

# Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko

Bc. Markéta Kalábová

---

Diplomová práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Kalábová**  
Osobní číslo: **M13357**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

**I. Teoretická část**

- Na základě literární rešerše vymezte pojem konkurenceschopnost firmy.

**II. Praktická část**

- Uvedte základní informace o jazykové škole a analyzujte její současný stav.
- Vypracujte projekt pro zvýšení konkurenceschopnosti jazykové školy.
- Zhodnoťte rizika projektu.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BESSANT, John a Joseph TIDD. Innovation and entrepreneurship. 2nd ed. Chichester, West Sussex, UK: Wiley, 2011. 589 s. ISBN 978-0-470-71144-6.  
DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí? Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.  
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.  
PORTER, Michael E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 2004. 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.  
SRPOVÁ, Jitka a Jaromír VEBER. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zaměřuje na konkurenceschopnost Jazykové školy Atypiko. Práce je rozdělena na tři části, a to část teoretickou, analytickou a projektovou. V teoretické části jsou uvedeny teoretické poznatky o konkurenci, konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě. Dále je z teoretického hlediska popsáno podnikání malých a středních podniků a jazykové vzdělávání v České republice. Analytická část obsahuje analýzu současného stavu Jazykové školy Atypiko. Projektovou část tvoří projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko.

Cíl této práce spočívá ve vytvoření projektu zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, podnikání, malé a střední podniky, jazykové vzdělávání

## ABSTRACT

This diploma thesis focuses on the competitiveness of the Jazyková škola Atypiko. It is divided into three parts: theoretical, analytic and project. Theoretical findings about competitors, competitiveness and competitive advantage are introduced in the theoretical part. Furthermore, small business and language education in the Czech Republic are described from the theoretical point of view. The analytic part contains analysis of the current state in the Jazyková škola Atypiko. The project part includes the Atypiko's competitiveness improvement project.

The diploma thesis's target is to create the Atypiko's competitiveness improvement project.

Keywords: competition, competitiveness, competitive advantage, entrepreneurship, small business, language education

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí této diplomové práce doc. Ing. Zuzaně Tučkové, Ph. D. za její cenné rady a připomínky, věnovaný čas a odborné vedení při psaní této práce.

Dále bych ráda poděkovala panu Miroslavu Jurčovi, majiteli Jazykové školy Atypiko, celému týmu Jazykové školy Atypiko i studentům této Jazykové školy za jejich spolupráci při tvorbě této diplomové práce.

V neposlední řadě patří velké díky mé rodině a příteli, kteří mě během celého studia podporovali.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 TYPY KONKURENCE .....	12
1.2 KONKURENCESCHOPNOST .....	15
1.3 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
<b>2 DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY</b> .....	<b>18</b>
2.1 STRATEGIE DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY .....	18
2.1.1 Konkurenční strategie .....	18
2.1.2 Analýza konkurenčního prostředí .....	19
2.1.3 Marketingová strategie.....	24
2.1.4 Inovační strategie .....	24
<b>3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ</b> .....	<b>26</b>
3.1 SUBJEKTY MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ .....	27
3.2 VÝZNAM MALÉHO A STŘEDNÍHO PODNIKÁNÍ.....	27
3.3 POSTAVENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE .....	28
3.4 KONKURENCESCHOPNOST MALÝCH A STŘEDNÍCH PODNIKŮ.....	29
<b>4 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>30</b>
4.1 ŠKOLNÍ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	30
4.2 MIMOŠKOLNÍ JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....	31
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>33</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ JAZYKOVÉ ŠKOLY ATYPIKO</b> .....	<b>34</b>
5.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	34
5.1.1 Vznik .....	34
5.1.2 Forma podnikání .....	35
5.1.3 Činnosti podnikání dle CZ – NACE .....	35
5.1.4 Kontaktní a identifikační údaje .....	36
5.1.5 Název a logo.....	36
5.1.6 Organizační struktura .....	37
<b>6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b> .....	<b>39</b>
6.1 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	39
6.1.1 Nabídka služeb .....	39
6.1.2 Prostory k výuce.....	42
6.1.3 Marketingový mix .....	44
6.1.4 Analýza zákazníků .....	46
6.1.5 Finanční zhodnocení .....	52
6.1.6 SWOT analýza .....	56
6.2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	57
6.2.1 Postavení na trhu .....	57
6.2.2 Analýza konkurence.....	58

6.3	ZHODNOCENÍ ANALÝZY A VÝCHODISKA PRO PROJEKT .....	61
<b>7</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI JAZYKOVÉ ŠKOLY ATYPIKO .....</b>	<b>63</b>
7.1	CÍL PROJEKTU.....	63
7.2	PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU .....	63
7.2.1	Projektový tým .....	63
7.2.2	Stanovení návrhů vedoucích k cíli .....	64
7.2.3	Časový harmonogram .....	64
7.2.4	Nákladová analýza .....	66
7.2.5	Riziková analýza .....	67
7.3	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU .....	69
7.3.1	Reorganizace Jazykové školy Atypiko .....	69
7.3.2	Začlenění Jazykové školy do Asociace Jazykových Škol.....	73
7.3.3	Rozšíření nabídky vyučovaných jazyků.....	75
7.3.4	Rozšíření nabídky služeb .....	76
7.3.5	Vybudování knihovny s cizojazyčnou literaturou a časopisy .....	78
7.3.6	Pořízení kávovaru s možností výběru kávy .....	80
7.3.7	Zlepšení technického vybavení .....	81
7.3.8	Zlepšení propagace Jazykové školy .....	82
7.4	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	86
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>93</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>94</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>95</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>96</b>



## ÚVOD

*„Život je jako jízda na kole. Abyste udrželi rovnováhu, musíte se neustále pohybovat vpřed.“ Albert Einstein*

Tento citát vystihuje celou problematiku konkurence. Aby se firma udržela na živu, musí se neustále hýbat vpřed, jinak ji předběhne konkurence a zastoupí její místo. Konkurence je v dnešní době slovem velmi skloňovaným. S konkurencí se musí porovnat nejen firmy, ale také lidé v běžném životě. Konkurence není jen pojmem používaným v prostředí firem. Konkurence je soutěžení. Každý člověk, každé zvíře, každá firma, ať už malá nebo velká, s někým soutěží, každý den. Chtít být lepší než ten druhý je přirozenou vlastností každého. Konkurence není negativní. Je pozitivní, protože nás nutí posouvat se vpřed, mířit vzhůru.

Pro firmu je tedy vlastně dobré a pozitivní, když má konkurenci. Má s kým soutěžit, s kým se porovnávat a činí jí to lepší. Čím více má firma konkurentů, tím více musí bojovat o úspěch, být ostražitá a vždy připravená. Aby firma mezi svou konkurencí uspěla, musí být schopná konkurovat. Tuto schopnost musí získat, naučit se jí ovládat a neustále ji vylepšovat. Úspěšně konkurenceschopná firma má něco, čím může konkurovat. Tím něčím je zpravidla konkurenční výhoda. Ta může mít různé podoby, ale jednoznačně je to pro firmu záruka úspěchu.

Tato diplomová práce se hojně zabývá konkurenceschopností firem a tím, jak získat a udržet konkurenční výhodu. Konkrétně se zaměřuje na to, jak zvýšit konkurenceschopnost jedné konkrétní firmy a to Jazykové školy Atypiko.

Toto téma jsem si pro svou diplomovou práci vybrala proto, že mám osobní zájem na zvýšení konkurenceschopnosti této Jazykové školy, jelikož se podílím na její existenci ať už jako lektorka nebo díky vedoucí pozici.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

### **Cíle práce:**

Pro vypracování této práce byl stanoven následující hlavní cíl:

- **Vytvořit projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko.**

Aby mohl být tento hlavní cíl práce splněn, předcházelo tomu teoretické prozkoumání problematiky. Konkrétně byla teoreticky prozkoumána oblast konkurence. Pozornost byla věnována hlavně konkurenceschopnosti a konkurenční výhodě. Dále byla teoreticky prozkoumána problematika malých a středních podniků. Jako poslední bylo teoreticky objasněno jazykové vzdělávání v České republice. Následně bylo nutné provést analýzu současného stavu Jazykové školy Atypiko, bez které by nebylo možné sestavit samotný projekt. Na základě této analýzy byl vytvořen projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko a byl naplněn cíl práce.

### **Metody zpracování práce:**

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše, na jejímž základě byly stanoveny potřebné teoretické poznatky. V analytické části byla provedena analýza současného stavu Jazykové školy Atypiko pomocí několika analýz a zhodnocení. V úvodu byl prozkoumán nabízený výrobní mix a následně byl sestavený mix marketingový, aby bylo zjištěno, jak je prosazována marketingová strategie. Ke zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb byla využita SWOT analýza. Zhodnocena byla i finanční situace a to hlavně z hlediska tržeb a výsledků hospodaření. Analýze byli podrobena i zákazníci a na základě dotazníkového šetření byla prozkoumána jejich spokojenost a jejich přání a potřeby. V dalším kroku byl použit Porterův model, který měl za úkol analyzovat konkurenci a okolní vlivy působící na Jazykovou školu Atypiko.

### **Použité zdroje:**

Ke zpracování této práce byly využity hlavně interní materiály a informace Jazykové školy Atypiko, knižní a elektronické zdroje, internet a výsledky dotazníkového šetření.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Slovo konkurence podle slovníku cizích slov znamená *soupeření, soutěžení, projev hospodářské soutěže*. (ABZ.cz: slovník cizích slov, © 2005-2015) Na základě uvedeného významu by se tedy dalo říct, že firmy mezi sebou v daném odvětví soutěží. Soutěží v první řadě o zákazníky. V druhé řadě mohou také soutěžit o další věci jako je například prestižní postavení, atd. Odměnou v této hospodářské soutěži je v konečném důsledku vždy zisk, který plyne ze zákazníka.

**Definice konkurence** by mohla znít například takto:

*„Konkurence je pojem, který označuje proces střetu různých ekonomických zájmů více tržních subjektů (domácností, firem, státu) na různých typech trhů (trh produktů - výrobků a služeb, trh výrobních faktorů - půdy, práce a kapitálu).“* (MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013)

Z uvedené definice lze vyvodit, že konkurence je nejen mezi firmami, ale může se týkat i domácností a států. To znamená, že si může konkurovat například více států nebo lidé mezi sebou.

Aby mohla konkurence vůbec vzniknout, musí být v odvětví více než jedna firma. Firma sama se sebou soutěžit nemůže, potřebuje k tomu další minimálně jednu firmu. Je také důležité, aby měly konkurující si firmy určité předpoklady. Bez těchto předpokladů by se nedalo hovořit o konkurenci. Základními předpoklady vzniku konkurence jsou:

- ✓ Konkurenceschopnost firmy
- ✓ Firma musí chtít vstoupit do konkurence a soutěžit (Mikoláš, 2005, s. 65)

### 1.1 Typy konkurence

Z ekonomického hlediska rozlišujeme různé typy konkurence. Záleží na tom, kterých subjektů se konkurence týká a na kterých trzích se konkurenti nachází.

Rozdělení konkurence z ekonomického hlediska:

1. Konkurence napříč trhem
2. Konkurence na straně poptávky
3. Konkurence na straně nabídky

**Konkurence napříč trhem** znamená, že si konkurují poptávající a nabízející. Poptávající chtějí nakoupit služby nebo zboží za co nejnižší cenu a nabízející chtějí prodat s co největším ziskem. Jde tedy o střet zájmů poptávajícího a nabízejícího.

Ke **konkurenci na straně poptávky** dochází tehdy, když se střetnou zájmy poptávajících. To se stává tehdy, když více poptávajících chce nakoupit služby nebo zboží za co nejlevnější cenu a jsou schopni kvůli tomu omezit spotřebu jiného poptávajícího.

O **konkurenci na straně nabídky** lze hovořit tehdy, když nabízející chtějí maximalizovat svůj zisk, to znamená, prodat své služby a výrobky za co nejvyšší cenu. Při tomto jednání mohou omezit v získání zisku jiného nabízejícího. Konkurenci na straně nabídky lze ještě dále rozdělit na:

- a) Konkurenci cenovou
- b) Konkurenci necenovou
- c) Konkurenci dokonalou
- d) Konkurenci nedokonalou (Mikoláš, 2005, s. 66)

Pokud firma získává zákazníky na základě ceny, jedná se o konkurenci cenovou. Když firma získává zákazníky jiným způsobem než cenou, hovoříme o konkurenci necenové. Dokonalá konkurence je stav, kdy podmínky které na trhu vládou, jsou pro konkurenci dokonalé. To znamená, že na straně poptávky je dostatek poptávajících, na straně nabídky je dostatek nabízejících. K nedokonalé konkurenci dochází tehdy, pokud je některá z podmínek dokonalé konkurence porušena. Nedokonalá konkurence má tyto typy:

- Monopolní konkurence (mnoho nabízejících)
- Monopol (pouze jeden nabízející)
- Oligopol (nízký počet nabízejících) (Mikoláš, 2005, s. 67)

Konkurenci můžeme dělit i jinak než z hlediska ekonomického. Můžeme ji rozdělit podle toho, kde a na jakém trhu působí.

Rozdělení konkurence z hlediska působnosti:

1. Globální konkurence
2. Alianční konkurence
3. Národní konkurence
4. Meziobvětvová konkurence
5. Odvětvová konkurence

## 6. Komoditní konkurence

**Globální konkurence** je konkurence po celém světě. (Čichovský, 2002, s. 162) **Alianční konkurence**, jak již z názvu vyplývá, je konkurence aliancí. **Národní konkurence** je konkurence na území jednoho státu. **Meziodvětvová konkurence** je konkurence mezi odvětvími. (Čichovský, 2002, s. 163) **Odvětvová konkurence** představuje konkurenci v rámci jednoho odvětví. **Komoditní konkurence** znamená, že si konkurují výrobci, kteří vyrábějí stejnou nebo podobnou komoditu. (Čichovský, 2002, s. 164)

Rozdělení konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu:

1. Konkurence značek
2. Konkurence odvětvová
3. Konkurence formy
4. Konkurence rodu

Ke **konkurenci značek** dochází tehdy, když si navzájem konkurují stejné nebo podobné komodity, které vyrobili různí producenti, na určité části trhu. **Konkurence odvětvová** znamená, že si konkurují producenti stejné nebo podobné komodity v rámci celého odvětví. **Konkurence formy** je, když producenti, kteří si konkurují, dokážou uspokojit potřeby trhu různými formami. **Konkurence rodu** znamená, že si konkurují všichni producenti, kteří mají zájem o zisk daného odvětví. (Čichovský, 2002, s. 164)

Podle Košturiaka na dnešních trzích dominují tyto typy konkurence:

- **Konkurence přímá a alternativní**, kdy jako příklad uvádí, že si konkuruje například káva s energetickým nápojem
- **Konkurence lokální a globální**, kdy si navzájem konkurují místní a světové firmy
- **Konkurence vůči zákazníkovi**, která vychází z toho, že dnešní zákazník si spoustu věcí umí zařídit sám
- **Konkurence uvnitř firmy**, může znamenat například to, že různá oddělení firmy soutěží o získání finančních prostředků právě pro své oddělení
- **Konkurence na finančním trhu** – firmy si konkurují například při získávání dotací
- **Konkurence na trhu práce** znamená, že firmy soutěží o zaměstnance
- **Konkurence legální a nelegální** - tato konkurence vychází z teorie korupce. (Košturiak, 2008, s. 28)

## 1.2 Konkurenceschopnost

Slovo konkurenceschopnost je složeninou dvou slov, kterými jsou konkurence a schopnost. Z toho lze soudit, že konkurenceschopnost je schopnost konkurovat. Například je to tedy schopnost jedné firmy konkurovat firmám dalším. Tato schopnost je z hlediska samotné existence firmy velmi důležitá, protože pokud nebude schopná konkurovat jiným firmám, může jí to dovést k zániku. Každá firma by měla mít svou konkurenceschopnost, protože tato schopnost je jedním z podnikatelských potenciálů firmy a firma by bez ní na trhu nejspíš neuspěla. (Mikoláš, 2005, s. 33)

Definice konkurenceschopnosti existuje spousta, z ekonomického hlediska můžeme konkurenceschopnost definovat takto:

Konkurenceschopnost = domácí trh/vnější trh (Mikoláš, 2005, s. 68)

*„Soutěží – li spolu dva kvalitativně srovnatelné produkty, závisí konkurenční schopnost na ceně produktů, a tedy na třech skupinách odvozených faktorů:*

- *Na nákladech, zejména na nákladech na práci (mzdách), sociálních nákladech a produktivitě,*
- *Na zisku podniků*
- *Na směnném kurzu národní měny.“* (Mikoláš, 2005, s. 68)

Podle Beneše každý vidí v konkurenceschopnosti něco jiného a jinak ji hodnotí, a proto definuje konkurenceschopnost jako schopnost podniku plnit si co nejlépe dané cíle. (Beneš, 2006, s. 11)

## 1.3 Konkurenční výhoda

Porter definuje konkurenční výhodu takto: Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na konkurenčních trzích a říká, že záleží na tom, jak je všeobecná strategie použita v praxi. (Porter, 1998, úvod). I Beneš se zmiňuje v souvislosti s konkurenční výhodou o výkonnosti, konkrétně o výkonnosti firmy za dané období. (Beneš, 2006, s. 27) Jako další definici konkurenční výhody lze uvést tuto: *„Vlastnost společnosti/podniku poskytnout zákazníkovi větší hodnotu (užitek) než jeho konkurenti s cílem dosáhnout větších zisků společnosti (ekonomické renty).“* (Business center.cz, © 1998 - 2015) Kožená definuje konkurenční výhodu jako: *„hodnotu, kterou se podnik odlišuje od ostatních konkurentů a která mu přináší dlouhodobý přiměřený zisk a výhodné konkurenční postavení.“*

(Kožená, 2007, s. 13) Dá se tedy říct, že konkurenční výhoda je něco, v čem se firma odlišuje od ostatních firem a na co láká zákazníky.

Porter dále rozlišuje tři typy konkurenčních výhod:

- Nákladové vedení
- Diferenciaci
- Zaměření (Porter, 1998, s. 11)

Nákladové vedení spočívá v tom, že firma umí vyrobit stejný výrobek s nižšími náklady než ostatní konkurenti. (Porter, 1998, s. 12). U diferenciaci je konkurenční výhodou to, že firma vyrábí nějaký výrobek, který se odlišuje od těch výrobků, které vyrábí ostatní. (Porter, 1998, s. 13) Zaměření je konkurenční výhoda odlišná od těch ostatních. Spočívá v tom, že pro realizaci strategie je vybrán úzký konkurenční rozsah v rámci odvětví. (Porter, 1998, s. 14) Tyto konkurenční výhody tedy spočívají v určitých strategiích, díky kterým je dosaženo konkurenčních výhod.

Aby podnik mohl nějakou konkurenční výhodu mít, musí si nejprve určit, jakou konkurenční výhodu chce mít a následně určit, jak jí konkrétně bude dosahovat. Konkurenční výhoda se špatně rozpoznává v rámci celého podniku. Je tedy lepší zkoumat konkurenční výhody v rámci jednotlivých činností podniku. K tomuto rozpoznání konkurenčních výhod může vést Porterův hodnotový řetězec. Tento řetězec rozděluje činnosti na základní a podpůrné, které společně vytvářejí hodnotu. (Kožená, 2007, s. 8)

Konkurenční výhody můžeme dělit i do následujících typů:

- Cenově nákladová konkurenční výhoda
- Kvalitativní výhoda

Cenově nákladová konkurenční výhoda se týká zejména nákladů na výrobu nějakého výrobku. Kvalitativní konkurenční výhoda se potom týká technologií, které jsou k výrobě výrobků používány. (Dvořáček, 2012, s. 139)

Díky konkurenční výhodě se podnik stává konkurenceschopným. Je tedy důležité mít jasně definovanou konkurenční výhodu a umět ji prosadit a zpropagovat. V dnešním světě je velká konkurence a konkurenční výhodu může firmě rychle sebrat nějaká jiná firma. Je tedy nezbytné neustále zlepšovat stávající konkurenční výhody a hledat nové.



Konkurenční výhoda může mít v praxi různé podoby. Může to být úplně nová služba nebo úplně nový produkt, může to být služba nebo produkt s nižší cenou, důvěra mezi firmou a zákazníkem, flexibilita vzhledem k uspokojování potřeb zákazníka nebo rychlejší reakce na změnu poptávky. (Staňková, 2007, s. 42)

## 2 DOSAŽENÍ KONKURENČNÍ VÝHODY

Konkurenční výhoda nevznikne sama od sebe. Je potřeba určit jaká bude konkurenční výhoda firmy a realizovat kroky potřebné k dosažení takové konkurenční výhody. K tomu, aby podnik dosáhl konkurenční výhody, je dobré použít strategii, která povede k určenému cíli, tedy ke konkurenční výhodě.

### 2.1 Strategie dosažení konkurenční výhody

Strategie by se dala charakterizovat jako soubor činností, které vedou při dodržení stanovených postupů k nějakému cíli. (Horáková, 2003, s. 11) V případě strategií dosažení konkurenční výhody se tedy bude jednat o realizaci činností, které při dodržení stanovených postupů povedou k dosažení konkurenční výhody.

#### 2.1.1 Konkurenční strategie

Konkurenční strategie zahrnuje zaujetí takové pozice v podnikání, která by maximalizovala hodnotu schopností, jež odlišují daný subjekt od jeho konkurentů. (Porter, 2004, s. 48) Cílem konkurenční strategie pro podnikatelský subjekt je nalézt v odvětví takové postavení, kdy podnik může čelit konkurenčním silám, nebo jejich působení obrátit ve svůj prospěch. (Porter, 1998, s. 4)

Existují různé konkurenční strategie, kterými lze dosáhnout různých konkurenčních výhod. Ke stanovení té správné konkurenční strategie, musí být firma zhodnocena ve svém odvětví. (Porter, 2004, s. 3) Zvolení konkurenční strategie by mělo vycházet taky z podnikové strategie, která je stanovená na základě poslání podniku a jeho vize. (Kožená, 2007, s. 26)

Jak již bylo naznačeno v předchozí kapitole, jsou rozlišovány 3 obecné konkurenční strategie:

- Nákladové vedení
- Diferenciace
- Zaměření (Porter, 2004, s. 35)

Podstatou **strategie nákladového vedení** je, že firma má nižší náklady než ostatní firmy. Nízké náklady umožňují firmě dosahovat vysoké výnosy. Nízké náklady efektivně chrání firmu proti všem pěti konkurenčním silám Porterova modelu (popsán níže). Tato strategie se tedy jeví velmi účinně vzhledem k dosažení konkurenční výhody. Díky této strategii tak

může firma získat velký podíl na trhu. Tato strategie ale může nést rizika. Jedním z negativ může být to, že může být finančně náročná na zavedení. (Porter, 2004, s. 36)

**Strategie diferenciaci** je založena na tom, že firma vymyslí nějaký jedinečný výrobek nebo službu. Tato strategie může být oproti strategii předchozí naopak nákladově náročná, jelikož jejím cílem je něco úplně jiného než nízké náklady. (Porter, 2004, s. 37) Tato strategie také poskytuje dobrou výchozí pozici vůči pěti konkurenčním silám. Neumožní ale firmě zpravidla získat velký podíl na trhu. (Porter, 2004, s. 38)

Poslední obecná strategie je **strategie zaměření**. Tato strategie je založena na tom, že je zpracována pro konkrétní konkurenční rozsah. Například je zaměřená na skupinu odběratelů. Rozdíl mezi touto strategií a předchozími strategiemi je v tom, že předchozí strategie se zaměřují na celé odvětví a tato strategie jen na část odvětví. Firma tak v podstatě může dosáhnout jedné, druhé nebo obou předchozích strategií směrem k vybrané části odvětví. (Porter, 2004, s. 38)

Může se stát, že realizace jedné z těchto strategií bude neúspěšná nebo že dosažená konkurenční výhoda již nebude stačit vyvíjejícímu se odvětví. (Porter, 2004, s. 44)

Aby mohla být sestavena vhodná konkurenční strategie, musí provést firma analýzu konkurenčního odvětví (Porter, 2004, s. 1) Z výše uvedeného také vyplývá, že by firma měla mít stanovené své poslání, vizi a cíle. Po stanovení poslání, vize, cílů a analýzy konkurenčního odvětví se teprve může uvažovat o konkurenční strategii.

### **2.1.2 Analýza konkurenčního prostředí**

Každá firma by měla dobře znát své konkurenční prostředí, aby mohla rychle a pružně reagovat na změny v něm a aby na základě tohoto poznání mohla definovat a dosahovat své konkurenční výhody. Firma by měla dokonale znát vnitřní prostředí svého podniku, znát své přednosti a nedostatky, aby tyto přednosti mohla vyzdvihovat a nedostatky zase omezovat. Pro každou firmu je také nezbytné, aby znala vnější prostředí podniku a věděla, co na ni z vnějšku působí a v jaké míře.

#### **Analýza vnitřního prostředí podniku**

Při analýze vnitřního prostředí podniku firma analyzuje svůj stav v rámci organizace. Vnitřní prostředí si firma utváří sama a může tak dobře pracovat se svými přednostmi a nedostatky.

Analýza vnitřního prostředí by se měla týkat hlavně nabízených výrobků a služeb, personálního stavu, analýzy zákazníků, finanční analýzy, stanovení silných a slabých stránek nebo marketingu. Z analýzy by mělo vyplynout, jak si firma stojí bez ohledu na vnější prostředí.

Ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku mohou být použity následující analýzy:

### 1. SWOT analýza

SWOT analýza pomáhá odhalit slabé a silné stránky podniku. Stanovuje taky příležitosti a hrozby podniku. Slabé stránky, silné stránky a příležitosti a hrozby jsou klíčovými faktory podniku. Většinou se znázorňuje pomocí čtverce, který je rozdělen na čtyři části.

Tab. 1 – SWOT analýza (Kožená, 2007, s. 56)

STRENGTHS (silné stránky) ...	WEAKNESS (slabé stránky) ...
OPPORTUNITIES (příležitosti) ...	TREATNESS (hrozby) ...

SWOT analýza tedy není výslovně analýzou vnitřního prostředí, neboť zahrnuje i působení vnějšího prostředí. Tato analýza je ale velmi oblíbená, jelikož s její pomocí lze stanovit přednosti a nedostatky firmy a odhalit, co by mohlo firmu ohrozit, tedy na co si dávat pozor, a naopak, kde má firma své rezervy a co by pro ni mohlo být příležitostí.

### 2. Marketingový mix

*„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“* (Kotler, 2004, s. 105)

Marketingový mix má z pohledu firmy tyto základní složky:

- Produkt
- Cena
- Distribuce, místo
- Propagace (Staňková, 2010, s. 95)

**Produkt** může být služba nebo výrobek, tedy to, co firma nabízí svým zákazníkům. (Staňková, 2010, s. 96) **Cenou** se rozumí, peněžní vyjádření služby nebo výrobku. Tuto cenu požaduje prodávající od kupujícího. (Staňková, 2010, s. 99) **Distribucí** se u služeb rozumí to, jakým způsobem je služba zákazníkovi poskytována. Může být poskytována přímo, využitím obchodního zástupce nebo zprostředkovatele, případně pomocí dodavatele. U služeb je nejčastěji využívána distribuce přímá, což znamená přímo koncovému zákazníkovi. Důležité je také **místo**, kde je služba poskytována. Mohou nastat tyto situace: 1. Zákazník jde k poskytovateli služeb, 2. Poskytovatel služeb jde k zákazníkovi, 3. Poskytování služeb probíhá na dálku. (Staňková, 2010, s. 105 - 106) **Propagace** je vlastně to, jak poskytovatel služeb komunikuje se zákazníky. V rámci propagace se řeší především reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej, direct marketing a internet. (Staňková, 2010, s. 108 - 109)

Marketingový mix z pohledu firmy může být rozšířen ještě o další složky:

- Lidé
- Procesy

**Lidé** jsou hlavně ve službách velmi důležití. Pomáhají zajišťovat chod celé firmy a reprezentují firmu. Zaměstnance firmy můžeme dělit na zaměstnance kontaktní, obsluhující, koncepční a podpůrné. Kontaktní a obsluhující zaměstnanci jsou v kontaktu se zákazníkem. Koncepční a podpůrní nejsou v kontaktu se zákazníkem. (Staňková, 111) **Procesy** provází službu nebo výrobek od začátku až dokonce. Dělíme je na předprodejní, prodejní a poprodejní. (Staňková, 2010, s. 114)

Z hlediska zákazníka má marketingový mix následující základní složky:

- Hodnota
- Náklady
- Dostupnost řešení
- Komunikace (Staňková, 2010, s. 95)

**Hodnota** je to, co zákazník užitím služby nebo produktu získá, jaký bude mít zákazník užitek. (Staňková, 2010, s. 96) **Náklady** se zde rozumí náklady pro zákazníka.

### 3. Výrobní mix

Výrobní mix znamená, že firma nabízí více typů výrobků nebo služeb. (Kotler, 2004, s. 419) Výrobní mix nám tedy přináší přehled o kompletní nabídce výrobků a služeb firmy. Výrobní mix můžeme posuzovat ze čtyř hledisek a to:

- Šířky
- Délky
- Hloubky
- Konzistence

Šířku výrobního mixu znázorňují výrobní řady nebo rozsah služeb nabízených firmou. Počet nabízených výrobků nebo služeb v jednotlivých řadách můžeme charakterizovat délkou výrobního mixu. Hloubka znamená, v kolika verzích se daný výrobek nebo služba nabízí. Konzistencí se rozumí propojenost jednotlivých výrobků a služeb, tedy co mají společného. (Kotler, 2004, s. 420)

### 4. Finanční analýza

Zhodnocení finanční situace podniku se obvykle provádí finanční analýzou. V nejlepším případě by z finanční analýzy mělo vyplynout, že podnik navyšuje svou hodnotu, tedy dobře hospodáří s financemi a majetkem. Takový podnik je možné charakterizovat jako finančně konkurenceschopný.

Ve finanční analýze podniku lze využít tyto metody:

1. Poměrové ukazatele
2. Ekonomickou přidanou hodnotu
3. Metodu normované proměnné
4. Index důvěryhodnosti
5. Ukazatel HPH

Uvedené metody lze použít jako základ pro hodnocení konkurenceschopnosti podniku na základě finanční analýzy. (Kožená, 2007, s. 57 - 58)

K finanční analýze se standartě využívají základní finanční výkazy, jako rozvaha nebo výkaz zisku a ztrát. Ty samotné jsou také součástí finančního zhodnocení podniku.

### Analýza vnějšího okolí podniku

Pro analýzu vnějšího okolí podniku se nejčastěji využívá **Porterův model**:



Obr. 1 - Porterův model (Porter, 1998, s. 2)

Porterův model bere v úvahu vnější okolnosti, které mohou na podnik působit. Model uvažuje 5 okolností: dosavadní konkurenti, dodavatelé, odběratelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy do odvětví.

První okolností jsou dosavadní konkurenti. Je tedy potřeba podívat se na to, jaká je v odvětví, ve kterém se firma nachází, konkurence. Firma by měla nejen zjistit, kdo jsou její konkurenti, ale také zanalyzovat, jak si její konkurenční výhoda stojí vzhledem k výhodám konkurentů.

Téměř do každého odvětví mohou vstoupit nové firmy a ohrozit svým působením firmy stávající. Nové firmy mohou opět oslabit konkurenční výhodu firmy anebo ji zcela přebrat. Příchod nové firmy do odvětví také znamená nové přerozdělení trhu a stávající firmy již nebudou mít tak velký podíl na trhu.

Třetí okolností, která může ohrozit firmu je vznik substitutu k jejich nabízenému výrobku nebo službě. Substitutem se rozumí něco, co by mohlo nahradit nabízenou službu nebo produkt.

Odběratelé mají v dnešním světě velkou vyjednávací sílu. Zákazníci jsou základem podniku. Klade se velký důraz na zákaznickovi potřeby a přání. Z podstaty důležitosti zákazníka jsou odběratelé další hrozbou. Hrozbou ze strany zákazníka se rozumí hlavně vyjednávací

síla o ceně, hrozba odchodu zákazníka ke konkurenci nebo to, že zákazník bude nakupovat menší množství.

Dodavatelé jsou poslední okolností, která může ovlivnit podnik. Tato okolnost ovlivňuje podnik podle toho, jak moc je podnik na svých dodavatelích závislý. Dodavatelé značně ovlivňují náklady společnosti a tím i konečnou cenu produktu. Pro podnik je velmi významné brát tuto okolnost na zřetel. (Zikmund, 2011)

### **2.1.3 Marketingová strategie**

Konkurenční výhody může podnik dosáhnout pomocí marketingové strategie. Marketingová strategie se provádí za pomoci marketingového mixu. Jejím úkolem je definovat potřeby zákazníků, definovat cílovou skupinu, stanovit vhodný způsob komunikace se zákazníky, stanovit strategii, která povede k získání konkurenční výhody a měla by správně nastavit marketingový mix, kterým bude realizována. (Staňková, 2007, s. 39 - 40)

Tvorba marketingové strategie probíhá v několika fázích:

1. Analýza
2. Syntéza
3. Realizace
4. Kontrola

Ve fázi analýzy se provádí analýzy, které prozkoumávají trh a zákazníky. Ve fázi syntézy se na základě analýz vytvoří marketingový mix a následně je tento marketingový mix realizován a výrobky nebo služby jsou nabízeny a prodávány zákazníkovi. Nakonec se provádí kontrola marketingové strategie, kdy je zkontrolována zejména funkčnost marketingového mixu. (MANAGEMENT MANIA, © 2011-2013)

### **2.1.4 Inovační strategie**

Inovační strategie spočívá v tom, že firma dosáhne konkurenční výhody pomocí něčeho nového, například nového výrobku nebo služby nebo nějaké změny, například změnou nějakého procesu. Díky inovacím firma roste. Firma může inovovat na trzích, na kterých působí nebo na trzích jiných, existujících nebo může vstoupit na trhy úplně nové. (Košturiak, 2008, s. 57)



Aby si firma držela svou konkurenční výhodu a byla tak neustále konkurenceschopná, měla by neustále inovovat. (Košturiak, 2008, s. 61) Základem pro inovace by mělo být poznání toho, co vlastně zákazník chce, jaké jsou jeho přání a potřeby. (Košturiak, 2008, s. 62)

Nejčastějšími inovacemi jsou: inovace výrobků a služeb a vstup na nový trh. (Košturiak, 2008, s. 63) Výrobky a služby je možné inovovat různě. Je možné inovovat jejich vlastnosti, účel, ke kterému slouží, jejich vzhled nebo je možné vymyslet výrobek nebo službu úplně novou. Nový trh lze oslovit již se stávajícím výrobkem nebo službou nebo s novým výrobkem nebo službou.

Všechny uvedené strategie si kladou za cíl identifikovat nebo dosáhnout konkurenční výhody, díky které se firmy stanou konkurenceschopné. Je možné využívat i více strategií najednou. Jistě ale nebyly uvedeny všechny existující strategie k dosažení konkurenční výhody.

### 3 MALÉ A STŘEDNÍ PODNIKÁNÍ

**Podnikání** je: „soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ (Business center, © 1998 – 2015)

Bessant říká, že podnikání je lidská vlastnost, která kombinuje strukturu s vášní, plánování s vizí, nástroje s moudrostí je používat, strategii s energií konat a úsudek s tendencí riskovat. (Bessant, 2011, s. 11)

Podnikání jako takové má své základní charakteristiky:

- ✓ Podnikání je činnost, která vede k nějakému cíli.
- ✓ Podnikání vytváří nějakou hodnotu a přináší nějaký užitek.
- ✓ Podnikání je rizikové.
- ✓ Podnikání vychází z iniciativy a kreativity. (Veber, 2012, s. 14)

**Podnikatel** je v NOZ definován takto: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.“ (Nový občanský zákoník, 2014, s. 50)

Podnikatel by měl mít také určité základní charakteristiky:

- ✓ Podnikatel by měl umět najít příležitost, určit cíle.
- ✓ Podnikatel by měl umět zajistit finance pro své podnikání.
- ✓ Podnikatel by měl umět snášet riziko.
- ✓ Podnikatel by měl mít určité osobnostní rysy, jako je například vytrvalost.
- ✓ Podnikatel by měl umět své podnikání organizovat. (Veber, 2012, s. 15)

Podnikání má v dnešní době velký význam a nabývá na popularitě. Dříve nebylo podnikání až tak rozšířené jako dnes. Mohou za to i okolnosti jako vysoká nezaměstnanost, nízké mzdy nebo snazší vstup do podnikání. Svět pomalu spěje k tomu, že lidé se o sebe budou muset v budoucnu postarat sami. To znamená, že si budou muset vytvořit pracovní místo sami. Ze statistik živnostenského rejstříku vyplývá, že počet platných živnostenských oprávnění od roku 2011 neustále roste.

Tab. 2 - Platná ŽO (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005)

	2011	2012	2013	2014
<b>Celkem platných ŽO</b>	3 146 013	3 225 372	3 321 289	3 475 812

V této statistice jsou zahrnuty fyzické i právnické osoby a podnikající cizinci. Je tedy statisticky podloženo, že podnikání v České republice je na vzestupu.

Malé a střední podnikání je přesně definováno. Je to podnikání malého a středního rozsahu. To znamená, že podniky jsou posuzovány z určitého hlediska, na základě kterého lze určit, zda je podnik malý nebo střední. Které podniky jsou malé a které už střední bude objasněno v následující podkapitole.

### 3.1 Subjekty malého a středního podnikání

Podnikatele malého a středního podnikání je možné rozdělit do tří skupin a to:

1. **Drobný podnikatel**
2. **Malý podnikatel**
3. **Střední podnikatel**

Za tyto podnikatele jsou považováni ti, kteří nezaměstnávají více než 250 osob a jejichž aktiva nemají větší hodnotu než 43 mil. EUR nebo jejich obrat není vyšší než 50 mil. EUR.

Aby mohl být podnikatel považován za drobného, nesmí zaměstnávat více jak 10 zaměstnanců a jeho obrat nesmí přesáhnout 2 mil. EUR.

Malý podnikatel je charakterizovaný tím, že nezaměstnává více než 50 osob a nemá obrat vyšší než 10 mil. (Czechinvest, 2003)

Mezi subjekty malého a středního podnikání tedy mohou patřit jak fyzické osoby, tak i právnické osoby.

### 3.2 Význam malého a středního podnikání

#### Společenský význam

To, že vůbec existuje malé a střední podnikání dává všem lidem šanci podílet se na tvorbě společnosti ze všech hledisek a dává jim to možnost seberealizace. Díky malému a střed-

nímu podnikání se také lidé stávají zodpovědnějšími. Malé a střední podnikání reprezentuje danou zemi nebo daný region, v kterém se nachází. Tito podnikatelé jsou v kontaktu s daným regionem a tak se výrazně podílejí na jeho utváření a na utváření celé společnosti. (Veber, 2012, s. 20)

### **Ekonomický význam**

Malé a střední podnikání má obrovský ekonomický význam pro danou zemi a region, ve kterém se nachází. Malé a střední podniky působí proti monopolům. Dokáží obsadit menší část trhu, tím, že dokáží lépe reagovat na měnící se potřeby zákazníků nebo že obsadí tu část trhu, která není pro monopoly až tak atraktivní nebo výhodná. Malé a střední firmy se tedy také lépe přizpůsobují měnícím se okolnostem. (Veber, 2012, s. 21)

### **3.3 Postavení malých a středních podniků v České republice**

V České republice je malé a střední podnikání široce zastoupeno.

Počet malých a středních podniků, vykazujících podnikatelskou činnost k 31. 12. 2013:

➤ **1 124 910**

Počet malých a středních podniků, reprezentovaných fyzickými osobami k 31. 12. 2013:

➤ **869 279**

Počet malých a středních podniků, reprezentovaných právnickými osobami k 31. 12. 2013:

➤ **255 631**

Malé a střední podniky tvořily v roce 2013 až **99,83%** všech podniků. V malých a středních podnicích bylo v roce 2013 zaměstnáno 1 782 000 zaměstnanců, což představuje 60% zaměstnanců všech podnikatelských subjektů. Malé a střední podniky tvořily v roce 2013 51,3% celkových výkonů. Konkrétně to bylo 4 314 975 mil. Malé a střední podniky vytvářejí vysokou přidanou hodnotu ve službách. Tato hodnota v posledních letech narůstá a v roce 2013 342 174 mil. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

Z uvedeného vyplývá, že malé a střední podniky v České republice dominují a mají díky tomu dobré postavení a dosahují podpory.

### 3.4 Konkurenceschopnost malých a středních podniků

Malé a střední podniky nejsou tak konkurenceschopné jako podniky velké. Je to tím, že mají většinou menší podíl na trhu a nejsou tedy až tak stabilními podniky. Jsou více citlivé na jakékoliv změny. A to jak na změny zvenku, tak na změny uvnitř. Změna ekonomické situace na trhu, jakákoliv změna v organizaci má na malé a střední podniky větší dopad než na ty velké. Malé a střední podniky taky většinou do podnikání nevstupují s nějakým významným kapitálem a je pro ně také těžší finanční zdroje získat.

Jak vyplývá z předchozí podkapitoly, malé a střední podnikání má obrovský význam. Proto je důležité, aby byly tyto podniky dostatečně konkurenceschopné. Jejich konkurenceschopnost ale nebývá dostačující a proto je jejich konkurenceschopnost externě podporována.

Významnou podporou je program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014 – 2020, který realizuje EU. Tento program má za úkol podporovat konkurenceschopnost malých a středních podniků a zvýšit zaměstnanost. (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014)

## 4 JAZYKOVÉ VZDĚLÁVÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Vzdělávání je v České republice tvořeno ucelenou vzdělávací soustavou. Tuto vzdělávací soustavu je možné rozdělit na **vzdělávání školní a mimoškolní**. Školní vzdělávání je tvořeno školami, které zastřešuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen MŠMT). Jedná se o školy mateřské, základní, střední, vyšší odborné, vysoké a speciální. Jednotlivé školy lze ještě rozčleňovat dle studijních programů, které nabízejí, dle zaměření nebo dle způsobu zakončení studia. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, © 2013 – 2015) Mimoškolním vzděláváním se rozumí veškeré vzdělávání mimo tuto školní soustavu. Mimoškolní vzdělávání může probíhat v rámci profesních kurzů, které mají akreditaci od MŠMT a jejímž ukončením získá účastník většinou nějakou certifikaci, která ho opravňuje k výkonu nějaké činnosti nebo v rámci zájmových kurzů, které jdou mimo MŠMT. (Náglová, 2014)

Jazykové vzdělávání může probíhat v zařízeních, které spadají do školní soustavy nebo mimo ně a to jak s akreditací MŠMT, tak bez akreditace.

Problémem školního jazykového vzdělávání je, že výuka většinou není dostatečně efektivní a v reálných situacích potom žáci selhávají. Tento fakt pak způsobuje žákům a studentům problémy při hledání zaměstnání. V České republice jsou firmy, které by je rádi přijaly, ale bohužel jejich jazykové vzdělávání bývá nedostatečné a neladí s jejich potřebami. (Danč, 2014)

### 4.1 Školní jazykové vzdělávání v České republice

S jazykovým vzděláváním musí děti povinně začít na základní škole a to od 3. třídy. (Vančurová, 2010) Od školního roku 2013/2014 se potom musí žáci základních škol nejpozději od 8. třídy učit i druhému cizímu jazyku. (Národní ústav pro vzdělávání, © 2011- 2015)

Na střední škole je potom povinné učit se pouze jednomu cizímu jazyku. Výjimkou jsou gymnázia, kde je povinná výuka dvou cizích jazyků. (Vančurová, 2010)

Žáci základních škol, kteří se učí cizí jazyk (školní rok 2013/2014):

Tab. 3 - Žáci základních škol

	<b>Celkem</b>
<b>Počet žáků</b>	<b>680 871</b>

Počet žáků učících se cizí jazyk v posledních dvou školních letech narostl. Nejčastěji se žáci základní škol učí angličtinu. Následuje němčina a ruština.

Žáci středních škol, kteří se učí cizí jazyk (školní rok 2013/2014):

Tab. 4 - Žáci středních škol

	<b>Celkem</b>
<b>Počet žáků</b>	413 941

Mezi žáky středních škol byly zahrnuti i žáci konzervatoře. Nejčastěji se žáci opět učí angličtinu. Druhým nejčastěji vyučovaným jazykem je opět němčina. U žáků čistě středních škol je třetím nejvyučovanějším jazykem ruština stejně jako u žáků základních škol. U studentů konzervatoře je třetím nejvyučovanějším jazykem italština.

Žáci vyšších odborných škol, kteří se učí cizí jazyk (školní rok 2013/2014):

Tab. 5 - Žáci vyšších odborných škol

	<b>Celkem</b>
<b>Počet žáků</b>	19 734

Počet žáků vyšších odborných škol, kteří se učí cizímu jazyku, v posledních čtyřech školních letech poklesl. Nejvíce se tito žáci opět učí angličtině, potom němčině a třetím nejvíce vyučovaným jazykem na vyšších odborných školách je latina. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Školství v ČR: Statistika školství, © 2013 – 2015)

## 4.2 Mimoškolní jazykové vzdělávání v České republice

Mimoškolní jazykové vzdělávání je v České republice reprezentováno jazykovými školami. Ty dělíme na dva druhy: Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky a soukromé jazykové školy. Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky zaštiťuje MŠMT. Soukromé jazykové školy jsou potom právnické a fyzické osoby, které poskytují jazykové vzdělávání.

Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky jsou upravovány vyhláškou č. 33/2005 SB., o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách. Vyhláška stanovuje, jaké kurzy může tato jazyková škola provozovat, jak má studen-

ty hodnotit, zda může provozovat služby za úplatu a definuje státní jazykovou zkoušku. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, © 2013 – 2015)

Soukromé jazykové školy nejsou upraveny žádnou vyhláškou a nespádají pod MŠMT. Jsou provozované na základě volné živnosti. Studenti navštěvují tyto jazykové školy především ve svém volném čase a absolvováním kurzů nemohou získat žádný platný certifikát. Jediným případem může být ten, když jazyková škola získá akreditaci pro jednoleté jazykové kurzy, známé mezi veřejností jako pomaturitní kurzy se statutem studenta.

### **AJŠ**

AJŠ je asociace jazykových škol v České republice. Do nedávna existovaly 2 takovéto asociace a to AJŠA = asociace jazykových škol a agentur a ACERT = asociace certifikovaných škol. 23. Ledna 2015 se ale tyto dvě asociace spojily.

AJŠ sdružuje jazykové školy a hlídá, aby její členové dodržovali určité podmínky kvality. Na druhé straně zastupuje zájmy jazykových škol. Členství v této asociaci je dobrovolné a členové musí dodržovat Kodex kvality. Asociace v současné době sdružuje 40 jazykových škol a agentur. (Asociace jazykových škol a agentur, © 2011)

Mimoškolní jazykové vzdělávání lze považovat za efektivní, jelikož studenti se ho účastní dobrovolně a získávají tak k výuce jiný přístup. Většinou se ho také účastní osoby již dospělé, kteří si uvědomují důležitost znalosti jazyků a přistupují tak k tomuto vzdělávání zodpovědněji a s větším zájmem. Výuka také bývá koncipována zábavněji, protože cílem je, aby studenta bavila a byla pro něj zábavná a zároveň užitečná. Soukromé jazykové školy totiž musí zákazníka získat a potýkají se s konkurencí, což ve školním vzdělávání není tak běžné.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ JAZYKOVÉ ŠKOLY ATYPIKO

V této kapitole bude představena Jazyková škola Atypiko. Budou zde uvedeny základní informace o Jazykové škole, informace o jejím fungování, o tom čemu se Jazyková škola věnuje a co nabízí.

### 5.1 Základní informace

Jazyková škola Atypiko je na trhu novou Jazykovou školou, která funguje necelý rok. Aktuálně má tato Jazyková škola jednu pobočku, která se nachází ve Zlínském kraji, konkrétně ve Zlíně. Snaží se prosadit na trhu s vysoce efektivním přístupem k výuce, jít pro klientskou cestou, přinést do výuky jazyků individualitu a vytvořit příjemné prostředí, jak pro své studenty, tak pro své zaměstnance a spolupracovníky.

Studenti se zde mohou učit 6 světovým jazykům a to: angličtině, němčině, francouzštině, španělštině, ruštině a italštině.

Výuka těchto světových jazyků probíhá v prostorách Jazykové školy, případně v prostorách firem. Výuka probíhá od pondělí do pátku od 8:00 do 20:00 hodin.

Jazyková škola se zaměřuje na individuální výuku. To znamená, že se zabývá výukou jednotlivců, dvojic nebo 3 – 4 členných skupinek. Tento styl výuky je považován za vysoce efektivní. Jazykové kurzy bývají různě tematicky zaměřené nebo jsou přizpůsobeny přáním zákazníků. Základem tedy je, aby si každý potenciální student mohl zvolit či vytvořit jazykový kurz dle svých představ. Potenciálnímu studentovi je přizpůsoben průběh kurzu (den a čas výuky, délka a intenzita lekcí) i výukové metody.

#### 5.1.1 Vznik

Jazyková škola vznikla jako reakce na poptávku po individuálním a efektivním stylu výuky. Dalším popudem k vzniku bylo ukončení činnosti Jazykové školy Vedral, která na trhu uspokojovala poptávku právě po tomto stylu výuky. S tím také souviselo uvolnění prostor v centru Zlína, které byly uzpůsobeny výuce. Tyto prostory Jazyková škola Atypiko využila.

Jazyková škola Atypiko oficiálně vznikla 1. 7. 2014. Aktuálně tedy funguje necelý jeden rok, zhruba 10 měsíců. Vznik jazykové školy se plánoval asi 3 měsíce. Během těchto 3 měsíců bylo nutné zajistit prostory a lektory, vymyslet fungování a celkovou organizaci, připravit marketingovou strategii, webové stránky, nachystat nabídku služeb a mnoho dal-

šího. Na vzniku Jazykové školy se podílely dvě osoby a to současný majitel Jazykové školy a ředitelka. V průběhu se potom procesu vzniku účastnili i lektori a další spolupracující osoby.

### 5.1.2 Forma podnikání

Podnikatelskou formu Jazykové školy Atypiko zajišťuje fyzická osoba. Touto fyzickou osobou je majitel Jazykové školy. Fyzická osoba jako taková není podnikatelem novým. Fungovala již před vznikem Jazykové školy. Pro výkon podnikatelské činnosti bylo ovšem nutné přidat do živnostenského listu některé volné živnosti a provozovnu ve Zlíně. Nebyla ale zaznamenána žádná bariéra, jelikož potřebné živnosti jsou živnostmi volnými a není tedy potřebné žádné speciální vzdělání či zkušenosti v oboru.

#### Identifikace podnikajícího subjektu:

Miroslav Jurčo

Náves 48, 751 03, Majetín

IČ: 888 98 512

DIČ: CZ9109029325

#### Živnosti potřebné pro výkon činnosti:

- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
- Překladatelská a tlumočnická činnost

### 5.1.3 Činnosti podnikání dle CZ – NACE

Činností jazykové školy je především vzdělávání. Jazyková škola provádí tuto činnost za úplatu, což znamená, že její činnost je ekonomická. Tuto ekonomickou činnost je možné klasifikovat dle CZ - NACE. Vzdělávání spadá do Sekce P – Vzdělávání. V sekci P je potom samostatná třída 85.59.1 – Vzdělávání v jazykových školách. (CZ-NACE, ©2015)

#### 5.1.4 Kontaktní a identifikační údaje

##### Identifikace:

**Název:** Atypiko Jazyková škola

**Adresa:** Štefánikova 2529/17, 760 01, Zlín

**IČ:** 888 98 512

##### Kontakt:

**Webové stránky:** [www.atypiko.cz](http://www.atypiko.cz)

**E-mail:** [info@atypiko.cz](mailto:info@atypiko.cz)

**Telefon:** +420 725 605 333

**Facebookové stránky:** [www.facebook.com/atypiko](http://www.facebook.com/atypiko)

**Majitel:** Miroslav Jurčo

[jurco@atypiko.cz](mailto:jurco@atypiko.cz)

+420 773 618 228

**Ředitelka:** Bc. Markéta Kalábová

[info@atypiko.cz](mailto:info@atypiko.cz)

+420 725 605 333

#### 5.1.5 Název a logo

Název Jazykové školy je ATYPIKO Jazyková škola. Základním požadavkem na název bylo, aby vystihoval odlišnost. Slovo ATYPIKO vzniklo z italského slova „*atipico*“, což v překladu znamená atypický. Toto italské slovíčko bylo následně počeštěno, aby se klientům dobře psalo a neměli problém s výslovností.

ATIPIKO → ATYPIKO

Ke slovu ATYPIKO se pak přidal dovětek Jazyková škola, aby bylo hned z názvu jasné, o co se jedná.

Logem Jazykové školy je text, který je ohraničený mrakem s rovným základem, ze kterého míří směrem vzhůru bubliny na tyčkách. Celé logo je velmi barevné a pestré.

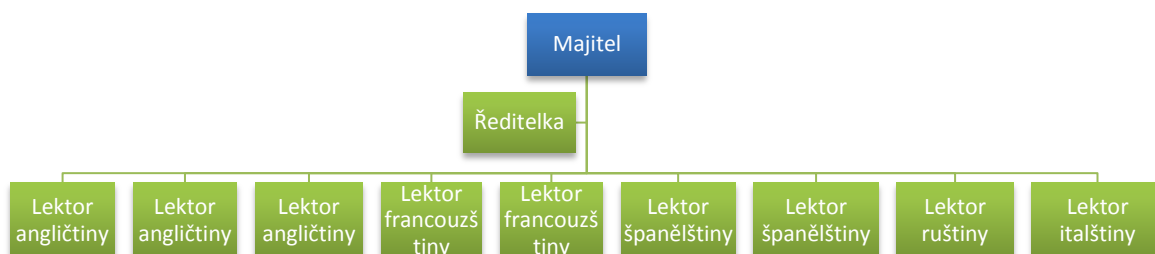


Obr. 2 – Logo (Interní zdroj)

Požadavkem na logo bylo, aby bylo hravé a barevné, aby odráželo image a ducha celé Jazykové školy.

### 5.1.6 Organizační struktura

Jelikož je tato Jazyková škola malou organizací a podnikatelem je fyzická osoba, je organizační struktura jednoduchá s jasnými vazbami.



Obr. 3 – Organizační struktura (Vlastní zpracování)

Majitel má přímo podřízenou ředitelku, která zajišťuje chod celé organizace. Lektoři jsou podřízeni ředitelce. Styl řízení je velmi liberální. Ředitelka funguje spíše jako organizátorka než nadřízená. Její pracovní náplní je především organizace výuky a komunikace s klienty a lektory. Majitel rozhoduje o financích a řídí marketingové aktivity. Lektoři jsou buď zaměstnání na dohodu o provedení práce, nebo spolupracují pomocí smlouvy o spolupráci na živnost. Spolupracujících lektorů má Jazyková škola v současné době 9, když nepočítáme ředitelku Jazykové školy, která je zároveň lektorkou němčiny.

Většina lektorů spolupracuje s organizací od samého počátku, někteří lektori byli přibráni v průběhu, z důvodu zvyšující se poptávky.

## 6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tato kapitola se bude věnovat analýze současného stavu Jazykové školy Atypiko. Analýza se bude týkat jak vnitřního, tak vnějšího prostředí.

### 6.1 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí zanalyzuje všechny aspekty, které utváří Jazykovou školu, a může je Jazyková škola ovlivnit. Konkrétně se bude jednat o analýzu prostor a kapacity k výuce, nabídku služeb, analýzu zákazníku a financí. Dále bude stanoven marketingový mix a provedena SWOT analýza.

#### 6.1.1 Nabídka služeb

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, Jazyková škola Atypiko se zaměřuje hlavně na individuální jazykovou výuku, která probíhá přímo v Jazykové škole, případně ve firmách. Tím je tedy determinována i nabídka služeb.

Hlavní nabízenou službou je **výuka cizích jazyků**. Tuto službu je možné klasifikovat dle klasifikace ekonomických činností CZ – NACE do Sekce P – Vzdělávání, konkrétně do třídy 85.59.1 – Vzdělávání v jazykových školách. Podle funkce, kterou plní ji můžeme zařadit mezi služby společenské. Jelikož se jedná o ekonomickou činnost a služba je poskytována za úplaty, jedná se o službu tržní. Výuka cizích jazyků je úplně nehmotná, tedy externí služba, což může být problematické z hlediska propagace této služby, protože ji můžeme jen těžko zhmotnit. Při poskytování této služby musí být vždy přítomný zákazník, je tedy velmi důležité budování vztahu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby (Jazykovou školu a lektorem)

Výuka cizího jazyka probíhá pomocí **jazykových kurzů**. Každý jazykový kurz má svá určitá specifika. Jazykový kurz je produkt, který je vytvořen Jazykovou školou a to buď úplně, nebo částečně. Úplně znamená, že Jazyková škola vytvoří jazykový kurz a účastníci kurzu přijmou nastavené specifika kurzu (den, čas, délku a intenzitu lekcí, zaměření kurzu, počet účastníků...). Částečně znamená, že Jazyková škola určí pouze některé specifikum a zbytek si určí zákazník sám.

Konkrétní nabídka jazykových kurzů Jazykové školy Atypiko:

**Individuální kurzy:** Individuální kurz je určen pro 1 osobu. To je jediné omezení, které tento kurz má. Jinak si vše určuje zákazník sám. Zákazník si určí, kdy bude kurz navštěvovat (den a čas), délku lekcí (60 minut, 90 minut, jiná), intenzitu kurzu (1x týdně, 2x týdně, jiná), zaměření kurzu. Jedná se o nejindividuálnější způsob výuky, protože je vše přizpůsobeno zákazníkovi, jeho dosavadní jazykové úrovni, rychlosti osvojování si nových znalostí, jazykovému talentu, časovým možnostem a cílům, kterých chce pomocí jazykového kurzu dosáhnout. Jedná se tedy o vysoce efektivní výuku.

Výhody: individualita, efektivita

Nevýhoda: cenově nejnáročnější typ kurzu

**Kurzy pro dvojice:** Jak už z názvu tohoto jazykového kurzu vyplývá, jedná se o výuku dvojic, tedy 2 osob. Pořád je zachován vysoký stupeň individuality, neboť je opět vše přizpůsobeno v tomto případě dvěma zákazníkům. Tento kurz je velmi efektivní z hlediska konverzace a vzájemné podpory při studiu cizího jazyka. Kurz pro dvojice patří mezi cenově nejvýhodnější typy kurzů, protože dvojice se v podstatě podělí o náklady a výsledná cena je velmi příznivá.

Výhody: individualita, efektivní konverzace, cenově velmi výhodný typ kurzu

Nevýhody: nutnost přizpůsobit se druhému ve dvojici

**Skupinové kurzy:** Jazyková škola nabízí dvě možnosti skupinových kurzů. Buď se zákazníci přihlásí rovnou jako skupinka a zvolí si den, čas a zaměření kurzu nebo se zákazníci přihlašují jednotlivě na popud Jazykové školy, která určí den a čas výuku a zaměření kurzu. Ve skupinovém kurzu jsou vždy minimálně 3 nebo maximálně 4 osoby a kurz probíhá 1x týdně, 90 minut. Ve skupinovém kurzu je možné velmi efektivně konverzovat. Cenově se řadí mezi nejdostupnější kurzy.

Výhody: cenová dostupnost, efektivní konverzace, seznámení se s novými lidmi

Nevýhody: nižší možnost přizpůsobení se jednotlivci

**Kurzy šité na míru:** Kurzy šité na míru tvoří speciální skupinu nabízených kurzů. Jedná se o kurzy se speciálním zaměřením a cílem. V tomto případě je tedy stěžejní zaměření kurzu a ne počet osob v kurzu. Tyto jazykové kurzy jsou během roku obměňovány a reagují na aktuální poptávku. Jedná se například o kurzy pro maturanty, zaměřené na přípravu



k maturitě nebo kurzy dovolená, které jsou zaměřeny na přípravu na dovolenou. Možnosti kurzů šitých na míru jsou velké a tyto kurzy mají určitě velký potenciál.

**Kurzy pro maminky s dětmi:** Jazyková škola myslí i na maminky s dětmi. Díky tomu, že je jedna učebna vybavena dětským koutkem, mohou se učit cizím jazykům bez omezení i maminky s dětmi. Tyto kurzy jsou určeny pro maminky, které by rádi navštěvovaly jazykové kurzy, ale například nemají hlídání. Mohou tedy vzít své dítě na lekce s sebou. Lekce probíhají 45 minut, aby dítě nemělo problém vydržet s maminkou na lekci.

**Kurzy pro studenty:** Jazyková škola Atypiko se nachází ve Zlíně. Zlín může být považován za studentské město, neboť se zde nachází Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Je tedy strategické, že Jazyková škola myslí i na studenty. Studenti mohou využít ekonomicky výhodných kurzů a navštěvovat kurzy ve dvou, ve třech nebo ve čtyřech. Výhodou kurzů pro studenty je také to, že Jazyková škola bere ohled na to, že studenti mají každý semestr jiný rozvrh nebo že mají zkoušková období. Kurzy jsou tím pádem přizpůsobeny studentskému životu.

**Firemní výuka:** Samostatnou skupinu jazykových kurzů jsou kurzy firemní. Tyto kurzy většinou probíhají mimo jazykovou školu, přímo ve firmách a účastní se jich více osob. Pořád se ale dodržuje individuální přístup a jednotlivých kurzů se účastní maximálně 4 osoby. Někdy probíhají tyto kurzy i v jazykové škole a to převážně tehdy, pokud se jedná o individuální firemní kurz nebo pokud se firma nachází v blízkosti Jazykové školy. Každý firemní jazykový kurz se snaží Jazyková škola napasovat firmě na míru. I cena se stanovuje individuálně na základě poptávky.

Všechny nabízené kurzy, kromě kurzů šitých na míru, mohou probíhat ve všech jazycích, jejichž výuku škola nabízí. Jedná se o angličtinu, němčinu, francouzštinu, španělštinu, ruštinu a italštinu. Jsou to jazyky světové, po kterých je neustálá poptávka. V poslední době stoupá zájem i o exotické jazyky, které škola zatím nenabízí.

Pro výuku každého jazyka má Jazyková škola vždy minimálně jednoho lektora. Někteří z lektorů ovládají i více jazyků. Každý lektor má potřebné znalosti a zkušenosti. Není nutné, aby měl každý lektor vysokoškolský diplom z daného jazyka, protože v dnešní době existuje řada certifikátů, které dokážou prověřit jazykové znalosti a mají mezinárodní platnost a i vyšší váhu než diplom vysokoškolský. Důležité jsou také vlastnosti lektora a pedagogický talent, který by každý z lektorů měl mít. Jazyková škola požaduje u lektorů i určitou míru kreativity, aby byly lekce zajímavé a zábavné.

Jazyková škola nedisponuje žádnou speciální výukovou metodou, protože má za to, že právě individuální přístup je nejlepší výukovou metodou. Každý je jiný, jinak se učí, má jiné zájmy a cíle a proto Jazyková škola zastává postoj, že není možné na každého uplatnit jednu vyučovací metodu. Snaží se tedy výuku maximálně přizpůsobit klientovi, využít více výukových metod, případně jejich kombinaci a vyučovat zábavně. Motem Jazykové školy je: „*Učíme vás atypickým způsobem – s individualitou*“.

### 6.1.2 Prostory k výuce

Jazyková škola Atypiko se nachází v centru Zlína, na ulici Štefánikova, přímo naproti trolejbusové zastávce Školní. Tato poloha je velmi strategická. Je snadno dosažitelná ze všech částí Zlína pěšky, trolejbusem nebo autem. Problém je tu ovšem s parkováním. Jazyková škola nemá vlastní parkoviště, na kterém by klienti mohli parkovat a parkování v centru Zlína je poněkud komplikované nebo možné za poplatek.

Jazykovou školu je zvenku celkem obtížné spatřit, protože nemá dostatečné označení ani poutače. Na venkovních dveřích se sice nachází označovací cedule, ale tu je možné spatřit jen z chodníku, který ke škole vede. Jazyková škola se nachází v prvním patře dvoupatrové budovy. Při vstupu do budovy není jasně zřejmé kudy se má klient vydat a ani hlavní vstupní dveře v prvním patře nejsou dostatečně označeny.

Jazyková škola má v pronájmu celé první patro této budovy. V tomto patře se nachází dvě velké místnosti, dvě malé místnosti, místnost, ve které se nachází kuchyň a zázemí pro lektory a čekající studenty, koupelnu s WC, samostatné WC a komoru. Obě velké místnosti a jedna malá místnost jsou využívány jako učebny a jedna malá místnost slouží jako kancelář. Každá učebna je barevně odlišena. První učebna je modrá, kde se nachází i zmiňovaný dětský koutek, jedna je červená a třetí je zelená. Místnost s kuchyňkou a zázemím je rovněž lazená do zelené barvy. Každá učebna je vybavena stoly, židlemi, magnetickou tabulí, notebookem a dekoracemi či výukovými pomůckami. V místnosti, která slouží jako zázemí je kuchyň, díky které se mohou lektori i studenti občerstvit vodou, čajem nebo kávou a zpříjemnit si tak čas výuky. Pokud studenti přijdou na lekci dřív, mohou se zde posadit na sedačku nebo ke stolu. Pro lektory se zde nachází tiskárna a knihovna s jazykovými učebnicemi a cizojazyčnou literaturou.



Obr. 4 – Modrá učebna (Interní zdroj)



Obr. 5 – Zázemí s kuchyňkou (Interní zdroj)

### Kapacita učeben:

Jazyková škola tedy disponuje 3 učebnami. Každého jazykového kurzu se může účastnit minimálně 1 student, maximálně 4 studenti. Otevírací doba je od 8:00 do 20:00 od pondělí do pátku. K dispozici je tedy **180 hodin**, které mohou být využity k výuce.

Pokud by probíhaly pouze individuální jazykové kurzy, kdy by každá lekce trvala 60 minut, mohlo by být odučeno 180 (12 hodin \* 5 dní \* 3 učebny) 60 minutových lekcí, tedy **180 studentů** za jeden týden.

Pokud by probíhaly pouze skupinové jazykové kurzy o účasti 4 studentů, kdy by každá lekce trvala 90 minut, mohlo by být odučeno **320** (720 minut/90 minut \* 5 dní \* 2 učebny \* 4 studenti) **studentů**, tedy 80 devadesáti minutových lekcí za jeden týden. Počítat můžeme jen s 2 učebnami, protože v zelené učebně není možné pořádat skupinové kurzy a musíme počítat, že jeden skupinový kurz trvá 90 minut, jelikož je to specifikum skupinového kurzu.

Obě situace jsou považovány za extrémní a nereálné, protože je nabízené a využívané široké spektrum kurzů.

Aktuální využití učeben:

Tab. 6 – Využití učeben (Vlastní zpracování)

	Maximální počet hodin týdně	Využitá kapacita týdně	Využitá kapacita týdně v procentech	Nejvíce vytížený den
Modrá učebna	60	28,75	48%	čtvrtek
Červená učebna	60	13,5	22,5%	úterý, čtvrtek
Zelená učebna	60	1	2%	úterý
<b>Celkem</b>	<b>180</b>	<b>43,25</b>	<b>24%</b>	<b>Úterý, čtvrtek</b>

Z tabulky vyplývá, že celková kapacita všech třech učeben je 180 hodin. Z této kapacity je využito pouze 43,25 hodin. To znamená, že Jazyková škola využívá svou kapacitu pouze z necelých 24%! Nejvíce je vytížena modrá učebna a to z 48%, následuje červená učebna, která je vytížena z 22,5% a zelená učebna není využívána skoro vůbec, pouze z 2%. Z tabulky dále můžeme vyčíst, že nejvíce žádaným dnem pro výuku je úterý a čtvrtek.

### 6.1.3 Marketingový mix

**Produkt:** Produktem Jazykové školy Atypiko je služba. Touto službou je výuka cizích jazyků, který je realizována pomocí jazykových kurzů. Jazykové kurzy jsou potom konkrétními produkty. Většinu produktů nabízí Jazyková škola celoročně, některé reagují na aktuální poptávku.

**Cena:** Cena za službu je pevně stanovena a může se měnit jen na základě speciálních slev, např. sleva pro studenty. Výjimku tvoří firemní kurzy, kde je cena stanovena vždy individuálně na základě poptávky. Základem tvorby ceny jsou náklady. Při poskytování služby výuky cizích jazyků je kladen důraz na vztah se zákazníkem a hodnota, kterou zákazník vnímá je odražena v ceně. Platba za jazykový kurz probíhá vždy dopředu. U skupinových

kurzů je platba jednorázová, protože má kurz jasně daný začátek a konec. U všech ostatních kurzů probíhá platba průběžně. Jinak řečeno klienti si mohou předplácet lekce dopředu podle svého uvážení a kurz může trvat tak dlouho, jak si klient přeje. Platební podmínky ovšem stanovují určité minimální platby podle typu a intenzity kurzu. Platba může vždy proběhnout hotově nebo převodem na účet.

**Distribuční cesty, místo:** V případě Jazykové školy Atypiko jdou nejčastěji zákazníci za službou, v ojedinělých případech, hlavně firemní výuky, jde služba k zákazníkovi. Je tedy důležité místo, kde se Jazyková škola nachází a prostory v kterých se nachází. Distribuční síť využívané Jazykovou školou jsou přímé. Jazyková škola komunikuje přímo s koncovým klientem.

**Propagace:** Jazyková škola využívá pro svou propagaci různé způsoby. Hojně je využívána reklama a to hlavně na internetu. V rámci internetu je to placená reklama ve vyhledávacích a na sociálních sítích. V menší míře je využívána i tisková reklama ve formě letáčků. Dále je používána podpora prodeje, zastoupená především cenovými zvýhodněními. Neopomenutelným typem propagace jsou reference a doporučení.

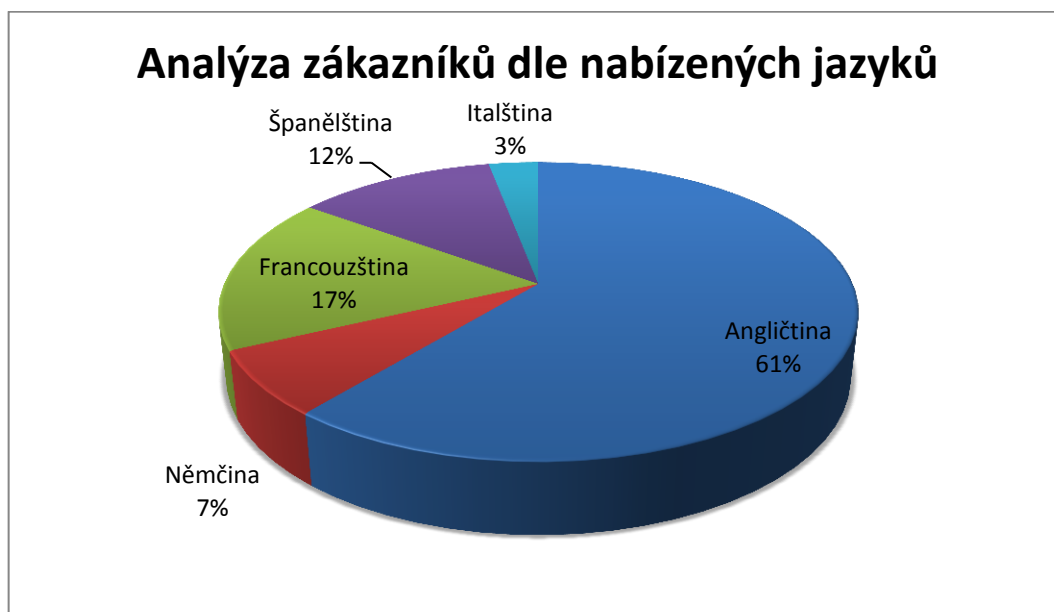
**Lidé:** Jazykovou školu utvářejí lidé. Dochází k maximálnímu kontaktu se zákazníkem. Je velmi důležité, aby Jazyková škola měla takové lektory, kteří budou předávat směrem k zákazníkovi všechny myšlenky a ubírání se Jazykové školy. Je nezbytné, aby byli lektori začleněni i do chodu školy a školu řádně reprezentovali. Oblast vzdělávání je náročná na znalosti a dovednosti daného zaměstnance. Tato náročnost se odráží v jeho mzdě a následně v nákladech společnosti. Aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni a orientováni na zákazníka, využívá organizace interní marketing.

**Procesy:** Služba výuky cizího jazyka je řízena jako proces. Tento proces se skládá z předprodejních činností, prodejních činností a poprodejních činností. Do předprodejních činností řadíme hlavně propagaci, která nám pomáhá přilákat zákazníky. Prodejní činnosti souvisí již s výkonem samotné služby. Jde o komunikaci s klientem před započítáním jazykového kurzu, tedy zpracování poptávky. Poprodejním činností se Jazyková škola věnuje méně než by měla. Například nemá vybudovaný věrnostní program a dostatečně nemonitoruje spokojenost zákazníků.

#### 6.1.4 Analýza zákazníků

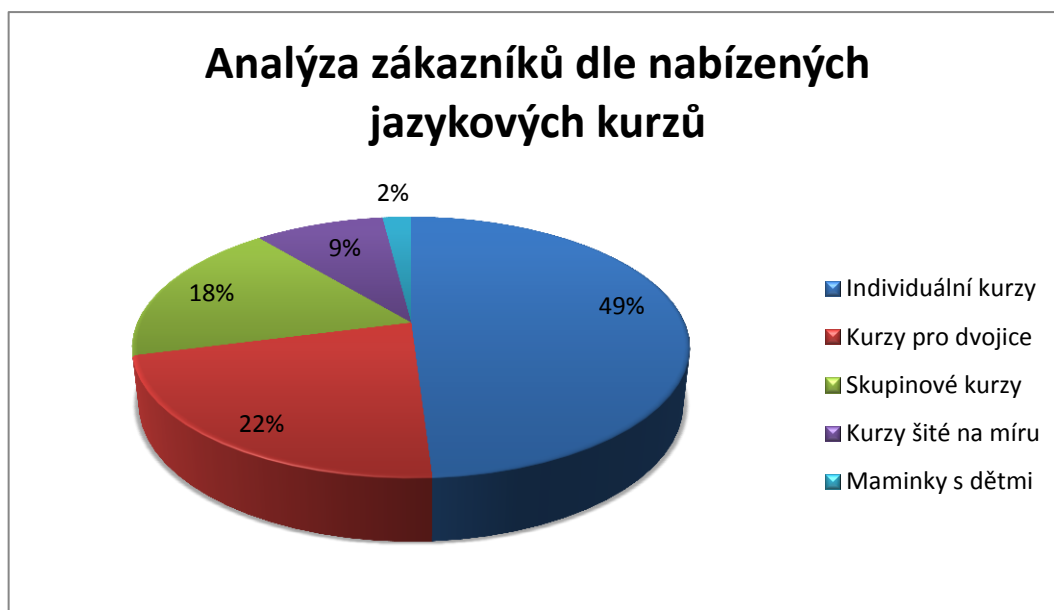
V rámci analýzy zákazníků bude prozkoumána skladba zákazníků v Jazykové škole Atypiko dle různých parametrů.

##### Analýza zákazníků dle nabízených jazyků



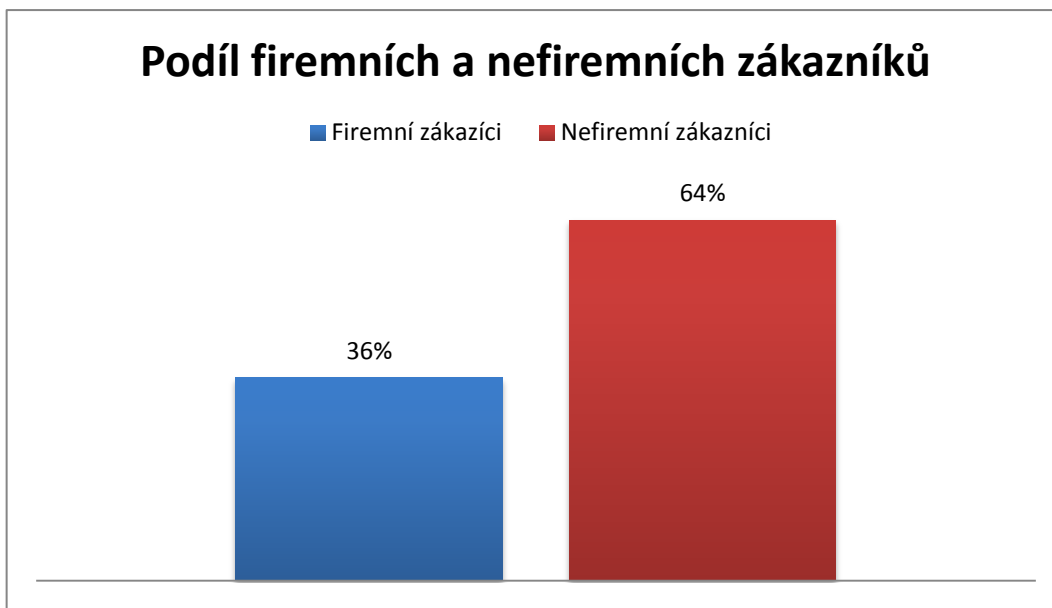
Obr. 6 – Analýza zákazníků dle nabízených jazyků (Vlastní zpracování)

Z tohoto grafu můžeme vyčíst, které jazyky jsou zákazníky jak využívány. Jazyková škola Atypiko má nejvíce zákazníků pro výuku anglického jazyka. Až 61% zákazníků jazykové školy Atypiko využívá jazykové kurzy angličtiny. Na druhém místě je francouzština, kdy jazykové kurzy francouzštiny navštěvuje 17% zákazníků. Dalším hojně využívaným jazykem je španělština. Učí se jí 12% zákazníků. Mezi méně vyučované jazyky patří němčina s 7% a italština se 3%. Ruština se v Jazykové škole aktuálně nevyučuje vůbec.

Analýza zákazníků dle nabízených jazykových kurzů

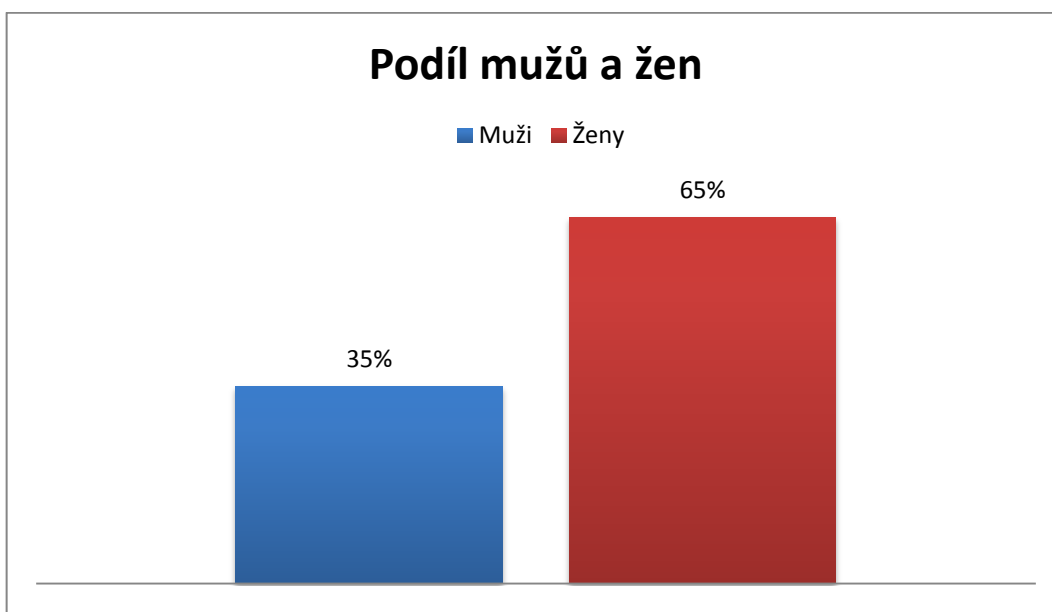
Obr. 7 – Analýza zákazníků dle nabízených jazykových kurzů (Vlastní zpracování)

Analýza zákazníků dle nabízených jazykových kurzů ukázala, že nejvíce využívanými kurzy jsou kurzy individuální. Individuální kurzy navštěvuje 49% všech zákazníků. Velké oblibě se těší i kurzy pro dvojice, kterých využívá 22% zákazníků. Ve skupinových kurzech se vzdělává 18% všech zákazníků. Skupinové kurzy mají větší potenciál, ale aktuálně jsou využívány méně, protože Jazyková škola spouští skupinové kurzy hlavně v září a jelikož v září byla Jazyková škola na trhu nová a neměla dostatečnou propagaci, skupinové kurzy nebyly naplněny. Kurzy šité na míru využívá 9% zákazníků a kurzy pro maminky s dětmi pouze 2% zákazníků. Počet zákazníků kurzů šitých na míru se během roku mění, protože kurzy šité na míru reagují na aktuální poptávku a jsou krátkodobé. Například před začátkem léta jsou nabídnuty kurzy na dovolenou, v lednu jsou nabídnuty kurzy na přípravu k maturitě.

Podíl firemních a nefiremních zákazníků

Obr. 8 – Podíl firemních a nefiremních zákazníků (Vlastní zpracování)

Jazyková škola ve své současné podobě cílí spíše na občany než na firmy. Je tedy logické, že podíl nefiremních zákazníků bude vyšší. Za firemní zákazníky jsou považováni ti studenti, kteří využívají služby jako vlastníci či zaměstnanci firem a tyto firmy jim výuku hradí. Za nefiremní zákazníky jsou považováni ti studenti, kteří si výuku platí sami ze svých osobních zdrojů.

Podíl mužů a žen

Obr. 9 – Podíl mužů a žen (Vlastní zpracování)



Jazykovou školu Atypiko navštěvují z 65% ženy a pouze z 35% muži. Tato výrazná nadvláda žen může být způsobena například tím, že ve Zlíně žije více žen než mužů.

Následující grafy vycházejí z dotazníků, které byly zaslány pomocí E-mailu dlouhodobým klientům Jazykové školy. Tyto dotazníky měly návratnost 87%. Průzkumu se tedy neúčastnili všichni oslovení klienti. I tak má ale průzkum velkou vypovídající schopnost.

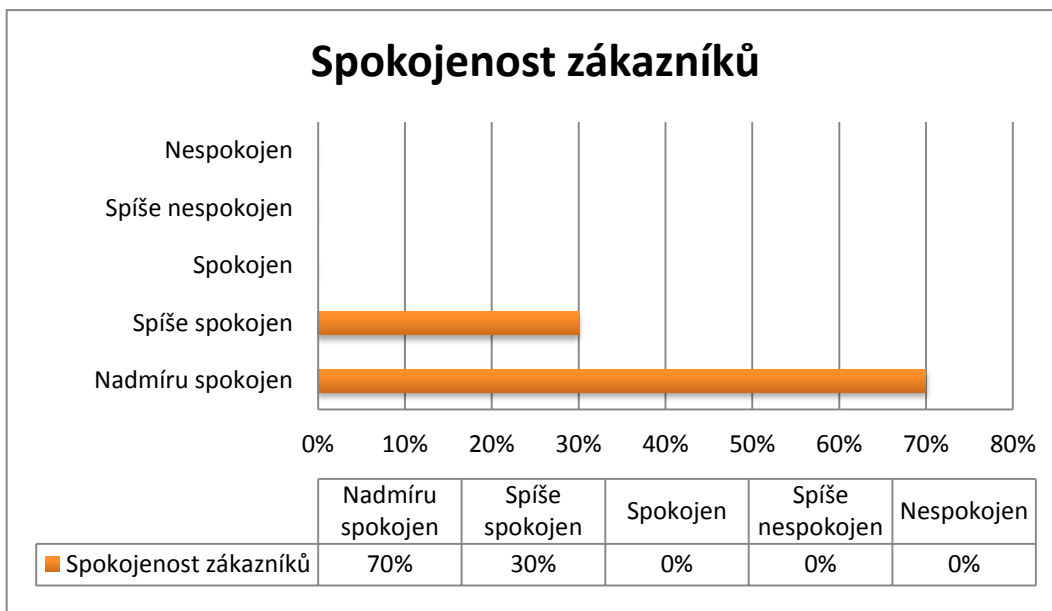
Zdroj prvotní informace zákazníků Jazykové školy Atypiko



Obr. 10 – Zdroj prvotní informace zákazníků Jo Jazykové škole Atypiko (Vlastní zpracování)

Dlouhodobý zákazníci, což jsou hlavně ti, kteří se v Jazykové škole učí cizímu jazyku od jejího vzniku nebo déle jak 6 měsíců uvedli jako nejčastější odpověď, že se o Jazykové školy dozvěděli pomocí internetového vyhledávače (Google, Seznam, ...). Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se o Jazykové škole dozvěděli na sociální síti Facebook. Oba tyto zdroje jsou marketingovými nástroji, které jsou finančně podporovány. Naprosto nijak podporovaný zdroj je ten, že se zákazníci dozvěděli o Jazykové škole od jiného studenta. Je tedy vidět, že doporučení je podstatným zdrojem. Další odpověď, která se objevovala, bylo, že se zákazníci dozvěděli o Jazykové škole od známého nebo rodinného příslušníka nebo, že se dostali k informacím jinde.

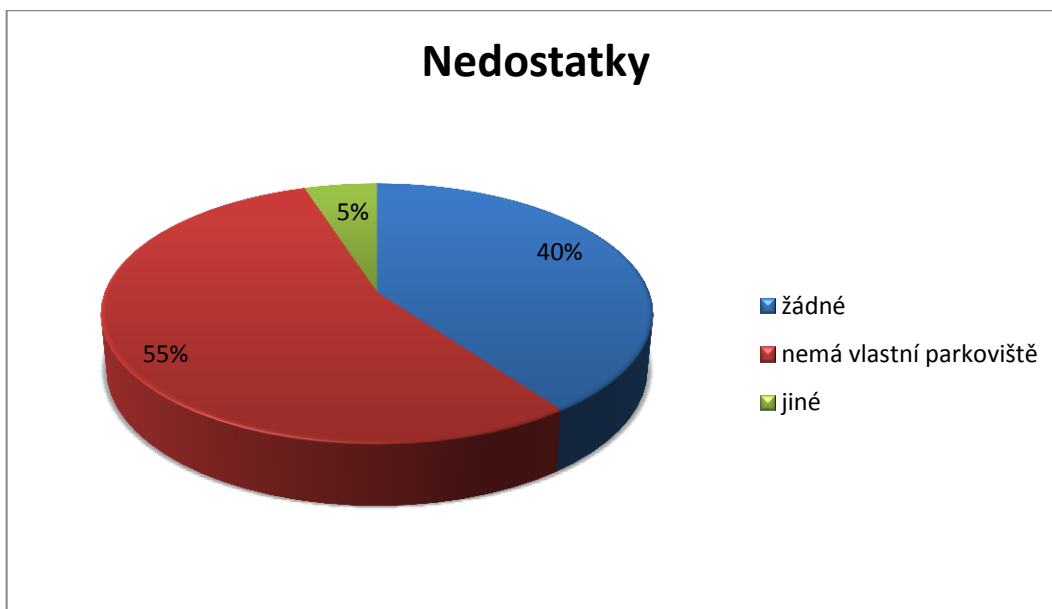
Spokojenost zákazníků se službami Jazykové školy Atypiko



Obr. 11 – Spokojenost zákazníků (Vlastní zpracování)

70% dotazovaných zákazníků zaznamenalo, že jsou v Jazykové škole nad míru spokojeni. 30% dotazovaných zákazníků označilo, že jsou v Jazykové škole spíše spokojeni. Žádná jiná alternativa nebyla zaznamenána, což je velice pozitivní odezva.

Nedostatky Jazykové školy Atypiko

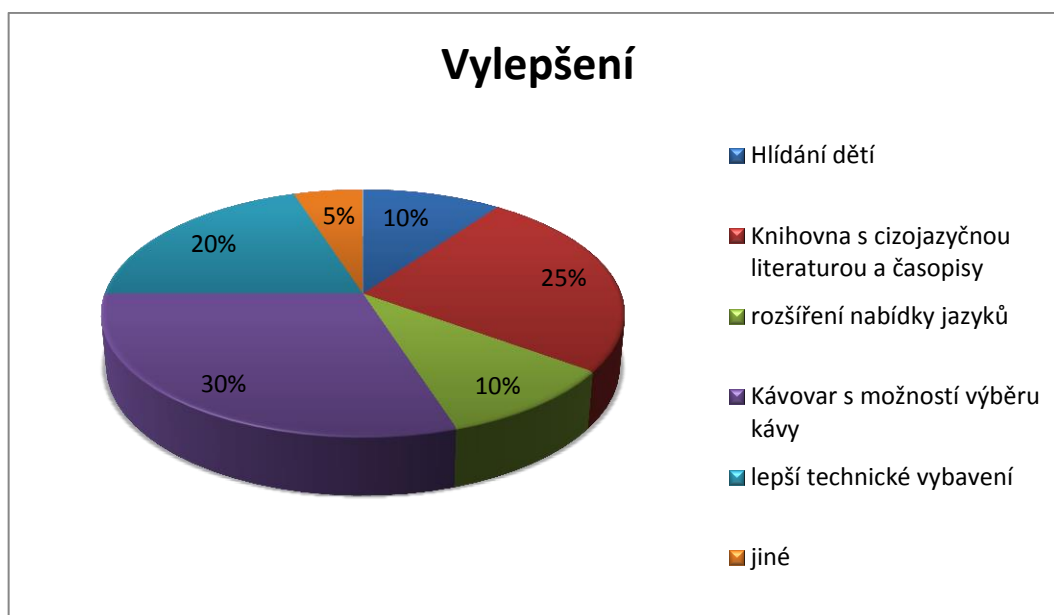


Obr. 12 – Nedostatky Jazykové školy Atypiko dle zákazníků (Vlastní zpracování)

Protože se Jazyková škola nachází v centru Zlína, kde je celkově problém s parkováním, jasným nedostatkem je to, že nemá vlastní parkoviště, což uvedlo jako nedostatek až 55%

dotazovaných. Jelikož je Jazyková škola ve svých prostorech v pronájmu, nemůže bohužel tuto skutečnost změnit. Jediným řešením tohoto nedostatku by bylo změna prostor. Pozitivní zprávou je, že 40% dotazovaných klientů poznačilo, že Jazyková škola žádné nedostatky nemá a 5% uvedlo nějaký jiný nedostatek.

#### Vylepšení, které by zákazníci Jazykové školy Atypiko uvítali



Obr. 13 – Vylepšení, které by zákazníci uvítali (Vlastní zpracování)

Dotazovaní klienti také mohli zvolit, jaké vylepšení by v Jazykové škole uvítali. Nejvíce by zákazníci uvítali kávuvar s možností výběru. Dále by si přáli, aby byla v Jazykové škole knihovna s cizojazyčnou literaturou a časopisy. 20% respondentů si myslí, že by Jazyková škola mohla mít lepší technické vybavení. Dalšími zlepšeními, které by zákazníci uvítali, by bylo zavedení služby hlídání dětí nebo rozšíření nabídky jazyků.

Doporučení zákazníků dalším lidem

Obr. 14 – Doporučení zákazníků dalším lidem (Vlastní zpracování)

Všichni dotazovaní by doporučili Jazykovou školu Atypiko někomu dalšímu. Vypovídá to o tom, že zákazníci jsou opravdu spokojeni. Doporučení a reference jsou nejcennějším zdrojem pro rozhodování potenciálních klientů. To, že by všichni dotazovaní Jazykovou školu doporučili, je tedy velmi pozitivní.

**6.1.5 Finanční zhodnocení**

Protože funguje Jazyková škola krátkou dobu, tedy necelý 1 rok, pro finanční zhodnocení neexistují data, které by hodnotily celý jeden hospodářský rok. Hodnoceny budou tedy finanční informace za 9 celých měsíců, konkrétně od 1. 7. 2014, kdy začala Jazyková škola své fungování, do 31. 3. 2015. Do prvního hodnoceného měsíce budou zahrnuty vstupní investice.

Tržby Jazykové školy Atypiko

Tabulka 1 – Tržby (Vlastní zpracování)

	<b>Jazykové kurzy</b>
<b>Červenec</b>	5 460,-
<b>Srpen</b>	15 580,-
<b>Září</b>	24 830,-
<b>Říjen</b>	26 350,-
<b>Listopad</b>	11 715,-
<b>Prosinec</b>	13 600,-
<b>Leden</b>	27 840,-
<b>Únor</b>	31 976,-
<b>Březen</b>	38 037,-
<b>Celkem</b>	<b>195 988,-</b>

Od 1. 7. 2015 do 31. 3. 2015 přijala Jazyková škola celkem 195 988 Kč. Jelikož zatím nejsou nabízeny žádné doprovodné či jiné služby, tvoří veškeré tržby pouze příjmy z výuky cizích jazyků, tedy jazykových kurzů. V červenci, prvním měsíci fungování, byly tržby samozřejmě nejnižší. Od srpna do října se tržby postupně zvyšovaly, což bylo dáno tím, že září a říjen patří mezi hlavní náborové měsíce. V listopadu a prosinci došlo k rapidnímu poklesu tržeb. V těchto dvou měsících byla poptávka po jazykovém vzdělávání nejnižší. Od ledna se tržby neustále zvyšují. Leden a únor jsou dalšími hlavními náborovými měsíci, což se v tržbách odráží. V březnu zvyšování tržeb pokračuje. Je to opět odrazem zvýšené poptávky. V jarním období chtějí zákazníci zlepšit svou jazykovou úroveň hlavně kvůli pobytům v zahraničí, které je v létě čekají. Jazyková škola má dokonce jazykové kurzy zaměřené přímo na přípravu na dovolenou.

Výsledek hospodaření Jazykové školy Atypiko

Tab. 7 – Výsledek hospodaření (Vlastní zpracování)

	Výnosy	Náklady	Zisk + / Ztráta -
<b>Červenec</b>	5 460,-	10 026,-	- 4 566,-
<b>Srpen</b>	15 580,-	7 200,-	+ 8 380,-
<b>Září</b>	24 830,-	29 016,-	- 4 186,-
<b>Říjen</b>	24 150,-	24 468,-	- 1 318,-
<b>Listopad</b>	11 715,-	24 983,-	- 13 268,-
<b>Prosinec</b>	13 600,-	22 902,-	- 9 302,-
<b>Leden</b>	26 340,-	25 400,-	+ 940,-
<b>Únor</b>	31 976,-	27 296,-	+ 4 680,-
<b>Březen</b>	38 035,-	32 786,-	+ 5 249,-
<b>Celkem</b>	<b>195 988,-</b>	<b>204 077,-</b>	<b>- 8 089,-</b>

Z této tabulky můžeme vyčíst hospodářský výsledek za celé sledované období, který činí – 8 089 Kč. Jazyková škola tedy ze sledovaného období vyšla se ztrátou.

Náklady Jazykové školy jsou tvořeny nájemným, mzdami a dalšími provozními náklady. Nájemné je nejvyšším fixním nákladem. V červenci a srpnu platila Jazyková škola snížené nájemné, od září už potom platila nájemné v plné výši. Ke snížené sazbě nájemného v prvních dvou měsících přispěl fakt, že Jazyková škola Atypiko přebírala prostory po Jazykové škole Vedral. Majitel prostor byl rád, že mu v prostorách zůstává Jazyková škola a rozhodl se podpořit novou Jazykovou školu. Mezi fixní náklady můžeme zařadit i náklady na propagaci, které jsou ovšem každý měsíc rozdílné. Dalšími fixními náklady Jazykové školy jsou: internet a pronájem tiskárny. Nejvyšším variabilním nákladem jsou jednoznačně mzdy. Ty se se změnou objemu poskytovaných služeb mění. Dalším variabilním nákladem je například spotřeba kancelářských potřeb.

V měsících, kdy byla Jazyková škola ve ztrátě, byly náklady dotovány ze zdrojů majitele. Během sledovaného období byla finanční situace poněkud nestabilní. Od ledna se ovšem Jazyková škola dostává do plusových čísel, které narůstají.

Tržby za jednotlivé kurzy

Tab. 8 – Tržby jednotlivých kurzů (Vlastní zpracování)

	<b>Tržby</b>
Individuální kurzy	104 995,-
Kurzy pro dvojice	66 463,-
Skupinové kurzy	13 440,-
Kurzy šité na míru	7 600,-
Kurzy pro maminky s dětmi	3 490,-
<b>Celkem</b>	<b>195 988,-</b>

Z analýzy ziskovosti jednotlivých kurzů lze soudit, že největší část tržeb tvoří příjmy z individuálních kurzů. Což je logické, protože jsou nejvíce navštěvovanými kurzy a cena za ně je nejvyšší v porovnání s ostatními službami. Pozadu nezůstávají ani kurzy pro dvojice, které taky tvoří velkou část všech příjmů. Následují kurzy skupinové, kurzy šité na míru a kurzy pro maminky s dětmi. Výška tržeb jednotlivých kurzů odpovídá žebříčku využívaných služeb.

Predikce vývoje poptávky od dubna 2015 do ledna 2016:

Jazyková škola předpokládá, že v dubnu a květnu mírně poroste poptávka po nabízených službách a to z důvodu nabídky kurzů na dovolenou. Předpokládá se 10 závazných přihlášek. Zároveň budou v květnu ukončeny kurzy zaměřené na přípravu k maturitě, takže se celkově nepředpokládá rapidní nárůst klientů. Jazyková škola Atypiko funguje i během letních prázdnin, ovšem předpokládá pokles poptávky i tržeb. Od září do listopadu se počítá se zvýšenou poptávkou a nárůstem minimálně o 40 závazných přihlášek. V listopadu a prosinci se předpokládá útlum poptávky, kdy v lednu by opět mělo dojít k nárůstu poptávky a ke zvýšení tržeb.

## 6.1.6 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální přístup</li> <li>• Jazykové kurzy šité na míru</li> <li>• Jazykové kurzy pro dvojice</li> <li>• Kurzy pro maminky s dětmi</li> <li>• Efektivní výuka</li> <li>• Kvalifikovaní, zkušení lektori</li> <li>• Poloha v centru města</li> <li>• Dobrá dopravní dostupnost</li> <li>• Příjemné prostředí</li> <li>• Příjemná atmosféra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nemá vlastní parkoviště</li> <li>• Nemá bezbariérový přístup</li> <li>• Omezený počet učeben</li> <li>• Nedostatečné technické vybavení</li> <li>• Nedostatečná možnost občerstvení</li> <li>• Omezené finanční zdroje</li> <li>• Nedostatečná propagace</li> <li>• Nedostatek lektorů některých jazyků</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nové lépe vyhovující prostory</li> <li>• Čerpání finanční podpory z externích zdrojů</li> <li>• Širší nabídka jazyků</li> <li>• Možnost pomaturitních kurzů</li> <li>• Zařazení do AJŠ</li> <li>• Pronájem učeben v nevyužitých časech</li> <li>• vzdělávání lektorů</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokles poptávky</li> <li>• rostoucí konkurence v odvětví</li> <li>• změna legislativy</li> </ul>

Obr. 15 – SWOT analýza Jazykové školy Atypiko (Vlastní zpracování)

Silnou stránkou Jazykové školy je individuální přístup při výuce, který vede k efektivní výuce, a individuální přístup při komunikaci mezi klientem a Jazykovou školou. Na základě tohoto přístupu mohou klienti již brzy pozorovat pokroky, mají vše přizpůsobeno svým potřebám a cílům a stávají se klienty spokojenými. Další silnou stránkou jsou některé jazykové kurzy, které nejsou jinými Jazykovými školami ve Zlíně vůbec nabízeny nebo jen v malém množství. Kvalifikovaní a zkušení lektori jsou cílem k tomu, aby výuka proběhla kvalitně, dle základní myšlenky Jazykové školy a zároveň bylo vše na míru šité klientovi. Aby výuka byla klientovi příjemná a bezproblémová, je velkým plusem, že se Jazyková



škola nachází v centru města, je dobře dostupná a výuka probíhá v příjemném prostředí a atmosféře.

Klientům může způsobovat problémy to, že Jazyková škola nemá vlastní parkoviště a bezbariérový přístup. To může některé klienty odradit od výběru této školy. Omezený počet učeben či nedostatek lektorů některých jazyků může vést k odmítání některých zákazníků. Slabou stránkou je i nedostatečné technické vybavení a nedostatečná možnost občerstvení. Pokud by se tyto dvě věci vylepšily, mohla by být výuka kvalitnější a příjemnější. Dostatečná propagace a neomezené finanční zdroje by mohly vést k přilákání více klientů.

Jako příležitosti vidí Jazyková škola např. čerpání podpory z externích zdrojů, což by mohlo přinést nové možnosti. Nové klienty by také mohla přilákat rozšířená nabídka jazyků i kurzů. Zařazení do Asociace Jazykových Škol by mohlo být pro klienty zárukou kvality.

Hrozbou Jazykové školy může být rostoucí konkurence, která by mohla snížit poptávku po službách Jazykové školy Atypiko. To by vedlo ke snížení tržeb a k ohrožení fungování Jazykové školy. Pokud by byla změněna legislativa nebo by se např. z živnosti volné, která je pro výkon služby potřebná, stala živnost vázaná.

## **6.2 Analýza vnějšího prostředí**

Analýza vnějšího prostředí se bude věnovat postavení Jazykové školy na trhu. Bude zhodnoceno i celé odvětví a faktory které mají na celé odvětví i samotnou Jazykovou školu nějaký vnější vliv, který nemůže Jazyková škola nijak ovlivnit. K analýze vnějšího prostředí budou použity různé zdroje a Porterův model.

### **6.2.1 Postavení na trhu**

Jazyková škola Atypiko je na trhu mladou Jazykovou školou. To znamená, že její postavení na trhu ještě není pevné a stálé. Své postavení si mezi konkurenty teprve buduje a do povědomí zákazníků se teprve dostává.

V dnešní době je jazykové vzdělávání velmi komunikované a důležité. Lidé mají stále větší zájem o jazykové vzdělávání a to hlavně z důvodů pracovních. Dnešní svět je velmi propojený a je zcela klíčové umět se dorozumět se zbytkem světa, aby mohlo toto propojení fungovat. Dalším důvodem pro jazykové vzdělávání je i zvyšující se životní úroveň. Díky tomu lidé více využívají různé služby. Lidé také cestují do různých koutů světa a znalost cizího jazyka je při cestování nezbytná.

## 6.2.2 Analýza konkurence

### Porterův model

#### **Stávající konkurenti:**

Ve Zlíně existuje velká konkurence v jazykovém vzdělávání. Jsou to jak přímý konkurenti, za které jsou považovány ostatní jazykové školy, tak i nepřímý konkurenti, kterými jsou například živnostníci poskytující výuku cizích jazyků sami na sebe, lidé, kteří provozují výuku cizích jazyků v malém rozsahu a základní, střední a vysoké školy, které cizí jazyky vyučují.

#### Mezi nejvýznamnější přímé konkurenty patří:

- Gymnázium a Jazyková škola s právem Státní jazykové zkoušky Zlín
- Jazyková škola Lingua
- Jazyková škola Only4
- Lingua Centrum jazyková škola
- Jazyková škola Albi
- Jazyková škola Amádeus
- Jazyková škola See You!
- Škola Jazyků Zlín
- Jazyková škola Zelenka
- Jazyková škola Skřivánek

#### Srovnání s největšími konkurenty nabízející podobné služby:

V rámci analýzy bude porovnáno, zda ty služby nebo charakteristiky, které Jazyková škola Atypiko považuje za výjimečné, nabízí i konkurence nebo zda jsou opravdu speciální a zvyšují její konkurenceschopnost. Zvoleni byli ti konkurenti, kteří nabízejí podobné služby jako Jazyková škola Atypiko.

Tab. 9 – Srovnání s konkurenty (Vlastní zpracování)

	Kurzy pro maminky s dětmi	Kurzy šité na míru	Kurzy pro dvojice	Poloha v centru města	Veřejné ceny
Jazyková škola Aty-piko	ano	ano	ano	ano	ano
Jazyková škola See You!	ne	ne	ne	ano	ano
Jazyková škola Lingua	ne	ne	ne	ano	ne
Lingua Centrum Jazyková škola	ne	ano	ne	ne	ano
Jazyková škola Skřivánek	ne	ne	ano	ano	ne

Z uvedeného průzkumu vyplývá, že z daných konkurentů je Jazyková škola Aty-piko jediná, která nabízí kurzy pro maminky s dětmi. Důvodem může být to, že maminky s dětmi potřebují mít v Jazykové škole určité zázemí např. v podobě dětského koutku. Hodiny jsou také náročnější vzhledem k lektorovi. Jen jeden z uvedených konkurentů nabízí kurzy šité na míru, tedy kurzy zaměřené na nějaký speciální obsah. Také kurzy pro dvojice jsou specialitou Jazykové školy Aty-piko. Tuto možnost přímo nabízí pouze Jazyková škola Skřivánek. Největší konkurenční výhodu oproti konkurentům vidí Jazyková škola právě v kurzech pro dvojice. Polohou v centru města ovšem Jazyková škola nikoho neohromí. Většina Jazykových škol se nachází v centru nebo v jeho blízkosti. Jako výhodu pro zákazníky vidí Jazyková škola zveřejnění kompletního ceníku. Zákazník se tak snadno a rychle zorientuje

a má ihned kompletní informace pro své rozhodování. Tohle privilegium dva ze zvolených konkurentů nabízejí a ostatní dva ne.

### **Potenciální konkurenti**

Pro nové konkurenty není problematické vstoupit do odvětví. Legislativa žádné omezení nestanovuje. Vstup do odvětví není ani náročný na vstupní investice. Stejně jako do každého podnikatelského odvětví by ale podnikatel měl jít s nějakou myšlenkou, s nějakým know-how, aby bylo podnikání úspěšné. V odvětví soukromého jazykového vzdělávání existuje ve Zlíně poměrně velká konkurence. Vstup nových konkurentů tedy možný je, ale udržet se na trhu určitě není lehké. Každopádně každý nový potenciální konkurent by byl pro Jazykovou školu hrozbou.

### **Dodavatelé**

Jazyková škola v současné době využívá jen malý počet dodavatelů. Jedná se o dodavatele nezbytně nutných služeb, které jsou ke kvalitní výuce cizího jazyka potřebné. Jedná se o využívání internetu, který poskytuje společnost O2 Czech Republic a.s. . Dalším dodavatelem je společnost IMPROMAT CZ spol. s.r.o., který Jazykové škole pronajímá tiskárenské zařízení. S oběma dodavateli udržuje Jazyková škola dobré vztahy a snaží se plnit své závazky řádně a včas. Oba zmínění dodavatelé jsou velkými společnostmi, a proto vůči nim Jazyková škola nemá velkou vyjednávací sílu.

### **Zákazníci**

Vztahy se zákazníky jsou pro Jazykovou školu klíčové. Jazyková škola se snaží, aby byli zákazníci maximálně spokojeni, pokud to jde, snaží se jim Jazyková škola maximálně vyhovět. Dá se tedy říct, že zákazníci mají vůči Jazykové škole velkou vyjednávací sílu a Jazyková škola se drží hesla: „*Náš zákazník, náš pán.*“ A má pro zákazníky své vlastní heslo: „*Jsmo tu pro vás, ne vy pro nás!*“.

#### Mezi nejvýznamnější firemní zákazníky patří:

Sýkora spol. s.r.o.

Půjčovna nářadí Vlk s.r.o.

UNICO MODULAR a.s.

Pospíšil a.s.

RIM - CZ, spol. s r.o.

## Substituty

Hledání substitutů v oblasti vzdělávání je velmi problematické. Jen těžko si lze představit, že by bylo možné najít nějakou alternativu ke vzdělávání. V odvětví vzdělávání lze spatřit substituty ve formě vzdělávání. Substitutem k výuce cizích jazyků v soukromých jazykových školách může být výuka cizích jazyků mimo jazykové školy. Substituty mohou být i způsoby výuky. Například substitutem k individuální výuce by mohla být výuka skupinová. Substitutem k výuce s fyzickou přítomností lektora i klienta by mohla být online výuka, která je pro Jazykovou školu Atypiko substitutem ohrožujícím, protože tento typ výuky zatím nenabízí.

### 6.3 Zhodnocení analýzy a východiska pro projekt

Analýza, která byla provedena, kompletně zanalyzovala situaci Jazykové školy. Byla provedena analýza nabízených služeb, analýza zákazníků, analýza financí a také analýza vnějšího prostředí, především Porterův model.

Z analýzy služeb vyplynulo následující:

- Hlavní a jediná nabízená služba: **výuka cizích jazyků**
- Konkrétní produkt: **jazykový kurz** – různá nabídka kurzů

Z analýzy prostor je možné stanovit následující závěry:

- Strategická **poloha v centru města**
- Jazyková škola **nemá vlastní parkoviště**
- Nedostatečné venkovní označení
- Jazyková škola má k dispozici **3 učebny** a zázemí
- Celková týdenní kapacita všech učeben: **180 hodin** (v případě výuky v každé učebně od 8:00 do 20:00)
- Využitá týdenní kapacita: **43,25 hodin** → **24%**

Analýza zákazníků poskytuje následující informace a zhodnocení:

- Nejvíce vyučovaný jazyk: **angličtina**
- Nejvíce využívaný kurz: **individuální kurz**
- Jazyková škola vyučuje více **nefiremních zákazníků** než firemních a více **žen** než mužů

- Nejfrekventovanější prvotní zdroje informací pro zákazníky: **internetové vyhledávače a Facebook**
- 70% zákazníků je v Jazykové škole nad míru spokojeno
- Hlavní nedostatek Jazykové školy dle zákazníků: **nemá vlastní parkoviště**
- Zákazníci by rádi uvítali tyto vylepšení: kávuvar s možností výběru kávy, knihovnu s cizojazyčnou literaturou a časopisy, lepší technické vybavení, služba hlídání dětí a rozšíření nabídky jazyků
- Všichni dotazovaní dlouhodobí zákazníci, kteří vyplnili dotazník, by doporučili Jazykovou školu dál

Z finančního zhodnocení vyplývá:

Jazyková škola Atypiko přijala od 1. 7. 2014 do 31. 3. 2015 **195 988 Kč**. Největší tržby zaznamenala v měsíci **březnu**. Od listopadu 2014 tržby neustále narůstají. Celkově ovšem vyšla Jazyková škola z hodnoceného období s lehkou **ztrátou**. Největšími náklady jsou **nájem a odměny lektorů**.

Z analýzy vnějšího prostředí lze soudit následující:

Jako mladá Jazyková škola ještě nemá pevné a stálé postavení na trhu. Jelikož je konkurence v tomto odvětví vysoká, je důležité držet si konkurenční výhodu a konkurenceschopnost. Mezi konkurenty s podobnými službami si vede Jazyková škola dobře, ale je nezbytné neustále zlepšovat své služby, aby si vedla dobře i nadále. Cílem Jazykové školy je upevnit si postavení na trhu a mít spokojené zákazníky.

## 7 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI JAZYKOVÉ ŠKOLY ATYPIKO

V této části diplomové práce bude představen projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko. Na začátku bude stanoven cíl projektu. Projekt bude rozčleněn do dvou fází: přípravné a realizační. Na závěr bude celý projekt zhodnocen.

### 7.1 Cíl projektu

Cílem tohoto projektu je, navrhnout taková opatření a vylepšení, která by mohla vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko. Opatření a vylepšení by měla být taková, aby byly v praxi opravdu realizovatelná a opravdu přispěla ke zvýšení konkurenceschopnosti.

**Hlavní cíl projektu: zvýšit konkurenceschopnost Jazykové školy Atypiko.**

**Dílčí cíle projektu:**

- Ustálit postavení Jazykové školy na trhu
- Zvýšit zisk Jazykové školy
- Přilákat nové zákazníky
- Zkvalitnit stávající služby
- Zvýšit propagaci Jazykové školy
- Inovovat

### 7.2 Přípravná fáze projektu

Pro přípravnou fázi projektu je důležité, aby byly stanoveny cíle projektu. Ty byly stanoveny v předchozí kapitole. Byl odlišen hlavní cíl projektu a dílčí cíle projektu. Cíle projektu byly stanoveny na základě analýzy současného stavu organizace.

#### 7.2.1 Projektový tým

Na začátku projektu je nezbytné sestavit projektový tým, který se bude podílet na všech fázích projektu. Jelikož Jazyková škola je malou organizací, nebude těžké vybrat ty správné členy a ustanovit tak projektový tým. Projektový tým budou tvořit pouze dvě osoby. První osobou bude majitel Jazykové školy. Má největší rozhodovací pravomoc, takže je důležité, aby se projektu účastnil. Jeho funkce bude hlavně schvalovací a rozhodovací.

Druhým členem projektového týmu bude ředitelka Jazykové školy. Ta bude za celý projekt odpovídat a kontrolovat jeho průběh.

### 7.2.2 Stanovení návrhů vedoucích k cíli

V přípravné fázi je dále potřebné naplánovat, jak bude dosaženo dílčích cílů a následně hlavního cíle. Musí být tedy navrženy opatření a vylepšení, které budou provedeny.

Opatření a vylepšení vedoucí k dosažení dílčích cílů a hlavního cíle:

- ✓ Reorganizace Jazykové školy Atypiko
- ✓ Začlenění Jazykové školy do Asociace Jazykových Škol
- ✓ Rozšíření nabídky vyučovaných cizích jazyků
- ✓ Rozšíření nabídky služeb (jazykové kurzy pro děti, pomaturitní studium)
- ✓ Vybudování knihovny s cizojazyčnou literaturou a časopisy
- ✓ Pořízení kávovaru s možností výběru kávy
- ✓ Zlepšení technického vybavení
- ✓ Zlepšení propagace Jazykové školy

### 7.2.3 Časový harmonogram

Každý projekt by měl mít svůj časový harmonogram, aby jeho realizátoři měli představu, jak dlouho bude celý projekt trvat a jak dlouho budou trvat jednotlivé činnosti. V následujícím časovém harmonogramu budou uvedeny jednotlivé činnosti projektu. U každé činnosti bude určeno, do které fáze projektu patří. U každé činnosti bude definován její typ z časového hlediska. To znamená, zda se jedná o činnost krátkodobou nebo dlouhodobá. Krátkodobou činností se v tomto projektu rozumí ta činnost, která trvá do 1 roku. Dlouhodobou činností se rozumí činnost nad dobu trvání 1 roku. Nakonec bude ke každé činnosti přiřazena doba trvání.



Tab. 10 – Časový harmonogram (Vlastní zpracování)

Označení činnosti	Činnost	Fáze	Typ činnosti	Doba trvání
<b>A</b>	Zahájení projektu	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>B</b>	Stanovení cílů projektu	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>C</b>	Stanovení teoretických východisek pro projekt	přípravná	krátkodobá	4 dny
<b>D</b>	Analýza současného stavu	přípravná	krátkodobá	6 dní
<b>E</b>	Sestavení projektového týmu	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>F</b>	Stanování návrh vedoucích k cíli	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>G</b>	Nákladová analýza	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>H</b>	Riziková analýza	přípravná	krátkodobá	1 den
<b>I</b>	Reorganizace Jazykové školy	realizační	krátkodobá	45 dní
<b>K</b>	Začlenění do AJŠ	realizační	dlouhodobá	6 let
<b>L</b>	Rozšíření nabídky vyučovaných jazyků	realizační	krátkodobá	60 dní
<b>M</b>	Rozšíření nabídky služeb	realizační	krátkodobá	1 rok
<b>N</b>	Vybudování knihovny	realizační	krátkodobá	60 dní

<b>O</b>	Pořízení kávovaru	realizační	krátkodobá	7 dnů
<b>P</b>	Zlepšení technického vybavení	realizační	krátkodobá	30 dní
<b>Q</b>	Zlepšení propagace	realizační	krátkodobá	6 měsíců
<b>R</b>	Zhodnocení projektu	závěrečná	krátkodobá	1 den

Všechny činnosti přípravné části budou probíhat izolovaně, což znamená, že se nebudou nijak časově překrývat. Celá přípravná fáze, která zahrnuje činnosti A – H bude tedy trvat 16 dní. Některé činnosti realizační fáze mohou probíhat současně. Činnost I proběhne samostatně, aby byly realizační náklady projektu, případně různé žádosti zařazeny již pod novou podnikatelskou formu. Na činnostech K – L se může pracovat současně. Činnost K je velmi specifická tím, že může být zrealizována přibližně až za 6 let a je jedinou činností dlouhodobou a značně tak prodlužuje trvání celého projektu. Pokud by byly započítány jen krátkodobé činnosti realizační fáze, mohl by celý projekt trvat přibližně 1 rok. Pokud by byly brány v úvahu všechny činnosti, trval by projekt 6 let, s tím, že v posledních 5 letech by se realizovala pouze jediná činnost a to činnost K. Doba projektu i jednotlivých činností je stanovena odhadem a ve skutečnosti se může lišit.

#### 7.2.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza je důležitou částí plánovací fáze projektu. Každá společnost se snaží své náklady spíše snižovat než zvyšovat a proto vedení společností klade na nákladovou analýzu velký důraz. Jelikož z finančního zhodnocení Jazykové školy vyplynulo, že vyšla z hodnoceného období se ztrátou, bude muset přistoupit k externím zdrojům financování tohoto projektu. S největší pravděpodobností budou náklady spojené s projektem hrazeny ze soukromých zdrojů vlastníků.

Tab. 11 – Nákladová analýza (Vlastní zpracování)

<b>Činnost</b>	<b>Předpokládané náklady</b>
<b>Reorganizace Jazykové školy</b>	15 000,-
<b>Začlenění do AJŠ</b>	10 000,-
<b>Rozšíření nabídky vyučovaných jazyků</b>	0,-
<b>Rozšíření nabídky služeb</b>	12 000,-
<b>Vybudování knihovny</b>	18 300,-
<b>Pořízení kavovaru</b>	2 500,-
<b>Zlepšení technického vybavení</b>	30 500,-
<b>Zlepšení propagace</b>	49 200,-
<b>Celkem</b>	<b>137 500,-</b>

Uvedené náklady jsou přibližným odhadem.

### 7.2.5 Riziková analýza

Je důležité podívat se i na rizika projektu, které by mohli nastat a projekt ohrozit. Aby mohlo být rizikům předejito nebo aby mohly být omezené je nezbytné si tyto rizika identifikovat, stanovit jejich pravděpodobnost a následně se pokusit najít možnosti jejich eliminace.

**Identifikace rizik**

1. **Legislativa** – Jelikož projekt předpokládá ke své realizaci splnění některých zákonů nebo vyhlášek, mohla by projekt ohrozit jakákoliv změna v legislativě.
2. **Nedostatek finančních prostředků** – Jak vyplývá z nákladové analýzy, projekt vyžaduje ke své realizaci finanční prostředky. Nedostatek finančních prostředků by tak mohl být důvodem ne realizace projektu či některých jeho částí.
3. **Ekonomická krize** – Ekonomická krize by jednoznačně ovlivnila chod celé Jazykové školy, tím pádem by ohrozila realizaci samotného projektu
4. **Nedostatek potřebných pracovních sil** – K některým částem projektu se váže personální náročnost. Pokud by se nepodařilo sehnat kvalifikované, vyhovují lektory nebo například lektory některých jazyků, projekt by byl ohrožen.
5. **Nesprávné informace** – Některé části projektu jsou náročné na informace. Pro realizaci některých částí potřebujeme dostatek vstupních informací, a pokud by tyto informace byly nesprávné či nedostačující, vedlo by to k tomu, že by se projekt mohl stát rizikovým.
6. **Nezájem nebo nespokojenost s navrhovanými změnami ze strany zákazníků** – Rizikem je jistě to, že zákazníci by nemuseli mít zájem například o nově navržené služby nebo byli nespokojeni se změnami.

**Pravděpodobnost rizik**

Tab. 12 – Riziková analýza (Vlastní zpracování)

		Důsledky				
		Velmi nízký	Nízký	Střední	Vysoký	Velmi vysoký
Pravděpodobnost	Velmi vysoká					6
	Vysoká					
	Střední			5	2	
	Nízká			4	1,3	
	Velmi nízká					

### Eliminace rizik

1. **Legislativa** – Riziko spojené s legislativou se dá eliminovat tak, že společnost bude sledovat vývoj legislativy a tento vývoj také předvídat. Pokud by došlo ke změně legislativy, byla by na to společnost lépe připravena a mohla by rychleji reagovat.
2. **Nedostatek finančních prostředků** – Náklady spojené s projektem je nutné dobře naplánovat, zjistit si je dopředu a mít připravenou rezervu, pokud by se vyskytl nějaký mimořádný náklad mimo plán.
3. **Ekonomická krize** – Ekonomický vývoj by ve svém zájmu měla sledovat každá společnost a být připravená i na nepříznivou ekonomickou situaci. Společnost by měla mít připravené rezervní finanční prostředky a reagovat na poptávku zákazníků.
4. **Nedostatek potřebných pracovních sil** – Je důležité mít jasně stanovené požadavky na potřebné zaměstnance a následně to zaměstnance vyhledávat vhodným způsobem, na vhodných místech a s dostatečným předstihem
5. **Nesprávné informace** – Aby bylo eliminované riziko nesprávných informací, je nezbytné neustálá komunikace v projektovém týmu a efektivní získávání potřebných informací tím správným způsobem.
6. **Nezájem nebo nespokojenost s navrhovanými změnami ze strany zákazníků** – Tomuto riziku lze zabránit tak, že budou kvalitně zjištěny potřeby a přání zákazníků.

## 7.3 Realizační fáze projektu

V realizační části projektu bude popsáno, jak budou jednotlivé návrhy na zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy realizovány.

### 7.3.1 Reorganizace Jazykové školy Atypiko

Reorganizací je v případě Jazykové školy myšlena změna vlastnictví a změna podnikatelské formy. Tato změna by mohla vést hlavně ke zlepšení finanční situace a k větší celkové podpoře Jazykové školy.

Doposud má Jazyková škola jediného vlastníka, kterým je muž a podnikatelská forma je zajištěná fyzickou osobou, která provozuje potřebné živnosti pro výkon činnosti. Touto fyzickou osobou je právě vlastník. Pokud by se do vlastnictví Jazykové školy zapojila i ředitelka Jazykové školy, což je žena, mohla by Jazyková školy dosáhnout větší podpory a

to proto, že ženy podnikatelky jsou v dnešní době velmi podporovány. Také změna podnikatelské formy by mohla vést ke zlepšení situace.

### **Výběr vhodné formy podnikání:**

Dosavadní vlastník Jazykové školy netrvá na tom, aby se podílel na vlastnictví. Je to z toho důvodu, že Jazyková škola není jeho hlavní podnikatelskou činností a spíše jen zajišťuje formu podnikání, stará se o propagaci a samozřejmě schvaluje veškeré nakládání s finančními prostředky, které také do Jazykové školy investuje. Chod celé Jazykové školy má na starosti ředitelka, která i navrhla tuto podnikatelskou činnost dosavadnímu vlastníku. Položila také základní myšlenku Jazykové školy a vymyslela veškerou organizaci. Jelikož ale neměla založenou žádnou podnikatelskou formu a dostatek finančních prostředků, zastítil vše dosavadní vlastník.

### **Nároky na právní formu podnikání:**

#### **Podnikatelská činnost:**

1. mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti
2. Překladatelská a tlumočnická činnost
3. Zprostředkování obchodu a služeb

**Počet osob:** minimálně 1, maximálně 2

**Finanční náročnost:** nízká, max. 20 000,-

### **Srovnání právních forem podnikání:**

Tab. 13 – Srovnání právních forem podnikání (Vlastní zpracování)

	<b>Počet osob</b>	<b>Počáteční kapitál</b>	<b>Finanční náročnost na založení</b>	<b>Ručení</b>	<b>Přístup k cizím zdrojům</b>
<b>Fyzická osoba</b>	1 osoba	0,-	1000,-	neomezeně	obtížnější
<b>Společnost s ručením omezeným</b>	Minimálně 1 osoba	1,-	15 000,-	Do výše nesplaceného vkladu	snazší

<b>Akciová společnost</b>	Minimálně 2 osoby	2 000 000,-	-	-	-
<b>Veřejně obchodní společnost</b>	Minimálně 2 osoby	0,-	15 000,-	neomezeně	snazší
<b>Komanditní společnost</b>	Minimálně 2 osoby	5 000,-	15 000,-	Komplementář svým majetkem	snazší

Ke zvolení vyhovující právní formy podnikání byly všechny právní formy, které připadají v úvahu porovnány. Z hlediska počtu osob by mohly být vyhovující všechny uvedené formy, protože dosavadní vlastník na podílu vlastnictví netrvá, ale ani ho nevyklučuje. Podnikající osoba může být tedy pouze ředitelka nebo ředitelka i dosavadní vlastník. Z hlediska počátečního kapitálu je vyloučena Akciová společnost, protože má velké finanční nároky na počáteční kapitál. Nejméně finančně náročná právní forma k založení je fyzická osoba. Ostatní právní formy jsou zhruba stejně náročné, pokud předpokládáme pomoc notáře. Uvedená finanční náročnost je jen hrubým odhadem po konzultaci s notářem. Další dvě stanovená kritéria ukazují, že fyzická osoba není pro zvýšení konkurenceschopnosti vhodnou společností a to hlavně z důvodu obtížnějšího získávání cizích zdrojů. Nevýhodou je také neomezené ručení. Neomezené ručení má také Veřejně obchodní společnost a u komplementáře v Komanditní společnosti. Z těchto důvodů se jako nejlepší možnost jeví **Společnost s ručením omezeným**. Společníci ručí jen do výše nesplaceného vkladu a společnost má lepší přístup k cizím zdrojům. Založení této podnikatelské formy by bylo výhodné i z toho hlediska, že by se na vlastnictví mohl podílet i dosavadní vlastník Jazykové školy. Tím pádem by se mohl podílet i na zisku a neztratil by tak úplně vazbu na Jazykovou školu, což by ani nebylo férové. Otázkou ale je, zda by následně byla možnost podpory ženy podnikatelky. Proto budou napřed prozkoumány **možné podpory podnikání:**

#### ASISTENČNÍ CENTRUM PRO PODPORU PODNIKÁNÍ ŽEN VE ZLÍNĚ

- Funguje pod záštitou Krajské Hospodářské Komory Zlínského Kraje.
- Podporuje začínající nebo již podnikající ženy
- Nabízí konzultace, poradenství či vzdělávací semináře

(Krajská hospodářská komora zlínského kraje, © 2013)

#### KRAJSKÁ HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ZLÍNSKÉHO KRAJE

- Podporuje všechny podnikající fyzické i právnické osoby
- Nabízí konzultace, poradenství, programy podpory, vzdělávání

(Krajská hospodářská komora zlínského kraje, © 2013)

#### PODNIKATELSKÉ INOVAČNÍ CENTRUM

- Podporuje podnikání ve Zlíně
- Nabízí pomoc se získáním finanční podpory, pronájem prostor a další poradenství
- Realizuje projekt Podnikatelský inkubátor, který nabízí cenově zvýhodněné kanceláře, prostory a je možné umístit zde i sídlo firmy

(Technologické inovační centrum, © 2007 - 2010)

#### CZECHINVEST (regionální kancelář pro Zlínský kraj)

- Podporuje podnikání
- Nabízí různé programy podpory, hlavně programy dotační

(Czechinvest, © 1994 – 2015)

#### REGIONÁLNÍ PODPŮRNÝ ZDROJ

- Podporuje rozvoj podnikání ve Zlínském kraji
- Nabízí hlavně finanční podporu

(Regionální podpůrný zdroj, © 2010)

Z průzkumu podpůrných zdrojů ve Zlíně vyplývá, že co se týče finančních zdrojů, tak je v podstatě jedno, zda je podnikatelkou žena či nikoliv. Jde spíše o další podporu, jako jsou konzultace a poradenství. Z výše uvedeného se ale stále jeví nejlepší podnikatelskou formou Společnost s ručením omezením, která bude mít při získávání financí ať už díky nějaké uvedené organizace či od bank. Bude také nejlépe vyřešena otázka vlastnictví.

#### **Postup reorganizace:**

1. Odsouhlasení právní formy mezi dosavadním vlastníkem a ředitelkou.
2. Dohodnutí potřebných formalit pro založení, především název společnosti, sídlo, výše vkladů, jednateleství, ...
3. Založení společnosti.



Společnost s ručením omezeným bude mít 2 společníky a to dosavadního vlastníka a ředitelku Jazykové školy. Základní kapitál bude 10 Kč, kdy 3 Kč dá dosavadní vlastník a 7 Kč ředitelka. Jediným jednatelem společnosti bude dosavadní ředitelka Jazykové školy. Název společnosti bude Atypiko Jazyková škola s.r.o. Majitel prostor, kde se Jazyková škola nachází, souhlasil s tím, že společnost Atypiko Jazyková škola s.r.o. zde může mít své sídlo. Společnost bude založena standartním postupem.

Jakmile bude společnost založena, osloví jednatelka společnosti Asistenční centrum pro podporu podnikání žen, kde bude konzultovat možnosti podpory jak finančního rázu, tak jiné možnosti. Jednatelka se také připojí do Klubu podnikatelek ve Zlíně, který zlínské podnikatelky sdružuje a pořádá různé vzdělávací semináře.

Odhadované náklady: 15 000,-

### 7.3.2 Začlenění Jazykové školy do Asociace Jazykových Škol

Asociace Jazykových škol je profesní sdružení, které má za úkol podporovat a zdokonalovat jazykové vzdělání v České republice. Členové této Asociace musí dodržovat určitý Kodex kvality.

Pro studenty Jazykové škol, které jsou členy, je tedy členství v této organizaci zárukou kvality. Z tohoto důvodu by členství v této Asociaci mohlo podpořit konkurenceschopnost Jazykové školy Atypiko. Aby se Jazyková škola mohla stát členem AJŠ, musela by plnit kodex kvality této Asociace. (Asociace jazykových škol a agentur, © 2011)

Kompletní znění kodexu kvality AJŠ je přiloženo v příloze. Otázkou je, zda Jazyková škola tento Kodex splňuje či nikoliv. Po bližším prozkoumání bylo zjištěno, že Jazyková škola Atypiko nesplňuje všechny body tohoto Kodexu. Bylo by nutné provést následující opatření:

- Pravidelně zjišťovat spokojenost svých klientů
- Mít všechny lektory s odborným vzděláním (vysokoškolským či jiným)
- Mít všechny lektory s odpovídajícím tréninkem (TEFL, CELTA, ...)
- Vzdělávat lektory
- Provádět náslechy hodin
- Mít jasně definovanou vlastní metodiku
- Vždy stanovit plán výuky pro každý kurz
- Získat od klientů více referencí

Všechny tyto body by v budoucnu mohly být splněny. Jde ale o běh na dlouhou trať, protože například vzdělávání lektorů je velmi náročné z finančního, organizačního i časového hlediska. Problémem je také to, že všichni lektoři pracují buď na dohodu, nebo na živnost. To znamená, že pokud by Jazyková škola investovala do těchto lektorů, využívali by toto poskytnuté vzdělání i jinde, takže by tato investice do vzdělávání lektorů nebyla výhodná a nepřinášela by potřebný užitek. Jediným řešením by bylo lektory Jazykové školy zaměstnat na hlavní pracovní poměr. Toto řešení by ale bylo finančně velmi náročné a lektory by Jazyková škola nejspíš nedokázala dostatečně vytížit.

Na začlenění do AJŠ má Jazyková škola ještě čas. Jazyková škola totiž musí fungovat alespoň 5 let, aby mohla podat přihlášku. Realizace této části projektu je tedy postupná a dlouhodobá. Některé z uvedených bodů by ale chtěla Jazyková škola do svého fungování implementovat již nyní a to:

- ✓ **Pravidelně zjišťovat spokojenost svých klientů**
- ✓ **Provádět náslechy hodin**
- ✓ **Získat od klientů více referencí**
- ✓ **Jasně definovat vlastní metodiku**

Na dalších bodech se bude postupně pracovat.

Spokojenost klientů bude zjišťována 1x ročně a to pomocí dotazníků, které budou klienti vyplňovat. Spokojenost zákazníků Jazykové školy se dá měřit i podle toho, jak dlouho klienti svůj kurz navštěvují, protože kdyby klient nebyl spokojený, nepředplatí si další lekce. Dotazníky tedy mohou být podle potřeby spíše zaměřené na nějaké konkrétní vylepšení či konkrétní oblast ke zhodnocení.

Náslechy hodin se budou u lektorů, kteří v Jazykové škole učí dlouhodobě provádět 1x ročně a u lektorů v prvním roce působení 3x ročně.

Jazyková škola už za své působení stihla nasbírat nějaké reference a to jak na stránkách Jazykové školy, tak na profilu Google + nebo Facebooku . Je jich však zatím málo. Jazyková škola v prvním kroku osloví klienty s prosbou napsání reference a sdělí jim, kam mohou svou referenci napsat. Pokud by tento způsob nebyl moc úspěšný, zkusí ředitelka Jazykové školy oslovit klienty osobně. O firemních zákazníkům nebude reference vyžadována. Firmy budou jen uvedeny na webových stránkách a na vyžádání bude předán kontakt na příslušnou osobu.

Jazyková škola definuje svou vlastní metodiku, o které si myslí, že je efektivní a dá ji do písemné podoby. Bude ji prezentovat stávajícím i budoucím studentům a bude dohlížet na to, aby se jí lektoři drželi.

Jazyková škola Atypiko tedy aktuálně nemůže požádat o začlenění do AJŠ, ale v rámci prozkoumání Kodexu kvality AJŠ bylo zjištěno, co by pro to měla udělat. Některé body budou realizovány nyní, což určitě povede k lepšímu fungování, ke zkvalitnění služeb a následné zvýšené konkurenceschopnosti.

Odhadované náklady: Členství: 10 000,-

### 7.3.3 Rozšíření nabídky vyučovaných jazyků

Aktuálně Jazyková škola vyučuje 6 světových jazyků: angličtinu, němčinu, francouzštinu, španělštinu, ruštinu a italštinu. Velmi diskutované a žádané jsou ale i další jazyky. Především tak zvané jazyky budoucnosti. Dle jedné britské studie byl sestaven žebříček tzv. jazyků budoucnosti, kterými jsou: španělština, arabština, francouzština, čínština, němčina. (Hejduková, 2014)

Jazyková škola by svou nabídku jazyků rozšířila o zmíněnou **čínštinu**. Aby mohla Jazyková škola začít vyučovat nějaký jazyk, musí sehnat to nejdůležitější a to lektora daného jazyka. Důležité je zvážit, zda Jazyková škola přijme rodilého mluvčího či nikoliv. Kurzy čínštiny by byly pro začátek nabídnuty pouze **úplným začátečníkům**. Z tohoto důvodu lektor nemusí být nutně rodilým mluvčím. Požadavkem na lektora ale určitě bude, aby byl kvalifikovaný a měl s výukou čínštiny již zkušenost. Dalším požadavkem bude, aby měl lektor za sebou zahraniční pobyt v Číně. Poptávka po lektorovi čínštiny bude uveřejněna na serveru [www.kvalitni-doucovani.cz](http://www.kvalitni-doucovani.cz). Jazyková škola také kontaktuje lektory čínštiny, kteří zde mají uvedenou nabídku. Služby tohoto serveru jsou zdarma. Dále uveřejní Jazyková škola inzerát na svých webových stránkách, Facebookových stránkách a stránkách Google + . Rozhodí také síť mezi své stávající lektory a zeptá se jich, zda o někom vědí. Až se Jazykové škole podaří sehnat vhodného lektora, zveřejní nabídku výuky tohoto jazyka. Výuka čínštiny bude možná ve všech nabízených kurzech. Zvýšenou pozornost bude Jazyková škola věnovat skupinovým kurzům čínštiny.

Odhadované náklady: 0,-

### 7.3.4 Rozšíření nabídky služeb

#### Jazykové kurzy pro děti

Jazyková škola by ráda rozšířila své služby i o Jazykové kurzy pro děti. Pro začátek by se jednalo hlavně o jazykové kurzy angličtiny pro děti. Vyučovány by byly děti starší 3 let.

#### Legislativa:

Aby mohla Jazyková škola vzdělávat děti starší 3 let, stačí, aby provozovala živnost: **Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti**, kterou tak či tak provozovat bude. Jedná se o živnost volnou. Z hlediska legislativního tedy neexistuje žádné pro Jazykovou školu nesplnitelné kritérium pro výuku dětí starších 3 let.

#### Metodika:

Děti musí být vyučovány jinak než dospělý. Je nutné je zaujmout a vyučovat je tak, aby je to bavilo a učili se jazyk přirozeně. Proto bude sestavena speciální metodika pro jazykové kurzy pro děti. Tato metodika bude sestavována ve spolupráci s lektory angličtiny, kteří budou děti učit. Děti se budou učit hrou a zábavnou formou.

#### Kurzy:

- Jazykové kurzy pro děti **od 3 do 6 let**
- Jazykové kurzy pro děti **od 6 do 8 let**
- Jazykové kurzy pro děti **od 8 do 12 let**
- Jazykové kurzy pro děti **od 12 do 15 let**

Kurzy budou rozčleněny do 4 skupin podle věku dětí. Výuka bude probíhat v malých skupinkách po 3 – 4 dětech. Každý kurz bude obsahovat 12 lekcí. Délka lekce jazykových kurzů pro děti od 3 do 6 let bude 45 minut. Ostatní jazykové kurzy budou mít lekce dlouhé 60 minut.

#### Cena:

Cena jazykových kurzů se bude odvíjet od délky jednotlivých lekcí (45 minut, 60 minut). Základem pro tvorbu ceny bude náklad. Stropem ceny bude hodnota pro zákazníka.

**Jazykový kurz pro děti, 12 lekcí, 45 minut, 1x týdně: 1 500 Kč**

**Jazykový kurz pro děti, 12 lekcí, 60 minut, 1x týdně: 1 900 Kč**

Lektoři:

Pro jazykové kurzy pro děti bude muset Jazyková škola přijmout nové lektora angličtiny. Všichni lektoři angličtiny, kteří v Jazykové škole učí, se věnují výuce dospělých a s výukou dětí nemají dostatečné zkušenosti. Sice v současné době Jazykovou školu navštěvují i děti školního věku, ale jedná se o děti starší 12 let. Výuka už tedy není tak náročná na udržení pozornosti a blíží se výuce dospělých. Jazyková škola tedy uspořádá výběrové řízení, v kterém vybere jednoho až dva lektory angličtiny pro děti. Průběh výběrového řízení bude stejný jako u výběru lektora čínštiny.

**Pomaturitní studium**

Jazyková škola by také ráda rozšířila nabídku svých služeb o jednoleté kurzy cizích jazyků s denní výukou. Zjednodušeně jsou to kurzy pomaturitní. Studentům, kteří se po maturitě do těchto jednoletých kurzů přihlásí, zůstává statut studenta.

Legislativa:

Aby mohla Jazyková škola tyto kurzy nabídnout, musí na ně získat **akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy**. Ve Zlíně mají tuto akreditace pouze dvě školy. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2015)

Aby mohla Jazyková škola tuto akreditaci získat, musí podat řádnou žádost, která se podává vždy do 31. Ledna pro následující školní rok. Do žádosti se uvádí identifikační údaje žadatele, místo, kde se bude kurz uskutečňovat a jazyky, které se budou vyučovat. K žádosti musí být dále přiloženy přílohy týkající se odborné pedagogické způsobilosti vyučujících osob a materiálně technických podmínek prostor výuky. Dále musí být popsán obsah studia a způsob ukončení kurzu. Žadatelé se musí řídit **Vyhláškou č. 19/2014 Sb. zápisu vzdělávacích institucí do seznamu vedeného pro účely státní podpory a důchodového pojištění a o studiu v jednoletých kurzech cizích jazyků s denní výukou**. Dále je potřeba řídit se těmito paragrafy a zákony:

- §9 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 258/2000 Sb. o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů
- Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon)

- Vyhláška č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých, ve znění pozdějších předpisů
- Vyhláška č. 16/2005 Sb., o organizaci školního roku, ve znění pozdějších předpisů,
- § 3 a čl. 10 odst. 2 přílohy č. 2 vyhlášky č. 364/2005 Sb., o vedení dokumentace škol a školských zařízení a školní matriky a o předávání údajů z dokumentace škol a školských zařízení a ze školní matriky (vyhláška o dokumentaci škol a školských zařízení), ve znění pozdějších předpisů.

Z legislativního hlediska je tedy realizace pomaturitních kurzů poměrně náročná. Bude tedy potřeba na přípravu těchto kurzů vyčlenit více času.

#### Postup realizace:

1. Prostudování zmíněných zákonů, paragrafů a vyhlášek
2. Následné zhodnocení stavu Jazykové školy na základě legislativy
3. Podniknutí potřebných kroků k úplnému splnění legislativy
4. Obstarat personální zajištění kurzů
5. S pomocí pedagogického personálu sestavit průběh, obsah a organizaci kurzu
6. Vyplnění a odeslání žádosti

Z prozkoumání Vyhlášky č. 19/2014 Sb. vyplývá, že největší aktuální překážkou pro realizaci těchto kurzů je jejich personální zajištění. Je nezbytné projít všechny uvedené dokumenty a porovnat je se současným stavem Jazykové školy. Předpokladem ale je, že Jazyková škola by mohla stihnout podat žádost do konce ledna 2016.

Odhadované náklady: 12 000,- (vybavení učeben u pro děti, vyučovací pomůcky)

#### **7.3.5 Vybudování knihovny s cizojazyčnou literaturou a časopisy**

Z průzkumu Jazykové školy, kterého se účastnili dlouhodobí klienti, vyplynulo, že by se jim líbilo, kdyby byla v Jazykové škole knihovna s cizojazyčnou literaturou a časopisy. To by mohlo vést také ke zkvalitnění výuky.

Jazyková škola by zřídila knihovnu, která by byla volně dostupná pro lektory, kteří by ji plně mohli využívat k výuce a volně by byla přístupná i studentům, kteří by si v případě zájmu mohli knihy a časopisy půjčovat i domů.

Tato knihovna by byla umístěna v místnosti s kuchyňkou, která souží jako zázemí pro lektory a čekající studenti. Nachází se tu sedačka a stůl se židlemi, takže by pro studenty bylo

příjemné si zde číst nebo studovat. V obchodním domu IKEA bude zakoupena knihovna, která bude do místnosti umístěna.



Obr. 16 – Knihovna (IKEA, © 1999 – 2015)

Knihy a časopisy budou zatím pořízeny v jazycích: angličtina, němčina, francouzština. V ostatních jazycích se totiž vyučují kurzy s nižší úrovní a tam by časopisy a knihy neměly až takový význam, protože by se účastníci těchto kurzů potýkali s jazykovou bariérou, jelikož knihy a časopisy mají vždy vyšší jazykovou úroveň. Knihy i časopisy budou vybrány po konzultaci s lektory daných jazyků a bude dáno na jejich doporučení. Nejvíce titulů bude pořízeno v angličtině, která se v Jazykové škole vyučuje nejvíce. V menší míře budou pořízeny knihy a časopisy v němčině a francouzštině.

Počet knih, které budou pořízeny při počáteční investici:

Tab. 14 – Počet knih, které budou pořízeny (Vlastní zpracování)

	<b>angličtina</b>	<b>němčina</b>	<b>francouzština</b>
<b>Počet knih</b>	10 ks	5 ks	5 ks

Při počáteční investici bude zakoupeno 10 anglických knih, 5 německých knih a 5 francouzských knih. Postupně budou nakupovány další knihy. Knihy budou objednány z E-shopu knihkupectví Neoluxor. Nabízí široký výběr cizojazyčné literatury různých žánrů a různých jazyků a mají pobočku svého knihkupectví i ve Zlíně, kde bude možné knihy vy-zvednout.

Počet předplatných časopisů při počáteční investici:

Tab. 15 – Počet časopisů, které budou předplaceny (Vlastní zpracování)

	<b>angličtina</b>	<b>němčina</b>	<b>francouzština</b>
<b>Počet předplatného</b>	3	1	1

Časopisy budou předpláceny na 1 rok dopředu. Na první rok budou předplaceny 3 anglické časopisy, 1 německý časopis a 1 francouzský časopis. Budou předplaceny ty časopisy, které vychází 1x měsíčně. Další rok bude nabídka rozšířena. Časopisy budou přeplaceny pomocí serveru [www.czpress.cz](http://www.czpress.cz).

Odhadované náklady: Knihovna – 1 300,-

Knihy – 10 000,-

Časopisy – 7 000,-

### **7.3.6 Pořízení kávovaru s možností výběru kávy**

Nejvíce dlouhodobých studentů Jazykové školy by uvítalo kávovar s možností výběru kávy. Už teď si mohou zaměstnanci Jazykové školy uvařit kávu nebo čaj z varné konvice nebo si napustit vodu z vodovodu a to samé mohou vařit i všem studentům. Toto občerstvení ve formě vody, kávy nebo čaje zpříjemňuje lekce. Atmosféra lekcí je pak pohodovější a příjemnější.

Požadavky na kávovar: široký výběr kávy, dostupná cena, jednoduché ovládání

Na základě požadavků na kávovar se jako nejlepší jeví kávovar na kapsle. Takový kávovar nabízí rozmanité možnosti vaření kávy, dostupnou cenu a jednoduché ovládání a údržbu. Konkrétně bude pořízen kávovar Krups KP2201CS, NESCAFÉ Dolce Gusto MELODY 3.





Obr. 17 – Kávovar (Alza, © 1994 – 2015)

Kávovar nabízí výběr jak teplých, tak i studených nápojů, takže bude plně využit v každém ročním období. V kávovaru lze připravovat kolem 15 druhů nápojů. Nabídka nápojů bude obměňována. Vždy bude k výběru minimálně 5 druhů nápojů.

Odhadované náklady: Kávovar – 1 800,-

Kapsle – 700,-

### 7.3.7 Zlepšení technického vybavení

Jazyková škola se potýká s tím, že nemá dostatečně a dostatečně kvalitně vybavené učebny. Jazyková škola má 3 učebny, ale jelikož do nedávna nebyla třetí učebna vůbec využívána, jsou z technického hlediska vybaveny pouze dvě učebny. V třetí učebně se začalo učit až nedávno a doposud nedisponuje stálým technickým vybavením. Je tedy nutné kompletně vybavit třetí učebnu a zlepšit technickou vybavenost první a druhé učebny.

Vybavené učebny zatím disponují pouze notebooky. Na těch se využívá internet, Microsoft office, přehrávání CD a pouštění videí.

Prvním technickým vylepšením by mohlo být pořízení **reproduktorů** k notebookům. Ty by jistě zkvalitnily poslech, protože by se daly nasměrovat ke studentům a zvuk by se lépe roznášel. Dobrou volbu by mohly být reproduktory přenosné, se kterými lze bez komplikací manipulovat, a jsou bez kabelů. Nikde tedy nebudou překážet kabely, což je výhodou i vzhledem ke kurzům dětí nebo kurzům pro maminky s dětmi. Přenosných reproduktorů je na trhu celá řada a v různých barvách a provedeních, takže mohou sloužit i jako dekorace interiéru.

Dalším vylepšením by mohlo být zakoupení **projektoru** do každé učebny. Dataprojektor by mohli lektori využívat při lekcích k promítání obrázků, prezentací, různých cvičení nebo při přehrávání videí. Koupě projektorů je finančně náročnější záležitost, proto je potřebné zvážit, jaký projektor koupit. Na trhu jich je opět k výběru dost. K projektoru je pro kvalitní promítání nutné pořídit i projekční **plátno**, které bude přiděláno nad tabuli a bude stahovatelné.

Do třetí a nejmenší učebny bohužel projektor s plátnem umístěný být nemůže, protože na to učebna není dostatečně velká. Bude sem ale pořízen **notebook**. Požadavky Jazykové školy na notebook nejsou moc náročné, protože jsou využívány základní funkce, takže bude dostačující notebook levnější s nižšími technickými parametry. K notebooku budou stejně jako do ostatních učeben zakoupeny také reproduktory.

Odhadované náklady: 3x reproduktory – 1 500,-

2x projektor – 15 000,-

2x plátno – 6 000,-

1x notebook – 8 000,-

### **7.3.8 Zlepšení propagace Jazykové školy**

Jazyková škola Atypiko využívala do této doby ke své propagaci hlavně internet a letáčky. Na internetu má svou webovou stránku [www.atypiko.cz](http://www.atypiko.cz), profil na sociálních sítích (Facebook, Twitter, Google +, LinkedIn, Instagram a Foursquare) a je registrována v různých internetových katalozích firem. Letáčky roznášela Jazyková škola zatím vždy své pomocí.

Ke zlepšení propagace bude navrženo několik možností.

#### **Venkovní a vnitřní označení**

Jak vyplývá z analýzy prostor Jazykové školy, je škola zvenku nedostatečně označena, na což si stěžují i klienti, kteří přicházejí do Jazykové školy poprvé. Potenciální zákazník si tedy Jazykové školy nemusí vůbec všimnout. Také orientace vevnitř prostor je poněkud matoucí a nejasná.

Prostory Jazykové školy disponují velkými vstupními vraty a mají 3 okna do ulice. Jazyková škola se nachází na frekventované ulici téměř přímo naproti trolejbusové zastávce. Všechny tyto skutečnosti jsou velmi příznivé pro venkovní označení. Na vratech sice je umístěna označovací cedule, ale je vzhledem k vratům poněkud malá. Mohla by být tedy

pořízena větší cedule. Tři okna, která jsou do ulice, by se nechaly polepit. Jelikož dosavadní pan majitel je vystudovaný grafik a má svou reklamní agenturu a spolupracuje s tiskárny, navrhl by polepy i ceduli na vrata on sám a zajistil by i výrobu a následné umístění. Než se klient dostane přímo do učeben Jazykové školy, musí projít dolními vstupními dveřmi, po schodech se dostat do prvního patra a pak projít vstupními dveřmi přímo do prostor Jazykové školy. Na spodní dveře by se také nechala udělat menší cedule s textem: *ATYPIKO Jazyková škola, 1. Patro* a šipka nahoru ↑. Podobná cedule by byla umístěna i na dveře v poschodí s textem: *ATYPIKO Jazyková škola* a kontaktní údaje. Na dveře každé učebny by se nechaly zhotovit štítky s názvem učebny, např.: *MODRÁ UČEBNA*. Tato opatření by zvenku zlepšily označení Jazykové školy a tím její propagaci a vevnitř by usnadnily klientům orientaci.

Odhadované náklady: Polepy – 4 000,-

Venkovní cedule – 700,-

Vnitřní označení – 1 000,-

### **Virtuální prohlídka**

K přilákání klientů by také mohlo pomoci, nechat udělat virtuální prohlídku Jazykové školy. Potenciální klient by si tak mohl virtuálně prohlédnout prostory Jazykové školy, které by ho mohly nalákat příjemným prostředím. Klient by tedy dopředu věděl, v jakých prostorech se bude učit. Klienti často přicházejí na první hodinu nervózní, protože nevědí, co je čeká, v jakých prostorech se budou nacházet, jaký bude jejich lektor nebo zda budou dostačující jejich jazykové znalosti. Tímto způsobem by studenti věděli, kam jdou a jejich nervozita by mohla být nižší.

Jelikož Jazyková škola vlastní i firemní zápis na Googlu a má svůj profil Google +, nechá si virtuální prohlídku zhotovit fotografem s licenci Dobrý fotograf od společnosti Google. Výhodou této prohlídky je, že se bude ukazovat ve firemním zápisu Google, na profilu Google + a je možné ji vložit na webové stránky a na sociální síť Facebook. V rámci virtuální prohlídky jsou nafoceny i profesionální statické fotografie, které se také zobrazují ve firemním zápisu Google i na profilu Google + a je možné je kamkoliv jinam umístit. Realizaci virtuální prohlídky a nafocení statických fotografií provede Dobrá fotografka Bára Havelková, která ve Zlíně působí.

Odhadované náklady: 10 000,-

### Sociální sítě

Sociální sítě jsou v dnešní době velmi populární, spojují spoustu lidí, a proto by je Jazyková škola měla ke své propagaci využívat. Aktivně pracuje Jazyková škola s profilem na síti **Facebook**, kde využívá i placenou reklamu a s profilem na **Google +**. Má ale také založené profily na dalších sociálních sítích, ale aktivně je nevyužívá. Z těchto sociálních sítí má velký potenciál Instagram a Foursquare.

**Instagram** je sociální síť, která je určena je sdílení fotografií a videí. Na Instagram by mohl být využíván například k opakování slovíček a frází, což by mohlo být nejen pro studenty Jazykové školy velmi atraktivní. Jazyková škola by vždy sdílela obrázek, např. obrázek psa a u obrázku by byl překlad slova *pes* do všech jazyků, které Jazyková škola vyučuje.

#### Ukázkový příklad:



Obr. 18 – Ukázkový příklad příspěvku (Vlastní zdroj)

dog#Hund#chien#perro#cane#собака

Každý den by tak mohla být přidána jedna fotka. Překlad slova nebo fráze by byl vždy ve stejném pořadí: angličtina, němčina, francouzština, španělština, italština, ruština.

**Foursquare** slouží hlavně k prezentaci nějakého místa a následně k hodnocení tohoto místa zákazníky. Uživatelé této sítě tu získávají body, za to že provedou „check-in“, v nějakém místě a následně se předhání, kdo nasbírá více bodů. Z marketingového hlediska lze Foursquare využít hlavně k odměňování klientů. Aby mohla Jazyková škola naplno používat síť k propagaci, musí svůj profil ověřit, což stojí \$20. Až bude profil ověřen, může Jazyková škola využívat všechny jeho výhody a pracovat na propagaci. Jazyková škola by mohla pomocí Foursquare např. odměnit klienty, kteří by provedli „check-in“, nějakou

slevou nebo pokud by dali „like,, mohli by získat lekci zdarma. Je důležité, aby se pracovalo i se sítí Foursquare, protože přes ní jde místa vyhledávat a pokud by někdo hledal *Jazyková škola Zlín* bylo by dobré, kdyby mohl najít i Jazykovou školu Atypiko, zjistit informace a přečíst si třeba recenze.

Odhadované náklady: 500,-

### **Reklama v rádiu**

Reklama v rádiu zatím k propagaci využita nebyla. Jazyková škola už ale obdržela nabídky na propagaci v rádiu a chtěla by tuto formu propagace využít v hlavním náborovém období a to v měsíci září. K propagaci bude zvoleno Rádio Zlín, které je ve Zlíně velmi oblíbené a poslouchané. Propagovat se bude Jazyková škola jako celek. S návrhem propagace pomůže Jazykové škole přímo Rádio Zlín, které v rámci zvoleného propagačního balíčku navrhne i samotný spot. Spot bude vysílán několikrát denně po dobu 14 - ti dní. Rádio Zlín nabízí každý rok i Vánoční soutěž pro své posluchače, do které se mohou zapojit různé firmy. Jazyková škola by mohla věnovat např. 10 lekcí nějakého individuálního kurzu, které by nějaký posluchač vyhrál. Každý den probíhá soutěž s jinou firmou a o daná firma je celý den propagována. Propagace je i tištěná v rámci vánočního kalendáře.

Odhadované náklady: září – 10 000,-

Vánoční soutěž – 13 000,-

### **Reklama ve veřejné dopravě**

Reklama ve veřejné dopravě také nebyla ještě nikdy využita. Je to ale velmi efektivní možnost, jak oslovit širokou veřejnost. Ve veřejné dopravě lidé nemají kam před reklamou utéct, takže je velmi pravděpodobné, že si umístěný letáček přečtou. Letáky si zájemce o reklamu v trolejbusu musí zajistit sám. V tomto případě by opět byly využity služby majitele Jazykové školy. Propagace bude využita v hlavních náborových obdobích a při propagaci nějaké aktuální nabídky, třeba při propagaci kurzů na dovolenou. V hlavních náborových obdobích by byla tato propagace využita posledních v září, potom v lednu a jinak dle aktuálních potřeb.

Odhadované náklady: září, leden – 10 000,-

(Agentura Zlín, 2014)

## 7.4 Zhodnocení projektu

Projekt byl vytvořen na základě analýzy současného stavu. Z analýzy současného stavu vyplynuly určité východiska pro projekt, které byly při tvorbě projektu zohledněny. Celý projekt je koncipovaný tak, aby splnil hlavní i dílčí cíle definované na začátku projektu.

Všechny navržené opatření a návrhy by měly jednoznačně vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko a ke splnění dílčích cílů. Při dodržení časového harmonogramu, přihlédnutím k nákladům a rizikům by měla být realizace projektu provedena bez větších komplikací.

Závěr: všechna navržená opatření a navržená realizace těchto opatření by měla být v praxi realizovatelná a vést ke zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zpracovat projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko. Práce byla rozdělena na dvě hlavní části a to část teoretickou a praktickou. Praktická část byla rozčleněna ještě na část analytickou a projektovou.

V teoretické části byl zpracován teoretický základ pro část praktickou. Teoretická část se věnuje v první kapitole konkurenci. Je tu objasněn pojem konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Z první kapitoly vyplývá, že konkurenční výhoda je velmi důležitá a proto se druhá kapitola věnuje dosažení konkurenční výhody. V této kapitole byly uvedeny zejména vybrané strategie k dosažení této výhody. Následující kapitola pojednává o malých a středních podnicích. V kapitole je definována, které podniky se za malé a střední považují, jaká je jejich konkurenceschopnost a jaká je jejich situace v České republice. Poslední kapitola představuje jazykové vzdělávání v České republice. Jazykové vzdělávání v České republice je rozděleno na školní a mimoškolní a kapitola se věnuje oběma z nich.

Analytická část se zabývá analýzou současného stavu Jazykové školy Atypiko. Jazyková škola byla posouzena z několika hledisek a bylo provedeno několik analýz. V úvodu byla Jazyková škola Atypiko představena a následně byla provedena analýza současné nabídky služeb a prostor. Zanalyzováni byli i zákazníci, kdy bylo provedeno také dotazníkové šetření, ve kterém byla zjištěna spokojenost zákazníků a jejich potřeby a přání. Dále byla Jazyková škola zhodnocena z finančního hlediska. Následně byla Jazyková škola podrobena SWOT analýze. Marketingová strategie byla prozkoumána pomocí marketingového mixu. Vnější prostředí bylo analyzováno s pomocí Porterova modelu a bylo stanoveno také postavení na trhu Jazykové školy Atypiko.

V projektové části byl sestaven projekt zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko. Projektová část byla rozdělena na dvě hlavní části: přípravnou a realizační. Přípravná se věnovala přípravě projektu a realizační fáze samotné realizaci. V přípravné fázi byly stanoveny konkrétní opatření vedoucí k hlavnímu i dílčím cílům podniku a projekt byl podroben časové, nákladové i rizikové analýze. V realizační fázi byla navržena konkrétní realizace jednotlivých opatření a návrhů. Nakonec byl projekt zhodnocen.

V samotném závěru práce bych chtěla říct, že věřím, že se podaří navržená opatření a návrhy zrealizovat a že povedou ke zvýšení konkurenceschopnosti Jazykové školy Atypiko.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

BESSANT, John a Joe TIDD. *Inovation and entrepreneurship*. 2nd.ed. John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-470-71144-6.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Vyd. 1. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012, xvii, 173 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-224-3.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0447-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008, viii, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

*Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014, 320 s. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.

PORTER, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance : with a new introduction*. New York: The Free Press, 1998, xxiv, 557 s. ISBN 0-684-84146-0.

PORTER, Michael E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 2004, xxviii, 396 s. ISBN 0-7432-6088-0.

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



STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 332 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

### Elektronické zdroje

*ABZ.cz: slovník cizích slov* [online]. © 2005-2015 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/konkurence>

*Agentura Zlín* [online]. 2014 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.dszo.cz/reklama/?page=letaky>

*Alza* [online]. © 1994-2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.alza.cz/krups-kp2201cs-nescafe-dolce-gusto-melody-3-d365248.htm>

*Asociace jazykových škol a agentur* [online]. © 2011 [cit. 2015-04-17]. Dostupné z: <http://www.ajsa.cz/>

BENEŠ, Michal. *Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda* [online].

2006 [cit. 2015-04-09]. ISBN 1801-4496. Dostupné z:

<https://is.muni.cz/do/econ/soubory/oddeleni/centrum/papers/wp2006-05.pdf>

*Business center.cz* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p3183-konkurencni-vyhoda.aspx>

*Business center.cz* [online]. © 1998 - 2015 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p219-podnikani.aspx>

*CZ-NACE* [online]. © 2015 [cit. 2015-04-02]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

*Czechinvest* [online]. © 1994–2015 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/>

*Czechinvest: Definice malého a středního podniku* [online]. 2003 [cit. 2015-04-14].

Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/data/files/definice-maleho-a-stredniho-podniku-2-1112.pdf>

DANČ, Radek. *Fair list.cz: Problémy jazykového vzdělávání* [online]. 2014

[cit. 2015-04-16]. Dostupné z:

<http://jazykove.fairlist.cz/2014/11/problemy-jazykove-vzdelavani/>

HEJDUKOVÁ, Lucie. *Student Mag: Známe 5 perspektivních jazyků budoucnosti. Čínština předběhla i němčinu* [online]. 2014 [cit. 2015-04-05]. Dostupné z: <http://studentmag.topzine.cz/zname-5-perspektivnich-jazyku-budoucnosti-cinstina-predbehla-i-nemcinu/>

IKEA [online]. © Inter IKEA Systems B.V. 1999 – 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: [http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/living\\_room/11465/](http://www.ikea.com/cz/cs/catalog/categories/departments/living_room/11465/)

*Krajská hospodářská komora zlínského kraje: ASISTENČNÍ CENTRUM PRO PODPORU PODNIKÁNÍ ŽEN VE ZLÍNĚ* [online]. © 2013 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.khkzlin.cz/asistencni-centrum-pro-podporu-podnikani-zen-ve-zline>

*Krajská hospodářská komora zlínského kraje: SLUŽBY KHK ZK* [online]. © 2013 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.khkzlin.cz/rozvijete-vase-podnikani>

MANAGEMENT MANIA [online]. © 2011-2013, 21.05.2013 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/konkurence>

MANAGEMENT MANIA: *Marketingová strategie* [online]. © 2011-2013, 15.05.2013 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingova-strategie>

Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. © Copyright 2005 [cit. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.rzp.cz/statistikySbj.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2013* [online]. 2014 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument151050.html>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: *Program pro konkurenceschopnost podniků a malých a středních podniků 2014-2020 (COSME)* [online]. 2014 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument146656.html>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *Vzdělávání: Školství v ČR: Vzdělávací soustava* [online]. © 2013 – 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/vzdelavaci-soustava>

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. 2015 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/seznam\\_j\\_kurzu\\_leden\\_2015/Seznam\\_vzdelavacich\\_instituci\\_poskytujících\\_jednoleté\\_kurzy\\_cizich\\_jazyku\\_s\\_denni\\_vyukou.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/seznam_j_kurzu_leden_2015/Seznam_vzdelavacich_instituci_poskytujících_jednoleté_kurzy_cizich_jazyku_s_denni_vyukou.pdf)

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: VYHLÁŠKA č. 19/2014 Sb.* [online]. 2014 [cit. 2015-04-06]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/VKav\\_200/horackyne/vyhlaska\\_c19\\_2014Sb.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/horackyne/vyhlaska_c19_2014Sb.pdf)

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Vyhláška č. 33/2005 Sb., o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách* [online]. 2005 [cit. 2015-04-09]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-33-2005-sb-1>

*Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: Školství v ČR: Statistika školství* [online]. © 2013 – 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

*Národní ústav pro vzdělávání: Zavedením druhého povinného cizího jazyka na ZŠ selepší jazyková vybavenost žáků* [online]. © 2011 – 2015 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/vse-o-nuv/zavedenim-druheho-povinneho-ciziho-jazyka-na-zs-se-zlepsi>

*NÁGLOVÁ, Adéla. Národní informační centrum pro mládež: Další mimoškolní vzdělávání. Pomůže v získání zaměstnání?* [online]. 2014, 2014 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.icm.cz/dalsi-mimoskolni-vzdelavani-pomuze-v-ziskani-zamestnani>

*Regionální podpůrný zdroj* [online]. © 2010 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <http://www.rpz-zlin.cz/>

*Technologické inovační centrum* [online]. © Copyright 2007 - 2010 [cit. 2015-04-03].

Dostupné z: <http://www.ticzlin.cz/>

*VANČUROVÁ, Jindřiška. Týdeník školství: Výuka cizích jazyků v základních školách* [online]. 2010 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/16/vyuka-cizich-jazyku-v-zakladnich-skolach/>

*VANČUROVÁ, Jindřiška. Týdeník školství: Výuka cizích jazyků na středních, vyšších odborných školách a konzervatořích* [online]. 2010 [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.tydenik-skolstvi.cz/archiv-cisel/2010/17/vyuka-cizich-jazyku-na-strednich-vyssich-odbornych-skolach-a-konzervatorich/>

ZIKMUND, Martin. *Business vize: Porterova analýza 5 sil vám prozradí, co ovlivní váš business* [online]. 2011 [cit. 2015-04-11]. Dostupné z:

<http://www.businessvize.cz/planovani/porterova-analyza-5-sil-vam-prozradi-co-ovlivni-vas-business>

### **Interní zdroje**

*Interní zdroje Jazykové školy Atypiko*

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

AJŠ	Asociace jazykových škol.
Čr	Česká republika.
DIČ	Daňové identifikační číslo
EUR	Euro.
HPH	Hrubá přidaná hodnota.
IČ	Identifikační číslo
Kč	Korun česká.
Mil.	Milion.
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným.
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats.
ŽO	Živnostenské oprávnění.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 - Porterův model .....	23
Obr. 2 – Logo.....	37
Obr. 3 – Organizační struktura .....	37
Obr. 4 – Modrá učebna, Obr. 5 – Zázemí s kuchyňkou.....	43
Obr. 6 – Analýza zákazníků dle nabízených jazyků.....	46
Obr. 7 – Analýza zákazníků dle nabízených jazykových kurzů .....	47
Obr. 8 – Podíl firemních a nefiremních zákazníků.....	48
Obr. 9 – Podíl mužů a žen.....	48
Obr. 10 – Zdroj prvotní informace zákazníků Jo Jazykové škole Atypiko .....	49
Obr. 11 – Spokojenost zákazníků .....	50
Obr. 12 – Nedostatky Jazykové školy Atypiko dle zákazníků .....	50
Obr. 13 – Vylepšení, které by zákazníci uvítali.....	51
Obr. 14 – Doporučení zákazníků dalším lidem .....	52
Obr. 15 – SWOT analýza Jazykové školy Atypiko .....	56
Obr. 16 – Knihovna .....	79
Obr. 17 – Kávovar .....	81
Obr. 18 – Ukázkový příklad příspěvku.....	84

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 – SWOT analýza.....	20
Tab. 2 - Platná ŽO.....	27
Tab. 3 - Žáci základních škol.....	30
Tab. 4 - Žáci středních škol .....	31
Tab. 5 - Žáci vyšších odborných škol .....	31
Tab. 6 – Využití učeben .....	44
Tab. 7 – Výsledek hospodaření.....	54
Tab. 8 – Tržby jednotlivých kurzů.....	55
Tab. 9 – Srovnání s konkurenty .....	59
Tab. 10 – Časový harmonogram.....	65
Tab. 11 – Nákladová analýza.....	67
Tab. 12 – Riziková analýza.....	68
Tab. 13 – Srovnání právních forem podnikání .....	70
Tab. 14 – Počet knih, které budou pořízeny .....	79
Tab. 15 – Počet časopisů, které budou předplaceny .....	80

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK .....	94
PŘÍLOHA P II: KODEX KVALITY .....	96



## **PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK**

### **Průzkum Jazykové školy Atypiko**

Naši nejmilejší a nejšikovnější studenti, pomozte nám prosím při zlepšování našich služeb! Rádi bychom zjistili, jak jste s námi spokojeni a co můžeme udělat proto, abyste se u nás měli ještě lépe! Tento průzkum bude použit i jako jeden z podkladů Diplomové práce naší paní ředitelky, takže si můžete být jisti, že se tento průzkum dostane do těch správných rukou a bude na něj brán řádný zřetel :-). Průzkum Vám nezabere ani 2 minutky!

Kde nebo odkud jste se dozvěděl/a o Jazykové škole Atypiko?

- pomocí internetového vyhledávače (Google, Seznam,
- na Facebooku
- na ulici
- z letáčku
- od jiného studenta
- od známého či rodinného příslušníka
- jinde

Jste v Jazykové škole Atypiko spokojen/a?

- Nad míru spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Nespokojen/a

Jaké nedostatky má podle Vás Jazyková škola Atypiko?

- Žádné
- nemá vlastní parkoviště
- nemá bezbariérový přístup
- jiné

Jaké vylepšení byste v Jazykové škole Atypiko uvítal/a?

- hlídání dětí
- knihovna s cizojazyčnou literaturou a časopisy
- rozšíření nabídky jazyků

- kávovar s možností výběru kávy
- další možností občerstvení
- lépe vybavené prostory
- lepší technické vybavení
- jiné

Doporučil/a byste Jazykovou školu Atypiko někomu dalšímu?

- Ano
- Ne

## **PŘÍLOHA P II: KODEX KVALITY**

Posláním AJŠA je zdokonalovat jazykové vzdělávání na území celé České republiky, rozvíjet činnost a profesní prestiž svých členů. AJŠA je profesní sdružení subjektů zastávajících společné principy kvality popsané v tomto Kodexu. Kodex tak garantuje kvalitu, kterou členské školy a agentury dodávají svým zákazníkům.

### **a) Profesionální přístup**

- Škola se chová profesionálně a zodpovědně vůči svým zákazníkům, zaměstnancům i spolupracovníkům
- Všem těmto partnerům vychází škola v rámci svých možností vstříc a dodržuje sjednané dohody
- Škola pravidelně zjišťuje spokojenost svých klientů
- Organizace výuky je nastavena tak, aby klientům maximálně šetřila práci

### **b) Kvalifikovaní lektori**

- Všichni lektori jsou řádně kvalifikováni a mají odborné vzdělání (vysokoškolské nebo jiné, odpovídající)
- Všichni lektori zároveň prošli TEFL tréninkem/školením trenérů, interním či u externí autority (CELTA apod.) nebo jiným odpovídajícím školením
- Lektori vyučující děti mají odpovídající pedagogické vzdělání
- Škola své lektory dlouhodobě vzdělává a poskytuje jim odpovídající zázemí pro další systematický rozvoj jejich kvalifikace
- Škola provádí náslechy (hospitace) hodin a dává lektorům zpětnou vazbu

### **c) Vlastní metodika**

- Škola má jasně definovanou vlastní metodiku zaručující kvalitu výuky
- Škola tuto metodiku ochotně prezentuje svým stávajícím i potenciálním zákazníkům
- Každý kurz má dle svého typu stanoven jasný plán výuky

### **d) Průhledné reference**

- Škola na svých webových stránkách prezentuje reference svých zákazníků
- Na vyžádání rádi poskytnou kontakty na konkrétní firemní zákazníky, kteří mohou podat relevantní reference

### **e) Výuka v souladu s Evropským referenčním rámcem (ERR) pro jazyky**

- Školy testují vstupní, průběžnou i výstupní úroveň dle ERR
- Lektori škol jsou seznámeni s touto škálou a komunikují o ní se svými studenty
- Studenti mají cíle stanovené s ohledem na ERR