyků musí firma odlišit své služby od svých konkurentů nabídnout zákazníkům atraktivní a jinde nedostupné služby.

PODPŮRNÁ ČINNOST 1: Konverzační večery

Popis: konverzační lekce pořádané nad rámec běžných docházkových kurzů. Každý týden bude probíhat 1 konverzační večer na určité, předem stanovené téma. Jednotlivá témata budou vyvěšena přímo v Jazykové škole, na webových stránkách i na Facebooku vždy na 3 měsíce dopředu. Klienti si sami zvolí z 2 možných termínů (středa nebo čtvrtek od 18:30 do 20:00), přičemž lekce proběhne ten den, na kterém se shodne více zájemců. V případě, že by došlo k plnému obsazení obou dnů, uskutečnily by se obě lekce. Potvrzení lekce bude vyvěšeno s týdenním předstihem na webových stránkách školy i na nástěnce přímo ve škole. Pokud to bude možné, součástí konverzačních večerů budou i rekvizity. U každého termínu bude uvedeno jméno lektora, který konverzaci povede. Účastníci nebudou potřebovat žádné studijní materiály, půjde zejména o účast na neformální konverzaci.

Podmínky: omezený počet účastníků (minimálně 4, maximálně 8), jednotné vstupné 100,-. Zapsání se na zvolený termín s dostatečným předstihem.

Související náklady: kopírovací práce a nákup rekvizit **4.000,-**

PODPŮRNÁ ČINNOST 2: Víkendové hodiny

Popis: víkendových hodin by bylo využito k případné náhradě zrušených nebo přesunutých lekcí. Realizace záviset na souhlasu jednotlivých lektorů i účastníků jejich lekcí. V současné době se množí dotazy na výuku o víkendu, proto by „rozšířením pracovní doby“ došlo k větší flexibilitě nabídky, kterou by klienti jistě ocenili. Náhradou neuskutečněných hodin by se zamezilo snížení plánovaných měsíčních příjmů.

PODPŮRNÁ ČINNOST 3: Letní rychlokurzy

Popis: nově otevřené skupinové kurzy probíhající v období letních prázdnin zaměřené na osvojení základních komunikačních dovedností v nejrůznějších situacích spojených zejména s cestováním – koupě zájezdu, potřebné doklady, doprava, nakupování, jídlo a pití, objednávání služeb, orientace ve městě, poskytování první pomoci, krizové situace. Kurzu potrvá 1-2 týdny (tzn. 5-10 lekcí). Cena 1 lekce by odpovídala platnému ceníku.

PODPŮRNÁ ČINNOST 4: Dny otevřených dveří

Popis: Umožnění zájemcům o studium, aby se přišli nezávazně podívat na zázemí školy, poskytnutí potřebných informací a materiálů. Jedná se o nenátlakovou aktivitu a potenciální zájemci si mohou udělat lepší představu o jazykové škole. Návštěva místa výuky je lepší propagací než pouhé informace a obrázky, které jsou veřejně dostupné. Plánované dny (vždy pouze 1 - 2 v měsíci) budou zveřejněny na Internetu a stávající klienti budou informováni e-mailem, aby mohli informaci přeposlat svým známým.

PODPŮRNÁ ČINNOST 5: Akce a slevy

Popis: zvýhodnění nových i stávajících studentů pomocí slev na kurzovním. Celá akce bude časově omezená, a to od 1. 4. do 31. 12. 2010 a jednotlivé slevy nebude možné kombinovat. Konečná cena bude vypočítána na základě platného ceníku.

Podmínky: *Pro nové studenty*

- sleva 15 % u individuální výuky
- 1 + 1 za 50 % u skupinové výuky
- sleva 30 % na předmaturitní kurzy

Pro stávající studenty

- každá 6. lekce individuální výuky zdarma
- sleva 10 % z 3. platby skupinové výuky
- dárek za 100% docházku

Související náklady: kopírovací práce **2.000,-**

10.3.3 Aktualizace webových stránek

Popis: Webové stránky Jazykové školy B-WISE jsou poměrně nové, proto není třeba měnit jejich grafický design, ale zejména jejich obsahovou náplň. Kromě informační stránky dojde ke změnám, které by měly zjednodušit prohlížení stránek a učinit je interaktivnější. Navrhované změny obnášejí - zveřejnění nabídky spolupráce a nového ceníku, aktualizace nabídky a užitečných informací pro studenty, tvorba interaktivních formulářů na webových stránkách školy, tvorba komunikační sítě pro návštěvníky, online anketa a zprovoznění počítačového zhlédnutí pro hodnocení jejich návštěvnosti.

Plánované miniaplikace: ChatBoard – interaktivní komunikace návštěvníků stránek.

BlueForm – formulář pro zasílání vzkazů a dotazů.

Počítadlo – zobrazuje počet návštěvníků včetně tvorby statistik.

OnlineMonitor – monitoruje počet lidí, kteří jsou právě na webu.

Anketa – hlasovací formulář s grafickými sloupci a výsledky.

Dodavatel: Blueboard.cz

Cena: miniaplikace bez reklamního sdělení **200,-** / 1 rok, platba za doménu **1340,-** / rok.

10.3.4 Posílení propagace společnosti

Jazyková škola B-WISE dosud pro svou propagaci využila prezentaci na Internetu, vyvěšení informačních letáků ve veřejně přístupných budovách (poliklinika, nemocnice, úřady a instituce, vybrané školy a střediska volného času), reklamu v MHD, reklamu v kulturním měsíčníku InZlin a propagaci společnosti na sportovních akcích prostřednictvím mobilní reklamy i informačních letáků ve stánku na prvním ročníku akce Expo Czech Rally pořádané v Otrokovicích.

PODPŮRNÁ ČINNOST 1: Tvorba návrhu nových letáků a vizitek

Popis: v návaznosti na rozšíření nabídky společnosti bude nutné vypracovat i návrh nových letáků a vizitek. Propagace Jazykové školy B-WISE je provázána jednotným designem, aby byla vždy odlišitelná a snadno identifikovatelná od ostatních konkurentů. Proto je adekvátní využívat stejné grafické studio, které disponuje veškerými potřebnými podklady a návrhy realizovanými v minulých obdobích.

Dodavatel: Grafický ateliér PLEHA

PODPŮRNÁ ČINNOST 2: Roznos letáků do schránek

Popis: Služba neadresného hromadného rozesílání propagačních materiálů dosud nebyla Jazykovou školou B-WISE využita. Její předností je jednoduchost, spolehlivost a finanční nenáročnost. Navíc může firma ve velmi krátkém časovém úseku propagovat svou nabídku na předem stanoveném geografickém území určité cílové skupině zákazníků. Distribuce letáků totiž pokrývá jak domácnosti, tak i firmy a instituce.

Podmínky: podání je možné pouze na základě předem uzavřené písemné smlouvy nebo vyplněné objednávky, minimální počet zásilek je 40 ks pro domácnosti a 20 ks pro firmy, přičemž všechny materiály v rámci jedné zakázky musí mít shodnou hmotnost a termín roznášky. U této služby nepotvrzuje příjemce její dodání, které proběhne zpravidla do 5 pracovních dnů ode dne podání. Materiály by měly být upraveny tak, aby je bylo možné dodat do standardních domovních schránek. Maximální hmotnost zásilky je omezena na 100 g, minimální rozměry činí 5 x 9 cm a maximální rozměry 35,3 x 25 x 2 cm.

Dodavatel: Česká pošta, s. p.

Termín realizace: červenec 2010 - 3 etapy rozesílání, vždy na začátku týdne v nákladu 15 000 kusů se zacílením na centrum Zlína, tzn. 45 000 zásilek celkem.

Cena: jelikož budou zásilky rozesílány pouze v pásmu A a jejich hmotnost nepřekročí 4 g za kus, bude cena jedné zásilky 0,24,- Kč. Celková cena bude tedy činit **10.800,- Kč**.

PODPŮRNÁ ČINNOST 3: Propagace firmy na Facebooku

Popis: vytvoření propagační stránky Jazykové školy B-WISE na Facebooku, což je v současné době jedna z největších sociálních a komunikačních sítí na světě, která měla v únoru 2010 čtyři sta milionů aktivních uživatelů. Propagace touto cestou je zdarma, u každé stránky je dostupné týdenní hodnocení návštěvnosti a aktivity, takže správci stránek mají zpětnou vazbu na úspěšnost své propagace. Pokud se návštěvníkům stránka líbí a potvrdí to na svém profilu, stávají se cílovou skupinou pro zasílání aktualit nebo změn, které na stránce probíhají. Součástí aplikace Facebook je i možnost zasílání zpráv, komentářů nebo chat uživatelů. Aplikace Photos (fotky) umožňuje sdílet fotografie, na kterých je možné označit jednotlivé osoby, které následně dostanou oznámení, že se nacházejí na zveřejněném obrázku. Aplikace Events (události) je určena pro plánování a propagaci nejrůznějších akcí. Umožňuje zveřejnit podrobnosti, jako jsou termíny, místo konání a potřebné informace o chystané akci. Aplikace Wall (zeď) slouží k psaní vzkazů a zobrazuje veškerý děj v rámci celé sítě. [9]

Podmínky: registrace na Facebooku s uvedením základních informací, odsouhlasení licenčních ujednání a přihlášení do systému. Náplň stránky je čistě na volbě uživatelů.

PODPŮRNÁ ČINNOST 4: Reklamní spot na velkoplošné LED obrazovce

Popis: vysílání reklamního sdělení na velkoplošné obrazovce umístěné v centru Zlína - náměstí Práce na budově obchodního střediska ABS. Velikost obrazovky je 3 x 4 m a délka standardního reklamního spotu je 10 s. Mezi hlavní přednosti LED obrazovky patří – skvělá viditelnost v noci i za denního světla, schopnost upoutat pozornost dynamikou pohybu a barevnou zářivostí, nepřetržitý vysílací čas (7 dní v týdnu / 24 hodin denně) a časově neomezená možnost zahájení reklamní kampaně.

Dodavatel: Greta Lighting s.r.o.

Cena: **9.000,-** / 1 měsíc (6 spotů za hodinu, 144 spotů za den, 4 320 spotů za měsíc)

PODPŮRNÁ ČINNOST 5: Mobilní reklama

Popis: reklama umístěná na osobních vozidlech, zejména na jejich zadní části, kde je nejvíce viditelná pro ostatní řidiče i při parkování. V současné době je firemní reklamou polepený 1 vůz, v plánu jsou minimálně další 2 vozy.

Podmínky: Zakázka bude zadána panu Radku Čechovi, u kterého byly vytisknuty i dříve realizované zakázky týkající se propagace firmy. Samotné polepení vozu není časově ani technicky náročné, proto se ho ujmou vybraní členové projektového týmu osobně.

Dodavatel: Radek Čech – reklamní a grafické služby

Cena: 1.500,- / 1 kus, celkem **3.000,-**

10.3.5 Úprava interiéru školy

Při úpravě stávajícího interiéru školy musí být zvoleny takové doplňky, které nenaruší původní designový záměr. Proto budou jednotlivé položky pečlivě voleny s ohledem na to, aby plnily svou funkci a zároveň byly estetickou součástí interiéru.

PODPŮRNÁ ČINNOST 1: Nákup LCD televizoru

Typ: GoGen TVL 32885 HDDVBT (LCD – 81 cm)

Popis: Pro oživení výuky je výhodné mít možnost využít audiovizuálních prostředků. O této možnosti bylo uvažováno už při výběru audio techniky, proto je plně dostačující pořídit pouze televizor, jelikož CD / MP3 přehrávač disponuje funkcemi kompatibilními s TV vstupy a může sloužit i jako DVD přehrávač. Pro potřeby školy je dostačující nákup jednoho LCD televizoru, jelikož jsou zde pouze dvě třídy.

Dodavatel: DNO Elektro s.r.o.

Cena: 9.890,- včetně DPH, recyklačního poplatku a dopravného

PODPŮRNÁ ČINNOST 2: Nákup výukových map

Popis: výukové mapy oživí a zaplní stěny tříd. Mohou být využity během výuky, případně sloužit studentům jako záchytná pomůcka při jejich vlastním vyjadřování. Nabídka didaktických obrazů není příliš velká, proto nebylo obtížné rozhodnout o výběru konkrétních typů výukových map. Do jedné ze tříd bude použit soubor 500 nejpoužívanějších anglických slov zobrazený na 5 obrazech, do druhé třídy byly vybrány dvě mapy, z nichž jedna vysvětluje časování anglických sloves a druhá uvádí výčet nepravidelných tvarů významových sloves v angličtině. Výběr map je v současnosti zaměřen pouze na výuku anglického jazyka, jelikož tvoří 100 % využívaných služeb.

Dodavatel: MaM-učební pomůcky

Cena: 5.880,- včetně DPH

PODPŮRNÁ ČINNOST 3: Nákup dekorací a doplňků

Popis: většina dekorací a základního vybavení v Jazykové škole B-WISE byla pořízena v obchodním domě IKEA. Pro zútulnění tříd bude nakoupeno několik dekorativních předmětů, které mohou být kombinovány se současnou výzdobou a měnit tak vzhled interiéru. Těmito předměty budou – barevné záclony (podle barev tříd), proutěná stojanová dekorace, samolepící dekorace na zeď.

Dodavatel: Ikea + Brusinka

Cena: 1.150,-

10.3.6 Pořízení nápojových automatů

PODPŮRNÁ ČINNOST 1: Pořízení aquamatu

Typ: Fontana KORAL

Popis: Výdejník balené vody s elegantním a moderním designem, který je docílen kombinací stříbrných kovových částí s černými plastovými.

Podmínky: pronájmu FILIP - za každý zakoupený barel vody bude připsáno 30 bodů

- každý bod = 1,- Kč
- od vyúčtování bude odečtena sleva za nasbírané body
- nevyužité body se přenášejí do dalších měsíců
- nájemní smlouva se uzavírá na 2 roky
- kauce za výdejník = 2.000,-
- po 2 letech přejde výdejník do vlastnictví nájemce

Dodavatel: Fontana Watercoolers s.r.o.

Termín realizace: květen 2010

Cena: **2.000,-** kauce + **260,-** nájem / měsíc + **142,-** / 1 barel vody

PODPŮRNÁ ČINNOST 2: Pořízení nápojového automatu

Typ: Le Petit Café Lyo

Popis: nápojový automat vhodný pro kanceláře a drobné provozovny. Novinka na trhu od italské firmy ABS. Disponuje mimořádným vybavením, skvělým designem a je možné ho připojit na barel s vodou. Vyrábí se ve 2 provedeních – s přípravou nápojů z instantních surovin nebo z čerstvě namletých kávových zrn. Jelikož druhý ze zmíněných typů nemá zásobník na čaj a cukr, byl zvolen typ Lyo na instantní nápoje. Připravuje malou a velkou kávu, kávu s mlékem, cappuccino, mocaccino, čokoládu a čaj. V podstavci je zásobník na tři řady kelímků, s možností využití vestavěného mincovního zařízení.

Dodavatel: Bohemia Line a.s.

Termín realizace: květen 2010

Cena: **2.368,-** Kč / nájem za měsíc + suroviny (podle spotřeby)

10.3.7 Tvorba databáze zákazníků

Popis: pro přehlednější seznam kontaktů v případě změny lekcí nebo pro snadnější rozesílání informací bude vytvořena abecední databáze zákazníků Jazykové školy B-WISE obsahující identifikační a kontaktní údaje klientů. Tato databáze bude pravidelně obměňována a doplňována. Všechna data v ní uložená budou sloužit pouze pro vnitřní potřeby firmy a chráněna proti zneužití třetí stranou.

Cena: 960,- Kč / mzda za administrativní výkony

10.4 Závěrečná fáze

V této fázi budou zhodnoceny aktivity členů projektového týmu, dodržení časového plánu a provedena kontrola výše nákladů. Následně bude zhodnocen i projekt jako celek.

Bohužel v době dokončení této diplomové práce není projekt u konce, jelikož by měl probíhat až do měsíce srpna 2010. Zhodnotím tedy pouze činnosti, které již byly realizovány.

10.4.1 Hodnocení výkonů projektového týmu

Spolupráce se členy projektového týmu probíhala a dosud probíhá naprosto bezproblémově. Je to poprvé, kdy spolupracujeme všichni na jednom projektu, na druhou stranu byli jednotliví členové zvoleni právě na základě vynikající zkušenosti z předchozí spolupráce. Už na začátku projektu byla preventivně svolána informační schůzka a všichni členové byli podrobně informováni o svých úkolech a rovněž měli prostor pro kladení jakýchkoliv souvisejících dotazů. Po domluvě byl vytvořen jednotný komunikační systém tak, aby byli v případě jakéhokoliv problému kontaktováni všichni členové týmu v co nejkratší době.

10.4.2 Hodnocení dodržení časového harmonogramu

Dodržení časového harmonogramu a dosavadní průběh činností je přehledně zobrazen v následující tabulce. Zelenou barvou jsou zvýrazněny činnosti, které již byly kompletně realizovány, žlutou činnosti, které byly realizovány částečně. Ostatní činnosti doposud nebyly zahájeny.

| ČINNOST - POPIS ČINNOSTI | DOBA TRVÁNÍ ČINNOSTI | | PRŮBĚH PROJEKTU | |
|--|----------------------|----------------|-----------------|-------------|
| | očekávaná | skutečná | hotovo (%) | zbývá (dny) |
| A - Zahájení projektu | 2 | 1 | 100 | 0 |
| B - Definice teoretických východisek pro projekt | 14 | 15 | 100 | 0 |
| C - Analýza současného stavu společnosti | 9 | 10 | 100 | 0 |
| D - Sestavení projekt. týmu, určení odpovědností | 1 | 1 | 100 | 0 |
| E - Stanovení cílů projektu | 1 | 1 | 100 | 0 |
| F - Vypracování časového harmonogramu | 1 | 1 | 100 | 0 |
| G - Provedení nákladové analýzy | 2 | 1 | 100 | 0 |
| H - Provedení rizikové analýzy | 1 | 1 | 100 | 0 |
| I - Navýšení finančních prostředků | 20 | 14 | 100 | 0 |
| J - Rozšíření týmu lektorů | 90 | 13 / 90 | 14 | 77 |
| K - Inovace a rozšíření nabídky služeb | 5 | 1 / 5 | 20 | 4 |
| L - Aktualizace webových stránek | 4 | - | 0 | 4 |
| M - Posílení propagace společnosti | 21 | 2 / 21 | 10 | 19 |
| N - Úprava interiéru školy | 20 | - | 0 | 20 |
| O - Pořízení nápojových automatů | 14 | - | 0 | 14 |
| P - Tvorba databáze zákazníků | 2 | - | 0 | 2 |
| Q - Zhodnocení úspěšnosti projektu | 2 | - | 0 | 2 |
| R - Návrh dalších opatření po skončení projektu | 1 | 1 | 100 | 0 |
| Do této chvíle bylo využito | 210 | 62 dní | | |
| Do konce projektu zbývá | | 142 dní | | |

Tab. 12. Hodnocení časového průběhu projektu. [vlastní zdroj]

PŘÍPRAVNÁ FÁZE byla zahájena 1. února 2010 a ukončena 27. února 2010 s celkovou délkou trvání 27 dnů, tj. o 1 den delší než bylo předpokládáno.

PLÁNOVACÍ FÁZE byla zahájena 28. února 2010 a ukončena 2. března 2010 s celkovou délkou trvání 4 dny, tj. o 1 den kratší než bylo předpokládáno.

REALIZAČNÍ FÁZE byla zahájena 3. března 2010 a dosud nebyla ukončena, během realizace činností ale došlo dosud k úspoře času a tím i zvýšení časové rezervy o 6 dnů. Podle současných propočtů se její předpokládané ukončení posouvá na 19. srpna 2010.

ZÁVĚREČNÁ FÁZE by měla být následně zahájena 20. srpna 2010 a ukončena 22. srpna 2010 s celkovou délkou trvání 3 dny.

Celková doba trvání projektu se nyní zkrátila na 104 dny a předpokládá se ještě další zkracování. Časová rezerva se zvýšila na 9 kalendářních dnů. Do konce projektu zbývá ještě 142 dní (k datu 30. 4. 2010).

10.4.3 Hodnocení realizační části projektu

Z realizační části bylo kompletně dokončeno navýšení finančních prostředků na bankovním účtu společnosti. Zatím došlo pouze k navýšení o provozní úvěr poskytnutý UnicreditBank, jelikož dosavadní hodnoty očekávaných nákladů na projekt nepřekračují částku 100.000,-. Samozřejmě, v případě mimořádné události je stále k dispozici zbývajících 50.000,- na soukromém účtu jednatelky, jehož převod může být uskutečněn do jednoho dne od zadání platebního příkazu bance.

Součástí této diplomové práce je i návrh dalších opatření pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. po skončení projektu, proto byla dokončena předčasně v tuto chvíli, ale samozřejmě s ohledem na okolnosti vyplývající z průběhu projektu bude provedena znovu po jeho kompletní realizaci.

Pro rozšíření týmu lektorů bylo do této chvíle navrženo znění inzerátu pro inzertní noviny včetně propočtu nákladů na celou činnost a pracuje se na konkrétní podobě nabídky zveřejněné prostřednictvím Facebooku a webových stránek firmy.

U inovace a rozšíření nabídky služeb byly promyšleny jednotlivé kroky včetně kalkulace ceny a tvorba základních informačních letáků vyvěšených na Facebooku včetně tisku a zpracování prvních 500 kusů.

Pro posílení propagace společnosti byla dosud vytvořena její stránka na Facebooku a zadána zakázka Grafickému ateliéru PLEHA na návrh nových letáků a vizitek.

10.4.4 Hodnocení dodržení projektového rozpočtu

Rozpočet na celý projekt byl omezen částkou 150.000,-. Během zjišťování nákladů na konkrétní řešení podpůrných činností bylo voleno mezi několika variantami, ze kterých byla následně zvolena cenově nejvýhodnější, ale současně plně odpovídající záměru společnosti. Následující tabulka porovnává předpokládané a skutečné náklady na realizaci jednotlivých činností, včetně seznamu činností podpůrných.

| HLAVNÍ ČINNOST - Podpůrná činnost | NÁKLADY (včetně DPH) | | ROZDÍL |
|---|----------------------|-----------------|-----------------|
| | předpokládané | skutečné | |
| ROZŠÍŘENÍ TÝMU LEKTORŮ | 3.500,- | 3.144,- | 356,- |
| - nabídka spolupráce uveřejněná v Infoservisu | - | 3.144,- | - |
| - nabídka spolupráce uveřejněná na Internetu | - | 0,- | - |
| INOVACE A ROZŠÍŘENÍ NABÍDKY SLUŽEB | 6.000,- | 6.000,- | 0,- |
| - konverzační večery | - | 4.000,- | - |
| - víkendové hodiny | - | 0,- | - |
| - letní rychlokurzy | - | 0,- | - |
| - dny otevřených dveří | - | 0,- | - |
| - akce a slevy | - | 2.000,- | - |
| AKTUALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK | 3.000,- | 1.540,- | 1.460,- |
| POSÍLENÍ PROPAGACE SPOLEČNOSTI | 40.000,- | 22.800,- | 17.200,- |
| - tvorba návrhu nových letáků a vizitek | - | 0,- | - |
| - roznos letáků do schránek | - | 10.800,- | - |
| - propagace firmy na Facebooku | - | 0,- | - |
| - reklamní spot na velkoplošné LED obrazovce | - | 9.000,- | - |
| - mobilní reklama | - | 3.000,- | - |
| ÚPRAVA INTERIÉRU ŠKOLY | 25.000,- | 16.920,- | 8.080,- |
| - nákup LCD televizoru | - | 9.890,- | - |
| - nákup výukových map | - | 5.880,- | - |
| - nákup dekorací a doplňků | - | 1.150,- | - |
| POŘÍZENÍ NÁPOJOVÝCH AUTOMATŮ | 30.000,- | 30.702,- | - 702,- |
| - pořízení aquamatu | - | 7.488,- | - |
| - pořízení nápojového automatu | - | 23.214,- | - |
| TVORBA DATABÁZE ZÁKAZNÍKŮ | 2.500,- | 960,- | 1.540,- |
| NÁKLADY CELKEM | 110.000,- | 82.066,- | 27.934,- |

Tab. 13. Hodnocení projektového rozpočtu. [vlastní zdroj]

Jak vyplývá z údajů v předchozí tabulce, dosahují skutečné náklady mnohem nižší částky, než náklady předpokládané, konkrétně 82.066,- Kč, tj. o 27.934,- Kč méně než se předpokládalo. Nebude nutné využívat dalších finančních zdrojů, jelikož pro pokrytí výdajů na projekt postačí provozní úvěr ve výši 100.000,- Kč a stále bude k dispozici rezerva ve výši 17.934,- na pokrytí eventuálních mimořádných výdajů. Pokud by zobrazované hodnoty zůstaly nezměněny, dosáhl by projektový tým během realizace projektu nejen značným úspor, ale zejména by nepřekročil plánovaný rozpočet.

10.4.5 Hodnocení přínosů projektu pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o.

V této chvíli je předčasné hodnotit konkrétní přínosy pro výše jmenovanou společnost. Předpokládá se, že plánovanými aktivitami se firma stane konkurenceschopnějším účastníkem trhu v odvětví poskytování vzdělávacích služeb, a to zejména prostřednictvím:

- dosažení většího tržního podílu,
- zvýšení ziskovosti,
- zvýšení povědomí veřejnosti o nové jazykové škole,
- rozšíření, inovací a tím i zatraktivněním nabídky svých služeb,
- vylepšení interní (organizační) i externí (zákaznické) komunikace,
- nabídky nadstandardního zázemí pro vzdělávání klientů.

Jednoznačně se dá konstatovat, že firma zaznamenala po zahájení realizační fáze projektu vyšší zájem ze strany zákazníků a předpokládá se, že s dalšími činnostmi bude tento trend postupně narůstat.

10.4.6 Nedostatky projektu

Pomocí jednoho projektu nelze dosáhnout komplexních změn v konkurenceschopnosti firmy, je pouze možné učinit první kroky k jejímu zvýšení. Zatím se během realizace neobjevily žádné výrazné nedostatky. Pouze došlo k drobným změnám v délce trvání nebo okamžiku zahájení jednotlivých činností, což bylo ale ku prospěchu projektu, jelikož bylo dosaženo větší časové rezervy. Během postupující realizace se předpokládá výskyt drobných odchylek od plánu, ale pro jejich eliminaci bylo učiněno dostatečné množství preventivních kroků.

10.4.7 Návrh dalších opatření pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o.

Po skončení projektu by se měla Jazyková škola B-WISE zaměřit na udržení a zlepšení stávající situace. Tento projekt by měl být jakýmsi začátkem pro další aktivity vedoucí k neustálému zvyšování konkurenceschopnosti, jelikož se neustále mění a vyvíjí i konkurenční prostředí, ve kterém se nachází. Po zhodnocení úspěšnosti i těch činností, které dosud nebyly realizovány, bych navrhovala zejména:

- komplexní analýzu reálných přínosů projektu,
- využití dalších propagačních médií a prostředků,
- zveřejnění referencí spokojených zákazníků na webových stránkách firmy,
- efektivnější nakládání s finančními zdroji,
- vytváření strategických aliancí s dalšími firmami, které může přinést velké finanční výhody pro společnost.

Jazyková škola B-WISE má stále co zlepšovat, v první řadě je ale nutné dokončit stávající projekt.

ZÁVĚR

Současné konkurenční prostředí je natolik dynamické, že je nezbytné učinit veškeré dostupné kroky k tomu, aby došlo k maximálnímu využití podnikatelského potenciálu firmy a upevnění její pozice na trhu. Jedině tak se může stát konkurenceschopnou. Volba konkrétní strategie vždy závisí na rozhodnutí jejích vlastníků, měla by být ale pečlivě a jasně propracovaná, aby byla pro danou společnost maximálně přínosná.

Cílem této diplomové práce bylo vypracovat projekt zaměřený na zvýšení konkurenceschopnosti firmy Jazyková škola B-WISE s.r.o. Tato společnost vznikla v říjnu 2009, je tedy poměrně novou společností v rámci odvětví a vzhledem k vysoké konkurenci bylo třeba vylepšit a upevnit její pozici na trhu.

Počátkem vytváření projektu bylo prostudování odborné literatury a následná analýza společnosti a konkurenčního prostředí, ve kterém se nachází. Z výsledků analýz vyplynulo několik skutečností a námětů na zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Podkladem pro analýzy byly jak primární, tak i sekundární zdroje informací čerpané z prezentací konkurenčních firem, účetních výkazů společnosti i dotazování samotných klientů školy.

Konkurenceschopnost firmy má největší slabiny zejména v oblasti kvalifikovaných lidských zdrojů, diverzifikace nabídky od konkurence, posílení propagace společnosti, materiálně-technického vybavení a komunikace se zákazníky.

Následně byl sestaven projektový tým a definovány hlavní a dílčí cíle projektu. Před samotnou realizací byla provedena časová, nákladová a riziková analýza. Realizace projektu byla zahájena na začátku měsíce února tohoto roku a její ukončení bylo stanoveno na srpen 2010, proto v době dokončení mé diplomové práce nebylo možné zhodnotit vliv všech realizovaných činností na sledovanou společnost.

V tuto chvíli lze pouze odhadnout budoucí přínosy pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. Hlavním přínosem, který je patrný již krátce po zahájení realizace, je zvýšení zájmu potenciálních klientů o studium v této vzdělávací instituci.

Na základě dalšího vývoje se předpokládá vzrůstající tendence poptávky, projekt však musí být dokončen a vyhodnocen nejpozději před začátkem nového školního roku, který by měl být podle očekávání a v závislosti na jeho úspěšnosti zlomovým obdobím pro chod společnosti.

Všechny podpůrné činnosti vedou k hlavnímu cíli a tím je zvýšení konkurenceschopnosti firmy. Pochopitelně nedojde k nápravě všech nedostatků prostřednictvím jednoho projektu, přesto by společnost měla dále pracovat na eliminaci svých slabých stránek.

Vypracovávání diplomové práce zaměřené na zvýšení konkurenceschopnosti firmy Jazyková škola B-WISE s.r.o. bylo velmi hodnotnou aktivitou, jak pro samotný vývoj firmy, tak i pro mě, jako pro člověka. Studium odborné literatury i následná snaha o vidění poskytovaných služeb očima zákazníků mi hodně pomohla při vytváření představy o tom, jakým směrem bych chtěla dále svou společnost vést.

Jsem ráda, že mohu prakticky každý den uplatňovat své teoretické znalosti v praxi a věřím, že je projekt na zvýšení konkurenceschopnosti zpracován natolik kvalitně, že bude pro Jazykovou školu B-WISE s.r.o. velkým přínosem. Vždyť právě z pohledu zainteresovanosti do zvoleného tématu podle mého názoru neexistuje motivovanější zpracovatel diplomové práce, než ten, který má v dané společnosti uloženy všechny své úspory.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [2] PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.
- [3] JÁČ, Ivan. *Inovace v malém a středním podnikání*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 174 s. ISBN 8025108538.
- [4] PRAHALAD, C. K. *Budoucnost konkurence: spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 277 s. ISBN 80-7261-126-7.
- [5] BANGS, David H. *Průvodce podnikatelským plánováním: plánování jako klíčový faktor úspěchu v podnikání*. 5. rev. Praha: Pragma, 1996. 120 s. ISBN 8072050478.
- [6] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9
- [7] MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [8] PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

Elektronické zdroje

- [9] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. 2010 [cit. 2010-04-20]. Facebook. Dostupné z WWW: <<http://cs.wikipedia.org/wiki/Facebook>>.
- [10] *Ewizard.cz* [online]. 2004 [cit. 2010-02-10]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22>>.

- [11] SKALIČKOVÁ, Jana. Co je finanční analýza a k čemu je dobrá?. *Finance podniku* [online]. 2007 [cit. 2010-02-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.finance-podniku.cz/>>.
- [12] Agentura pro podporu podnikání a investic CzechInvest. Benchmarking. *BusinessInfo : oficiální portál pro podnikání a export* [online]. 2010 [cit. 2010-02-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/male-a-stredni-podnikani/benchmarking/1000503/38490/>>.
- [13] URENIO Research Unit [online]. 2004 [cit. 2010-04-21]. The technique of Benchmarking. Dostupné z WWW: <<http://www.e-benchmarking.org/benchmarking.html>>.
- [14] Eurybase – Česká republika. Organizace vzdělávací soustavy České republiky. *Eurydice : Directorate-General for Education and Culture* [online]. 2008, [cit. 2010-03-17]. Dostupný z WWW: <http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eurydice/CZ_CS.pdf>.
- [15] HLUŠTÍKOVÁ, Lucie. *Jazyková škola B-WISE Zlín* [online]. 2009 [cit. 2010-04-01]. Dostupné z WWW: <<http://www.b-wise.cz/>>.

Interní zdroje

- [16] Účetní závěrka a interní firemní materiály Jazykové školy B-WISE s.r.o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|------|---|
| CPM | Critical Path Method (= Metoda kritické cesty) |
| CZK | Koruna česká |
| ČNB | Česká národní banka |
| ČR | Česká republika |
| DPH | Daň z přidané hodnoty |
| EBIT | Earnings before interest and taxes (= Zisk před odečtením úroků a daní) |
| EUR | Euro |
| EVA | Economic value added (= Ekonomická přidaná hodnota) |
| HDP | Hrubý domácí produkt |
| MHD | Městská hromadná doprava |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy |
| MVA | Market value added (= Tržní přidaná hodnota) |
| OKEČ | Odvětvová klasifikace ekonomických činností |
| ROA | Return on assets (= Rentabilita aktiv) |
| ROE | Return on equity (= Rentabilita vlastního kapitálu) |
| ROS | Return on sales (= Rentabilita tržeb) |
| SJZ | Státní jazyková zkouška |
| SŠ | střední škola |
| VŠ | vysoká škola |
| ZŠ | základní škola |

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1. Tři základní strategie podle Portera.
- Obr. 2. Porterova teorie konkurenčních sil.
- Obr. 3. Benchmarking.
- Obr. 4. Náhled úvodní stránky webové prezentace Jazykové školy B-WISE s.r.o.
- Obr. 5. Logo Jazykové školy B-WISE s.r.o.
- Obr. 6. Hierarchické zobrazení jednotlivých činností.
- Obr. 7. Ganttův diagram.
- Obr. 8. Síťový graf.

SEZNAM TABULEK

- Tab. 1. Predikce vývoje poptávky a naplnění kapacity školy.
- Tab. 2. Charakteristika klientů Jazykové školy B-WISE s.r.o.
- Tab. 3. SWOT analýza Jazykové školy B-WISE s.r.o.
- Tab. 4. Porovnání Jazykové školy B-WISE s největšími konkurenty.
- Tab. 5. Odpovědnosti jednotlivých členů projektového týmu.
- Tab. 6. Časová náročnost jednotlivých činností projektu.
- Tab. 7. Tabulka vstupních údajů ve WinQSB.
- Tab. 8. Časová analýza vypočítaná programem WinQSB.
- Tab. 9. Kritická cesta projektu.
- Tab. 10. Nákladová analýza projektu.
- Tab. 11. Riziková analýza projektu.
- Tab. 12. Hodnocení časového průběhu projektu.
- Tab. 13. Hodnocení projektového rozpočtu.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zákazníků

Příloha P II: Propagace školy

Příloha P III: Zajištění pitného režimu

Příloha P IV: Fotogalerie Jazykové školy B-WISE s.r.o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Dotazník spokojenosti a hodnocení služeb Jazykové školy B-WISE s.r.o.

Jelikož neustále hledáme způsoby jak zlepšit nabídku našich služeb, dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro analýzu spokojenosti klientů naší jazykové školy. Jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 5 minut. U každé otázky zvolte pouze jednu odpověď, která nejvíce vystihuje Váš názor, popřípadě vypište svými slovy.

Jak jste se dozvěděl(a) o možnostech studia v Jazykové škole B-WISE s.r.o.?

- na základě doporučení kolegů / známých / rodiny
- prostřednictvím Internetu (webové stránky, vyhledávače, Facebook)
- z letáků umístěných ve veřejné dopravě
- z letáků dostupných na veřejných prostranstvích
- jinak (napište) _____

Jak dlouho navštěvujete Jazykovou školu B-WISE s.r.o.?

- od počátku jejího vzniku
- od října – prosince roku 2009
- od ledna – března roku 2010

Kvalitu nabízených služeb hodnotíte jako:

- velmi vysokou - jsem spokojen(a) bez výhrad
- vysokou – většinou jsem spokojen(a)
- střední – nemám velké nároky na kvalitu
- nízkou – nejsem spokojen(a)
- nedokážu posoudit

Co je důvodem Vašeho rozhodnutí pro naši školu? (zvolte až 3 důvody)

- můj oblíbený lektor
- navštěvují ji moji kolegové / známí / rodina
- nevybíral(a) jsem si ji sám(sama)
- flexibilní studium
- široká škála nabídky
- výhodná cena
- poloha v centru města
- možnost parkování
- prostředí školy

Jak byste hodnotil(a) kvalitu a možnosti komunikace s lektory / zástupci školy?

- velmi kladně (pohotová, vstřícná, mnoho možností)
- kladně (vždy jsem se domluvil(a) bez větších problémů)
- neutrálně (o možnostech vím, ale nevyužívám je)
- záporně (pomalá, nepříjemná, omezené možnosti)

Co byste případně změnil(a) / doporučil(a) nebo co Vám chybí? (zvolte až 2 možnosti)

- nic, jsem absolutně spokojen
- uvítal(a) bych možnost občerstvení / nápojů
- lepší vybavení (audiovizuální technika / zařízení učeben)
- bezbariérový přístup
- jiné (napíšte) _____

Doporučil(a) byste Jazykovou školu B-WISE s.r.o. svým kolegům / známým / rodině?

- ano
- ne
- nevím

Děkuji za Váš čas i ochotu spolupracovat na tomto průzkumu. Věřím, že budete i nadále spokojeni s kvalitou našich služeb. Vaše názory a připomínky jsou pro nás velmi cennou a užitečnou informací!

Lucie Hlušítková

PŘÍLOHA P II: PROPAGACE ŠKOLY

Propagační leták

B-WISE
JAZYKOVÁ ŠKOLA

VÁM NABÍZÍ

efektivní výuku v malých skupinách
firemní výuku
individuální lekce
konverzační lekce
přípravu na zkoušku/reparát

STÁLE PROBÍHÁ ZÁPIS DO KURZŮ

podrobné informace na www.b-wise.cz
nebo telefonicky na čísle 736 656 872
Santražiny 575, 760 01 Zlín

Slevový kupon

SLEVOVÝ KUPON PRO NOVÉ STUDENTY

- ✓ při podání 2 přihlášek do 3-měsíčních docházkových kurzů
- ✓ platí pro první tři měsíce výuky
- ✓ časově omezená nabídka

1+1 za 50%

Santražiny 575
76001 Zlín
t 736 656 872
www.b-wise.cz

Handwritten signature

B-WISE
JAZYKOVÁ ŠKOLA

PŘÍLOHA P III: ZAJIŠTĚNÍ PITNÉHO REŽIMU

Aquamat



Nápojový automat



PŘÍLOHA P IV: FOTOGALERIE JAZYKOVÉ ŠKOLY B-WISE S.R.O.

Recepce – hlavní místnost



Oranžová učebna



Zelená učebna

