

**Filozofická fakulta Univerzity Palackého
v Olomouci**
katedra sociologie a andragogiky

Martin Hlisnikovský

**Strategický rozvojový plán soukromé
jazykové školy**

**Strategically development plan of a
private language school**

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. RNDr. Lenka Cimbálníková, Ph.D.

Olomouc 2012

Tímto prohlašuji, že jsem tuto závěrečnou bakalářskou práci vypracoval samostatně a uvedl v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil.

V Ostravě dne 19. 3. 2012

Podpis

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. RNDr. Lence Cimbálníkové, Ph.D. za odborné vedení práce, ochotu, za velmi cenné rady, podněty a připomínky, které mi poskytla při zpracování této závěrečné bakalářské práce.

Martin Hlisnikovský

Obsah

Úvod.....	- 7 -
Teoretická část.....	- 9 -
1 Učení - vzdělávání.....	- 9 -
1.1 Celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých	- 9 -
1.2 Formální, neformální a informální vzdělávání v kontextu jazykového vzdělávání.....	- 12 -
1.3 Zájmové vzdělávání, volný čas	- 13 -
1.4 Jazykové vzdělávání a volný čas.....	- 14 -
1.4.1 Jazykové vzdělávání.....	- 15 -
2. Strategické řízení v jazykovém vzdělávání	- 17 -
2.1 Strategické řízení.....	- 17 -
2.2 Strategické cíle	- 18 -
2.2.1 Brainstorming	- 19 -
2.3 Poslání a vize.....	- 22 -
3. Proces strategického řízení.....	- 25 -
3.1 Strategické plánování	- 26 -
3.2 Strategické analýzy.....	- 27 -
3.2.1 Portfoliová matice BCG	- 29 -
3.2.2 Analýza skupin	- 32 -
3.2.3 PEST analýza	- 33 -
3.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	- 35 -

3.2.5 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S.....	- 38 -
3.2.6 SWOT analýza	- 41 -
4. Výběr a určení strategií	- 43 -
5. Rozvojový plán a jeho struktura.....	- 45 -
Praktická část.....	- 47 -
6. Realizační resumé.....	- 47 -
6.1 BCG analýza.....	- 51 -
7. Popis okolí organizace.....	- 52 -
8. Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy.....	- 55 -
8.1 Manažerská mřížka.....	- 57 -
9. Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz.....	- 58 -
9.1 PEST analýza	- 58 -
9.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí	- 60 -
9.3 Analýza zájmových skupin	- 61 -
9.4 Analýza vnitřních zdrojů organizace.....	- 62 -
9.5 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S.....	- 63 -
9.6 SWOT analýza	- 65 -
10. Návrh rozvoje firmy	- 69 -
10.1 Brainstorming.....	- 69 -
10.2 Návrh strategického cíle a strategií	- 70 -
10.3 Plán implementace a realizace strategie	- 71 -
10.4 Plán monitoringu a kontroly strategie	- 75 -

11. Závěr.....	- 78 -
Anotace.....	- 80 -
Annotation	- 82 -
Seznam tabulek a obrázků	- 84 -
Seznam použité literatury	- 85 -

Úvod

Již od narození je každý z nás denně podrobován procesu učení. Nejprve pod vedením rodičů a svého okolí, později se přidá institucionální výuka na školách. Poté proces učení postupně přechází, resp. by měl přecházet, do procesu celoživotního učení. V této fázi hrají svou úlohu kromě mnoha dalších také soukromé jazykové školy. Jedné takové věnuji kapitoly především v praktické části této práce. Vzhledem k tomu, že v jazykové škole pracuji jako ředitel, důvod, proč jsem si vybral toto téma, je nasnadě. Rád bych tímto přispěl k nastartování dosud chybějícího dlouhodobého plánování této organizace s cílem zvýšit její konkurenceschopnost. Práce bude zaměřena především na vypracování jakéhosi manuálu pro uvědomění si vlastních cílů, poslání, vize a k pochopení celého prostředí, ve kterém se zkoumaná jazyková škola pohybuje. Hlavním cílem tedy bude ukázat managementu organizace, jak dlouhodobě plánovat a jakým způsobem vyhledat a využít informace, týkající se jejího okolí, vedoucí k naplnění strategických cílů.

Proces strategického plánování je velmi obsáhlý. Rozsah této práce mi bohužel nedovoluje podrobně se věnovat všem krokům takto náročného procesu. Z tohoto důvodu jsem některé části pouze uvedl, či vyjmenoval tak, aby informace o procesu byly ucelené. Podrobně jsem se věnoval samotné realizaci strategického plánování a především získávání a vyhodnocování nabytých informací. Manažerská literatura, věnující se této problematice, je však velmi kvalitně zpracována a části strategického plánování, kterých jsem se jen dotkl, jsou zde velmi precizně zpracovány.

V dnešní napjaté době je pro každou, nejen soukromou organizaci klíčové, aby organizace disponovala konkurenčními výhodami. Jejich dispozice, či absence rozhoduje o úspěšnosti každé organizace. K tomuto je potřeba znát prostředí, zákazníky, dodavatele, konkurenci a především sama sebe. K získání těchto informací slouží proces strategického plánování, který bude v této práci představen.

Zkoumaná soukromá jazyková škola působí především na území Ostravy a jejím okolí. Trh je zde službami, poskytovanými jazykovou školou přesycen a situace zde není jednoduchá, a proto je zde potřeba každý podnikatelský krok pečlivě naplánovat. Jazyková škola, které se tato práce týká, v současné době nemá zpracovaný žádný strategický plán, což shledávám jako problém. Reaguje pouze na aktuální situaci, což je, dle mého názoru, krátkozraké. Představuje to obrovské riziko s ohledem na udržení konkurenceschopnosti. Tento fakt je spojen s nabídkou poskytovaných služeb, s lidským kapitálem popisované organizace a v neposlední řadě také se samotnou udržitelností této jazykové školy. Proto jsem se rozhodl výše zmiňované riziko minimalizovat a nastavit tak proces strategického plánování.

Úvodní kapitulu bych ukončil rčením, „kdo je připraven, není zaskočen“. Správným strategickým plánováním se organizace může stát připravenou.

Teoretická část

1 Učení - vzdělávání

Učení je proces získávání a předávání zkušeností, návyků, dovedností, znalostí a hodnot. Je to činnost, která doprovází člověka celým životem. Pokud se člověk sám rozhodne učit se prostřednictvím vzdělávací instituce, rozhodne se vzdělávat. Pod pojmem vzdělávání můžeme také rozumět samotný proces vzdělávání, a to počínaje výběrem tématu, metody, instituce...

1.1 Celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých

Celoživotní učení se v posledním desetiletí stává běžnou součástí života. Součástí tohoto učení je bezesporu také vzdělávání dospělých. Zatímco děti je potřeba do učení nutit, dospělý jedinec si uvědomuje, že se znalostmi, získanými formou formálního – institucionálního vzdělávání, si v běžném životě nevystačí. Národní rozvojový plán ČR 2007-2013 uvádí, že celoživotní učení je „jedním z nejučinnějších prostředků pro zajištění růstu a konkurenceschopnosti ekonomiky, sociální soudržnosti, růstu životní úrovně obyvatel, a tím i osobního rozvoje a kvality života. Klíčovým faktorem v tomto smyslu je podpora rozvoje dalšího vzdělávání, které by bylo otevřené všem a současně bylo adekvátně propojeno s počátečním vzděláváním“ (Návrh národního rozvojového plánu České republiky 2007-2013, 2006, s. 55). Také Bílá kniha upozorňuje na existenci vzdělávání dospělých jako součást vzdělávací soustavy. Zcela nepostradatelnou roli hraje také finanční podpora rozvoje celoživotního učení v zemích EU. V našich podmínkách se jedná o prostředky z ESF, které je možno čerpat v letech 2007-2013. Jazyková škola, popisovaná v této práci, této podpory také využila a právě prostředky získané z ESF se staly součástí rozvojového plánu organizace, který je stanoven touto prací.

Koncept celoživotního učení zahrnuje 3 typy vzdělávání a učení:

- formální učení, které vede k získání diplomů a kvalifikací v rámci formálního vzdělávacího systému, je reprezentováno školním vzděláváním,
- neformální učení, které nevede k získání vyššího stupně vzdělávání, je poskytováno v rámci pracovního zařazení nebo v rámci aktivit občanské společnosti. Reprezentují ji technologie učení spjaté zejména s pracovní pozicí,
- informální učení, které je přirozenou součástí každodenního života, nemusí se jednat o záměrné učení, nemusí být ani jednotlivci samotnými uznáno za něco, co přispívá k rozvoji znalostí nebo dovedností, přesto se děje. Je reprezentováno sociokulturním učením v rodině, mezi vrstevníky a v komunitě.

První typ pomáhá vytvářet a akumulovat znalosti, druhý praktické dovednosti potřebné pro různé aktivity člověka a poslední typ posiluje emoce. Nelze je tedy vnímat odděleně, v průběhu životního cyklu se prolínají.

K základním charakteristikám celoživotního učení patří, že vzdělávání není omezeno na určitou fázi života, nejedná se jen o formální vzdělávání ve vzdělávacích institucích, ale o všechny formy a typy učení, kde prostředím může kromě instituce být také pracoviště nebo domov. V neposlední řadě se jedná o poskytnutí příležitosti pro všechny, bez ohledu na věk, zájem, nadání či postavení. Vzdělávání dospělých tedy přispívá především k osobnímu rozvoji, dále k sociální soudržnosti a také k hospodářskému rozvoji (Rabušicová, 2008, s. 26-29). Plamínek, v knize věnující se vzdělávání dospělých, přehledně vymezuje formy tohoto typu vzdělávání: (Plamínek, 2010, s. 37-45).

- učení ve škole,
- mimoškolní učení,

- školení a tréninky,
- konzultace a koučování,
- poradci a poradenství,
- koučové a koučování,
- učení z výkonu (z vlastního, z výkonu učitele),
- kombinace uvedeného.

Pro úplnost informací bych rád uvedl také základní rozdělení vzdělávání dospělých. Kromě již zmíněného formálního vzdělávání je součástí tohoto systému také občanské, kvalifikační, profesní, rekvalifikační, zájmové a v neposlední řadě také normativní vzdělávání. Nejčastějším druhem vzdělávání dospělých je vzdělávání zaměřené na profesní rozvoj. Od takového vzdělávání je pak především ze strany zaměstnavatelů, ale také ze strany samotných studentů, vyžadován certifikát, který později slouží jako doklad o dosažené kvalifikaci. Není tedy výjimkou, že je těmto certifikátům o absolvovaných kurzech přisuzován často větší význam, než dokladům o dosaženém formálním vzdělávání. Jedním z důvodů, dle mého názoru, může být neschopnost, či nízká flexibilita formálního, nebo občanského vzdělávání a jejich programů, přizpůsobovat se požadavkům trhu. Jednotlivé formy vzdělávání však nemusí být vždy v nesouladu. Nejen ve vzdělávání dospělých může nastat situace, kdy znalosti získané v rámci zájmového vzdělávání mohou tvořit základ pro další – profesní vzdělávání. Výstupem zájmového vzdělávání může dokonce být také získaná formální kvalifikace. Typickým příkladem tohoto je právě jazykové vzdělávání, nebo také řídičské kurzy. Lze tedy říci, že zájmové vzdělávání je nezbytným doplňkem kvalifikačního vzdělávání (Šerák, 2009, s. 20-24).

Z mé dlouholeté praxe je patrné, že velká část populace nedosáhla na vzdělání, které by v dnešní době zajistilo uspokojivou, popř. jistou práci. Lidé mají snahu udržet krok s vývojem společnosti a mají snahu dále se

vzdělávat. Motivem pro tento krok může být strach ze ztráty zaměstnání, resp. vize „lepší“ práce.

1.2 Formální, neformální a informální vzdělávání v kontextu jazykového vzdělávání

V kapitole 1.1 jsem zmínil typické znaky formálního, neformálního a informálního vzdělávání. Do všech uvedených typů lze jazykové vzdělávání začlenit. V rámci formálního vzdělávání je výuka jazyků patrná již v souvislosti s předškolním vzděláváním. Mateřské školy do svých aktivit zařazují výuku cizího jazyka hravou formou. Dítě pak na základní školu přichází s již osvojenou základní slovní zásobou a jazykové kompetence se zde rozšiřují a rozvíjejí v rámci ŠVP dané školy, a to samozřejmě nejen na základní škole, ale později také na střední škole, či gymnáziu, kde je výstupem např. maturitní zkouška z cizího jazyka. V rámci terciárního vzdělávání lze pak pomýšlet na např. státní zkoušku z cizího jazyka.

Neformální vzdělávání je poskytováno např. soukromými jazykovými školami, zaměstnavatelem, a to prostřednictvím kurzů. Typickým znakem je zvyšování kvalifikace a konkurenceschopnosti na trhu práce. Největším motivem pro absolvování jazykového kurzu v rámci neformálního vzdělávání je vize lepší práce a snadnější uplatnitelnosti na pracovním trhu. Výstupem v tomto případě může být certifikát o absolvování studia, popř. mezinárodně uznávaný certifikát dokládající úroveň znalosti jazyka.

S informálním učením jazyků se jednotlivci setkávají vědomě nebo nevědomě v běžném pracovním i soukromém životě, a to prostřednictvím např. dovolené v zahraničí, kde je potřeba částečně komunikovat v místním jazyce, dále také sledováním cizojazyčného filmu s titulky nebo čtením e-mailu zahraničního obchodního partnera, či zákazníka apod. Mezi další formy informálního jazykového vzdělávání řadíme také časté televizní kurzy cizího jazyka nebo také výuku jazyků pro samouky. Znakem pro tento typ výuky je fakt, že si „student“ nemůže ověřit správnost znalostí a korektnost svého počínání. I přesto informální vzdělávání tvoří důležitou

součást edukačního procesu a v kombinaci s neformálním, či formálním vzděláváním tvoří ucelený systém učení jazyků.

1.3 Zájmové vzdělávání, volný čas

Vzhledem k organizaci, kterou budu popisovat v dalším textu, bych rád upozornil na pojem „zájmové vzdělávání“. Nejuznávanější dokument v oblasti vzdělávání, Bílá kniha – Národní program rozvoje vzdělávání v ČR – definuje zájmové vzdělávání jako „souhrn výchovně vzdělávacích poznávacích, rekreačních a dalších systematických, ale i jednorázových činností a aktivit, směřujících k účelnému a efektivnímu naplnění volného času a umožňujících získat vědomosti a dovednosti mimo organizovanou školní výuku. Plní funkci výchovnou, vzdělávací, kulturní, zdravotní (regenerační a relaxační), sociální a preventivní. Vede účastníky k seberealizaci a sebepoznávání, objevování vlastních schopností a jejich rozvíjení. Tím se podílí na kultivaci osobnosti, na rozvoji talentů a vede k vytváření a utužování sociálních vztahů a vazeb. Priorita uspokojování individuálních vzdělávacích potřeb a podpora rozvoje potenciálu každého jedince znamená nebývalé zvýšení požadavků na růst kapacit také v zájmovém vzdělávání (MŠMT, 2001, s. 54).

Situace zájmového vzdělávání dospělých v ČR vystihuje tabulka č. 1 (Šerák, 2009, s. 95).

Tab. č. 1 – situace zájmového vzdělávání dospělých v ČR

Silné stránky	Slabé stránky
Otevřenost pro širokou veřejnost	Orientace na určité cílové skupiny
Dynamický rozvoj	Podfinancování systému
Flexibilita cílů a realizace	Nedostatek informačních zdrojů
Mnohotvárnost přístupů	Neexistující legislativa
Pestrost nabídky	Kolísavá úroveň realizovaných aktivit
Využití netradičních forem a metod	Proměnlivá obsahová a organizační kvalita

Základním znakem zájmového vzdělávání je jeho dobrovolnost. Velmi často je tento druh vzdělávání zařazen do oblasti volnočasových aktivit.

Za volný čas lidé považují tu část dne, ve které si jedinec sám zvolí činnost, kterou bude provádět. Šerák ve své knize uvádí, že dle Krystoně si můžeme volný čas vysvětlit jako volný čas:

- individuální (seberealizace jedince, saturace individuálních zájmů),
- sociální (prevence sociálně-patologických jevů, životní styl),
- edukační (prostor pro vzdělávání a celkový rozvoj).

Volný čas je v této knize charakterizován také jako osvobození od institucionálních povinností. Je tedy na místě zamyšlení, zda vzdělávání patří do sféry volného času, který se mimo jiné vyznačuje již zmíněnou dobrovolností, pružným časovým režimem, svobodnou volbou, nenuceností... Uspokojivou odpovědí by mohl být fakt, že tato aktivita vyplývá většinou ze záliby, kterou si vybíráme svobodně. Tento čas je pak věnován na uspokojení a rozvíjení individuálních potřeb, zájmů a schopností (Šerák, 2009, s. 26-29). „Svou roli hraje rovněž fakt, že zatímco v minulosti se hodnota volného času měřila spíše přínosem pro společnost, dnes je v popředí především zájem jedince“ (Šerák, 2009, s. 36-37). V dnešní uspěchané době mají lidé velmi často problém s množstvím volného času, a proto, když už nějaký volný čas mají, snaží se jej smysluplně využít. K tomu velmi často vyhledávají organizace, které se zabývají poskytováním nejrůznějších druhů aktivit či kurzů. Mezi takovéto organizace se řadí také soukromé jazykové školy, jako například i ta, kterou se budu zabývat v praktické části.

1.4 Jazykové vzdělávání a volný čas

Jak jsem již uvedl v předchozí podkapitole, také vzdělávání je zařazeno do způsobu, jak je možno trávit volný čas. A to i přes fakt, že výsledkem může být získání kvalifikace. Na počátku však byl zájem. Zájem naučit se cizí jazyk. Důvodů pro toto rozhodnutí je spousta – zvýšit si společenské uplatnění, získat novou práci, udržet si současné zaměstnání, zájem přečíst si cizojazyčnou literaturu, zájem o danou zemi, její kulturu, tlak společnosti a mnoho dalších. V České republice patří zvládnutí jednoho světového

jazyka mezi základní kompetence každého jedince. Proto také tato oblast patří mezi nejvyhledávanější a lidé jsou velmi ochotni věnovat jazykovému vzdělávání část svého volného času.

Na trhu v současné době působí velké množství soukromých jazykových škol, které se předhánějí nabídkou jazyků, typů kurzů, výukových metod, nabídkou kvalitních lektorů, pyšní se spoluprací s mezinárodními školami, instituty a dalšími činnostmi s jazyky souvisejícími. Důležitá tedy je strategie, kterou daná jazyková škola zaujme, s cílem získat volný čas co největšího množství klientů.

1.4.1 Jazykové vzdělávání

Jazykové vzdělávání můžeme zařadit do neformálního – zájmového vzdělávání. Je to tedy vzdělávání, které může člověku zlepšit jeho společenské i pracovní uplatnění. Je poskytováno v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, ve školských zařízeních a dalších organizacích. Důležitou podmínkou pro realizaci je účast odborného lektora či učitele. Nevede k získání stupně vzdělání (Rabušicová, 2008, s. 61).

Mohu konstatovat, že tento druh vzdělávání může pozitivně ovlivnit kvalitu života, a to jak z pohledu uspokojování zálib, tak také ovlivňování životní dráhy a profesní kariéry jedince.

Jazykové vzdělávání se v současné době prosazuje v personální politice v mnoha společnostech. Velkým problémem je také značně rozdílná kvalita služeb nabízených jazykovými školami, kterých je na trhu nepřehledné množství. Zákazníci – studenti, kteří hledají vzdělávací kurzy, si mohou vybrat v nepřehledné nabídce komerčních či polokomerčních kurzů, které vyplňují mezery školského systému a organizace, tyto kurzy nabízející se touto nabídkou snaží pokrýt aktuální poptávku. V oblasti jazykového vzdělávání neexistuje žádný systém, který by koordinoval, či kontroloval činnosti převážně soukromých jazykových škol. Takovéto organizace, nabízející jazykové kurzy, se řídí pouze tržními mechanizmy. Všech těchto

faktů je potřeba využít ve strategických plánech každé organizace poskytující jazykové vzdělávání. Záleží pouze na organizaci samotné, jak dokáže tyto skutečnosti využít ve svůj prospěch tak, aby získala konkurenční výhodu a obstála tak na trhu.

2. Strategické řízení v jazykovém vzdělávání

Jazykové vzdělávání se realizuje ve formálních institucích, které se, stejně tak jako všechny ostatní podniky, pohybují v tvrdém konkurenčním prostředí. Chce-li organizace jít s dobou a udržet krok s globalizací a trendy, je potřeba, aby tomuto přizpůsobovala portfolio a kvalitu svých služeb, kterými bude uspokojovat nároky trhu. Zacílení výuky v takové kvalitě a rozsahu, aby absolventi kurzů byli připraveni využít znalosti v praktickém životě, je základním předpokladem při plánování strategie vzdělávacích procesů školy. Získávání a rozvoj kvalifikovaných lektorů, výchova lektorů na počátku jejich kariéry, spolupráce s konkurencí, s klienty, s úřady, s dodavateli, vnitřní řízení organizace,... zde všude je prostor pro tvorbu strategie každé organizace tak, aby byla schopna okamžitě reagovat na časté změny v prostředí, najít si v tomto prostředí příležitosti a uspokojovat tak nároky klientů. „Každá strategie je unikátním dílem. Úspěch firmy v současném globálním, superkonkurenčním světě je založen na tom, jaké má firma specifické přednosti. Jsou to osobité vlastnosti, jimiž se firma odlišuje od ostatních firem a jimiž si zajišťuje svou celosvětovou konkurenceschopnost“ (Souček, 2003, s. 13). Úkolem strategického řízení je tedy tyto osobité vlastnosti najít, zajistit jejich rozvoj a využít tyto k vlastnímu prospěchu.

2.1 Strategické řízení

Každá organizace musí reagovat na změny vnějšího a vnitřního prostředí trhu, ve kterém působí. K zániku se ženou ty organizace, které pouze vydávají operativní rozhodnutí a reagují tak na aktuálně nastalou situaci. Je nesporné, že v dynamickém a neustále se měnícím prostředí je nutné umět předvídat změny v okolí a vývoj prostředí a umět těchto změn využít ve svůj prospěch. V dnešní době je tedy nepostradatelné, aby vrcholový management každé organizace sdružoval manažery, kteří jsou schopni strategického myšlení a strategického řízení. „Strategické řízení je realizováno vrcholovými manažery a zahrnuje činnosti zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním organizace, jejími

strategickými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi organizací a vnějším prostředím, v němž organizace působí“ (Grasseová, 2010, s. 16). Jedná se o dlouhodobý a složitý proces, jehož cílem je udržet strategickou výhodu a dosáhnout stanovených dlouhodobých, strategických cílů.

2.2 Strategické cíle

Strategické cíle můžeme definovat jako očekávané, budoucí, žádoucí výsledky, kterých chce organizace v budoucnu dosáhnout. Vzhledem k tomu, že se jedná o strategické, tedy dlouhodobé cíle, hovoříme o horizontu 3-5 let. Strategické cíle by měly uspokojovat jak majitele organizace, tak zákazníky, pracovníky a také region, který organizace ovlivňuje. Při definování cílů by si management organizace měl uvědomit pravidlo SMART, tedy:

Tab. č. 2 – pravidlo SMART

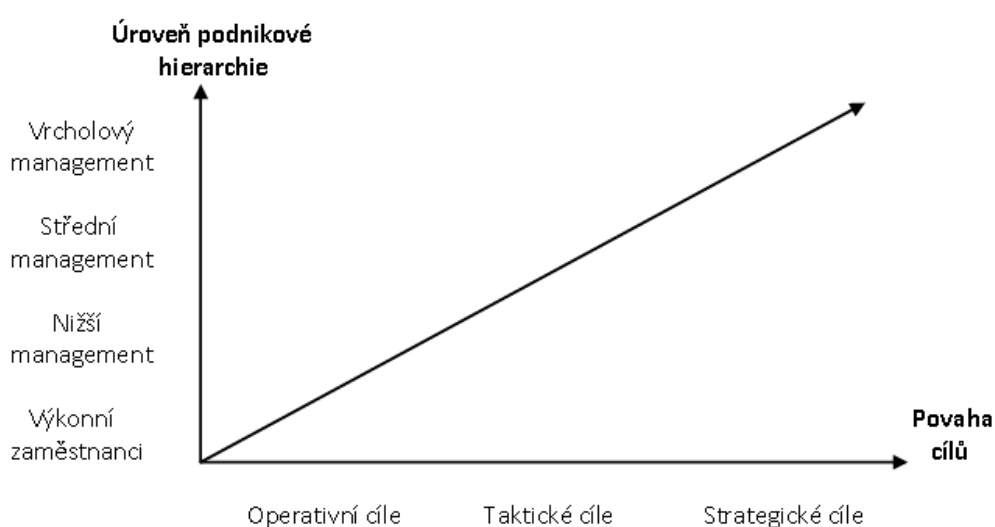
S	Specific	Specifický	Cíle musí být definovány jasně a konkrétně (v množství, kvalitě a čase)
M	Measurable	Měřitelný	Dosažení cíle musí být měřitelné
A	Acceptable	Akceptovatelný	S cílem musí souhlasit všichni, kteří jej budou plnit
R	Realistic	Realistický	Stanovené cíle musí být reálné a dosažitelné
T	Timed	Definovatelný v čase	Cíle jsou stanoveny tak, aby byly sledovatelné, a jsou tedy časově určeny

Pokud každý stanovený cíl bude respektovat všech 5 uvedených částí, můžeme si být jisti, že cíl je stanoven správně a plní tedy svůj účel. Popisovanou organizací v této práci je jazyková škola. Úroveň dosažení cíle, což můžeme označit jako nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti organizace, je v tomto případě např. počet studentů, kteří úspěšně ukončili školní rok, udržení určité úrovně zisku, množství provedených jazykových překladů, poskytování služeb vysoké kvality, množství prodaných učebnic, spokojenost zaměstnanců apod. Z příkladů, které jsem uvedl, je patrné, že

cíle nemusejí být vždy finančního charakteru. Organizace si může stanovit několik cílů, které bude sledovat. Je však potřeba si vždy stanovit jejich prioritu.

A k čemu je stanovení cílů dobré? Správně stanovený cíl je východiskem pro stanovení strategií, ovlivňuje efektivnost a vývoj organizace a v neposlední řadě sjednocuje všechny činnosti organizace.

Obr. č. 1 – přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní



V ideálně řízené organizaci by měla platit přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní, která je naplňuje. Viz obr. 1. (Sedláčková, 2006, s. 3-4). Rád bych na závěr této podkapitoly uvedl, že se mýlí ten, kdo si myslí, že strategie je předem jasná cesta k jasně definovanému cíli. Cesta k tomuto cíli je ovlivňována okolím, které se neustále mění a vyvíjí. Je tedy potřeba počítat s tím, že bude potřeba operativně měnit směr tak, abychom ke stanovenému cíli došli.

2.2.1 Brainstorming

Metod pro zjištění názorů všech zainteresovaných osob je mnoho. Jednou z manažerských metod, jak stanovit ty správné strategické cíle, které jsou v souladu s očekáváním zaměstnanců a zákazníků, může být např. brainstorming. Je to metoda, při které management organizace projeví zájem

o názory týkající se strategických cílů klientů, tedy laické veřejnosti, lektorů, což může být klasifikováno jako oboustranná komunikace a snaha o zapojení lektorského týmu do rozvoje organizace. Správně vedeným brainstormingem může management školy pochopit myšlení klientů a lektorů a také přivést vedení školy na další myšlenky týkající se rozvoje. Výsledkem tedy nemusí být „pouze“ stanovení směru organizace. Využitelnost získaných informací s pomocí myšlenkových map je v tomto případě velká.

Jedná se o jednu z kreativních metod, která vede účastníky ke tvorbě nápadů. Výsledkem je nalezení řešení předem daného problému.

Důvodem pro volbu této manažerské techniky je spousta. Např.:

- odstranění obavy ze zesměšnění,
- oproštění od omezeného (tradičního) myšlení,
- odbourání osobní slepoty jedince,
- oproštění se od okamžitého hodnocení vyslovené myšlenky,
- vzetí do úvahy, že daný problém nemá jen jediné řešení,
- zvýšení sebevědomí méně průbojných spolupracovníků.

Důvodem pro volbu metody může být také možnost, rozšířit tuto základní metodu o myšlenkové mapy, či brainwriting. Metoda se pak může stát mnohem efektivnější.

Výhodou této metody oproti jiným metodám, či analýzám je možnost, relativně v krátké době, nalézt efektivní řešení daného problému.

Při využití této metody je potřeba se držet určitých pravidel:

- zákaz jakékoliv kritiky, či okamžitého hodnocení právě vyslovené myšlenky,
- účastníci by měli vyslovit i zdánlivě nesmyslný nápad, či myšlenku,

- účastníci by v žádném případě neměli být omezováni počtem myšlenek,
- účastníci by se měli vzájemně k tvorbě nápadů motivovat a inspirovat,
- jednotliví účastníci jsou si v rámci této metody rovni, systém nadřízenosti, či podřízenosti zde nesmí být aplikován.

Při volbě této metody je potřeba si uvědomit, že metoda není vhodná pro řešení všech typů problémů. Vhodným problémem je takový, který můžeme převést do otázek „Jak...“ nebo „Co všechno...“ apod. Metoda je často využívána při zlepšování procesů, produktů, služeb, tvorba vize, strategických cílů apod.

Postup brainstormingu:

- 1) Stanovit téma brainstormingu – ideálně kombinace následujících:
 - a) obecně – očekáváme komplexní nápady na řešení,
 - b) konkrétně – jednoznačné a přesnější nápady.
- 2) Stanovit velikost a složení skupiny – moderátor, zapisovatel a 7-10 účastníků. Vhodné složení je: 50% odborníci v daném oboru, 30% odborníci v příbuzných oborech, 20% laici. Při volbě účastníků bychom se měli vyhnout osobám skeptickým, pasivním, věčným kritikům, osobám, mezi nimiž jsou napjaté vztahy apod. Moderátorem by neměl být přímý nadřízený a odborník na danou problematiku.
- 3) Zopakovat pravidla brainstormingu – nejlépe je zviditelnit.
- 4) Zahájení sdělování nápadů a zapisování těchto na tabuli tak, jak byly vysloveny a tak, aby vyřčené nápady všichni viděli.
- 5) Moderátor může účastníky motivovat a podporovat při formulaci, ne se však aktivně zapojovat, aby nápady nebyly moderátorem

ovlivněny. Důležitým úkolem moderátora je zajistit, aby se skupina příliš dlouho nezabývala jedním myšlenkovým směrem.

6) Po uplynutí času sezení ukončit (max. 30-50 minut).

Výsledky vyhodnotit a oznámit. Také v této fázi může být využito tzv. myšlenkových map. Zpracováno autorem dle (Cimbálníková, 2009, Grasseová, 2010, Šuleř, 2003).

2.3 Poslání a vize

Formulace cílů se odvíjí od poslání a vize organizace. Vize organizace musí být známá všem zaměstnancům, dodavatelům, zákazníkům...Měla by být dobře viditelná a snadno pochopitelná. Velmi často se stává, že pokud už najdeme vizi dané organizace, je to pouze prázdná a nic neříkající fráze, která pouze doplňuje rádobý ideální obraz organizace. Dobrý manažer organizace má mít jasnou představu o tom, za čím jde a čeho chce dosáhnout. Vize je tedy sjednocující prvek, který je motivací, inspirací a současně také výzvou. Vize by měla dát pocit smysluplnosti jednání, které vede k naplnění cílů. Mnohé příklady z minulosti dokazují, že pozitivní obraz budoucnosti vede k úspěchu. Dle Joela A. Bakera tvoří pozitivní a silnou vizi následující:

- vize by měla být iniciována vedoucími osobnostmi nebo týmy, které stojí ve vedení organizace,
- vytvořená vize by měla být přijata a sdílena týmem a tým by s ní měl souhlasit a podporovat ji,
- vize by měla být úplná a specifická. Každý člen organizace by si měl ve stanovené vizi najít své významné místo. Každý musí vědět, jak přispěje k naplnění vize,
- vize by měla být pozitivní a inspirující. Je to výzva k dalšímu rozvoji každého jednotlivce a týmu.

Vize tedy představuje reálný a dosažitelný stav firmy, do kterého by ji manažeři v průběhu let dostali. Vize musí sledovat základní směr vytyčený posláním společnosti (Košťan, 2002, s. 83-84).

Poslání představuje hlavní důvod existence organizace a její základní úkoly. Můžeme ho tedy považovat za základní kámen strategického plánování. „Jedná se o vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout“ (Kotler, 2004, s. 82). Při tvorbě definice poslání je nutné akceptovat historii firmy, aktuální preference managementu a majitelů, aktuální faktory vnějšího prostředí, zdroje firmy a vymezení účelu existence firmy při využití jejich schopností. Znění poslání by mělo být zaměřeno na zákaznické skupiny a jejich potřeby, trhy a také produkty. Po vyslovení poslání organizace by mělo být jasné následující:

- kdo jsou naši zákazníci,
- jakou potřebu či přání zákazníků firma uspokojuje a co je jejím cílem,
- kde působí,
- jaká je filozofie firmy,
- jaké jsou přednosti firmy a jaká je její konkurenční výhoda,
- jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků.

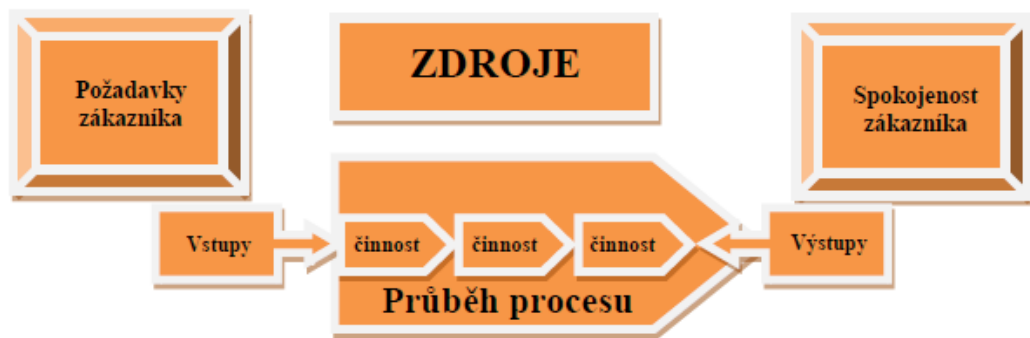
Kromě smyslu existence organizace, poslání vyjadřuje vztah k ostatním subjektům na trhu, dlouhodobě firmou uznávané hodnoty a normy chování celé organizace (Jakubíková, 2009, s. 21-22). Ve většině případů se jedná o písemný dokument, který pomáhá udržovat požadovaný stav organizace a upozorňuje na odchylky od žádoucího stavu. Poslání může organizace vyjádřit několika způsoby. Mezi nejrozšířenější patří vyjádření pomocí „3 C“ (customer, company, competition, tedy zákazník, podnik a konkurence) nebo „3 P“ (product, profit, personal, tedy výrobky, či služby, forma existence a lidské zdroje). Je potřeba také dodat, že poslání organizace se

může měnit, stejně tak, jako se mění a rozvíjí organizace samotná, vnější a vnitřní prostředí, ve kterém organizace působí nevyjímaje.

3. Proces strategického řízení

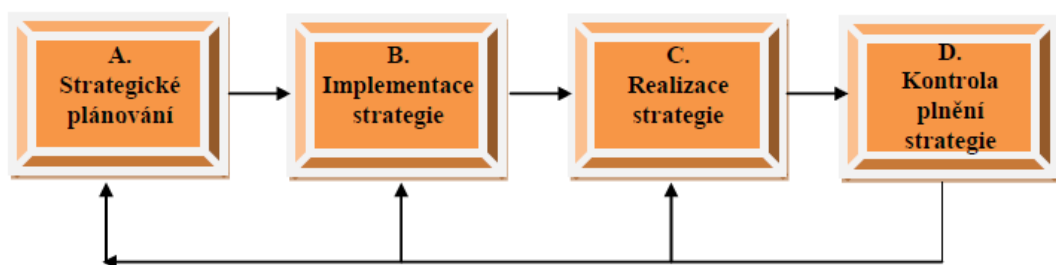
„Proces je soubor vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“ Proces, vyjádřený ve formě schématu, je uveden na obrázku č. 2 (Grasseová, 2008, s. 6-7).

Obr. č. 2 – proces strategického řízení



V předchozích kapitolách jsem zmínil nutnost strategického řízení. Uvedl jsem také fakt, že pouhým reagováním na nastalé situace nelze organizaci dlouhodobě řídit směrem k rozvoji a k získání konkurenční výhody. Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů. V tomto místě bych rád připomněl základní funkce každého manažera – plánování, organizování, vedení a kontrolování. Podobně lze nastínit také model strategického řízení (Cimbálníková, 2010, s. 19).

Obr. č. 3 – model strategického řízení



Všechny kroky uvedené na obr. č. 3 můžeme definovat jako na sebe navazující a nikdy nekončící proces. Je potřeba si ale také uvědomit, že žádný předem definovaný proces není všemocný a nelze jej považovat za

dogma. Strategie by neměla být jen výsledkem jakéhokoliv procesu, je potřeba brát v úvahu také zkušenosti manažerů a chování trhu v minulosti. Každá organizace, využívající strategické řízení, musí tedy být maximálně flexibilní, aby mohla reagovat na náhlé změny (Mallya, 2007, s. 26-27).

3.1 Strategické plánování

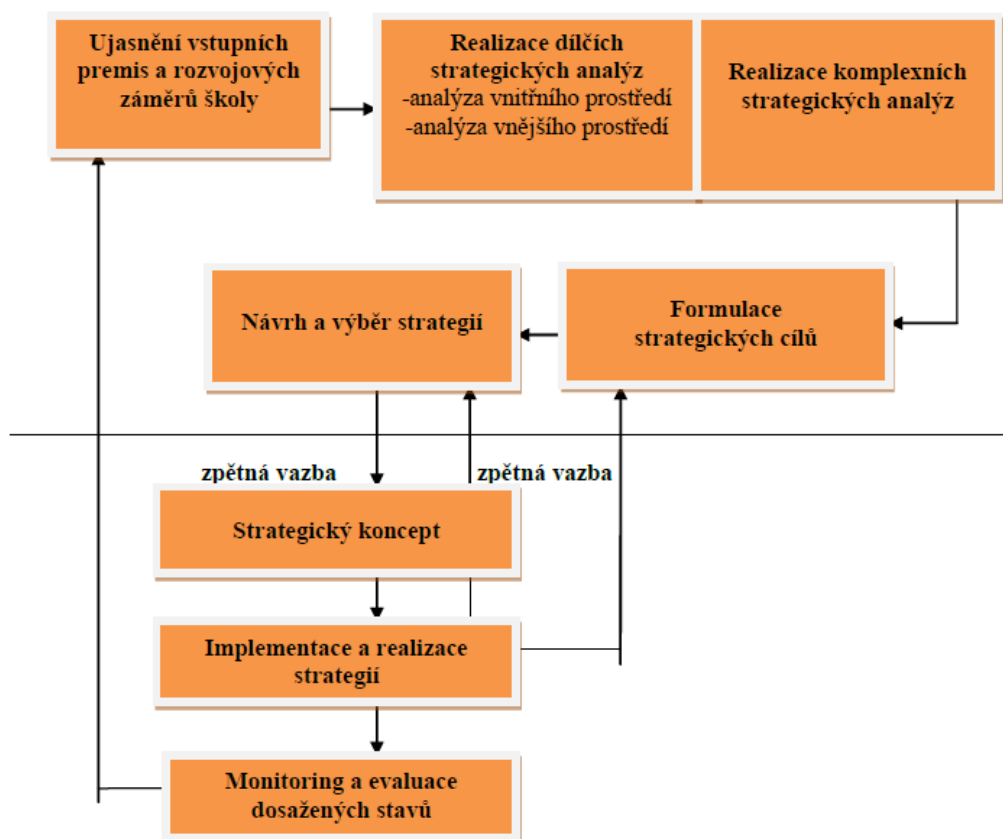
Strategické plánování můžeme chápat jako procesy zpracování strategického zaměření a formulace strategie organizace, kdy na základě poslání organizace s ohledem na vnější a vnitřní podmínky stanovujeme vizi, hodnoty a cíle a definujeme strategie k dosažení stanovených strategických cílů s ohledem na disponibilní zdroje (Grasseová, 2010, s. 48). Strategické plánování pomáhá tedy organizaci připravit se na budoucí vývoj vnějšího prostředí, minimalizovat rizika s tímto spojené a maximalizovat možný užitek z příležitostí. Mezi další pozitiva můžeme zařadit fakt, že strategické plánování dokáže řešit problémy komplexně a dlouhodobě a umožňuje také optimálně využívat lidské a finanční zdroje. Výstupem je strategický plán jako základní dokument, ze kterého pak je organizace schopna provádět také střednědobé a krátkodobé plánování. Rozdíl mezi strategickým, tedy dlouhodobým plánováním, a střednědobým, popř. krátkodobým plánováním, přehledně ukazuje následující tabulka (Grasseová, 2010, s. 49).

Tab. č. 3 – rozdíl mezi dlouho- a střednědobým plánováním

Strategické plánování	Jiné typy plánování
Realizované směrem shora-dolů vrcholovými manažery	Realizované směrem zdola-nahoru zaměstnanci
Vytváří budoucnost	Pokračuje v současnosti
Časový horizont mezi 5 až 20 lety	Časový horizont od 1 do 5 let
Je ovlivňováno zkušenostmi vrcholových manažerů	Minimální nebo žádné ovlivňování zkušenostmi vrcholových manažerů
Zaměření na externího zákazníka	Zaměření na interního zákazníka
Hodnocení bývá zaměřeno na efektivnost	Hodnocení je zaměřováno na účinnost
Pokládá důraz na proces	Dává důraz na plán
Proaktivní	Reaktivní

Ve školské oblasti můžeme aplikovat koncept, který je zobrazen na obr. č. 4 (Cimbálníková, 2010, s. 24). Tento koncept reprezentuje jednotlivé kroky, které tvoří ucelený systém úspěšného strategického plánování. Při důkladném pohledu zjistíme, že se opět jedná o nekončící proces, u kterého se připouští fakt, že při implementaci a realizaci vybrané strategie můžeme zjistit z různých důvodů nevhodnost, či nerealizovatelnost stanoveného cíle a je tedy potřeba vrátit se zpět k formulaci jiného strategického cíle.

Obr. č. 4 – kroky strategického plánování

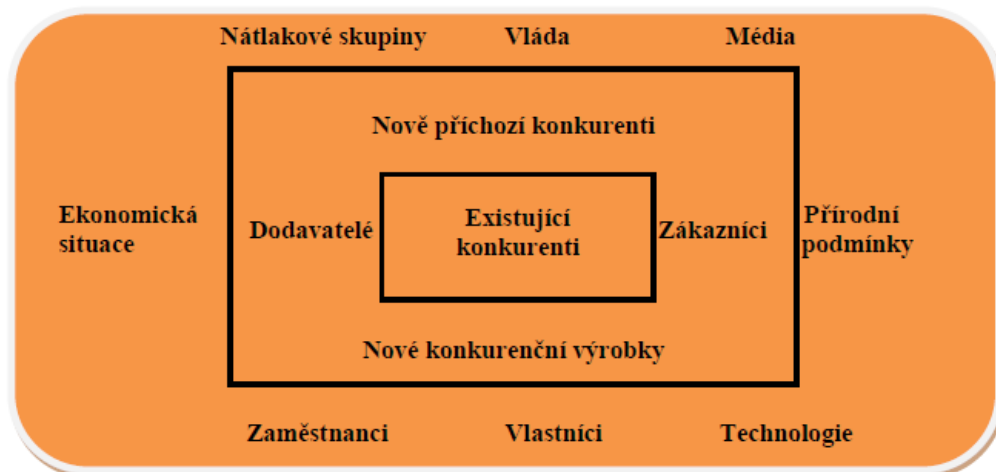


3.2 Strategické analýzy

Výchozím bodem k tomu, abychom mohli stanovit strategické zaměření organizace, zvolit tu správnou strategii a formulovat cíle, jsou strategické analýzy. „Analýza představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé součásti. Postupuje se od celku k částem, složkám, ze kterých se celek skládá“ (Sedláčková, 2006, s. 8). Cílem je odhalit jevy opakující se z minulosti a odhadnout situaci a trendy, které mohou nastat v budoucnosti.

Smyslem strategické analýzy je také vyhledat všechny faktory, u kterých se domníváme, že mohou mít vliv na volbu strategických cílů. Je nutné, aby strategické analýzy prováděli zkušení manažeři, kteří dokonale znají prostředí, ve kterém organizace působí, a kteří dokážou vyhodnotit vzájemné vztahy mezi nalezenými faktory ovlivňující volbu a dosažení strategických cílů. Jsou-li strategické analýzy zpracovány dobře, dokážou odhalit dlouhodobé trendy, které manažerům unikaly, dokážou napomoci vyvarovat se minulých chyb a naopak využít již dosažených úspěchů. Situační analýzy se obvykle zaměřují na vývoj vnějšího a vnitřního prostředí organizace, tedy na tzv. makro a mezoprostředí. Okolí organizace představuje obr. č. 5 (Lhotský, 2010, s. 29). Pro srovnání odkazuji také na podrobnější znázornění podnikatelského okolí, které můžeme shlédnout (Mallya, 2007, s. 40).

Obr. č. 5 – okolí organizace



K analýzám jednotlivých částí těchto prostředí můžeme využít několik metod, které přehledně prezentuje následující tabulka č. 4 (Cimbálníková, 2010, s. 20). Vybraným metodám se budu věnovat v této práci.

Tab. č. 4 – přehled strategických analýz

Analýzy vnějšího prostředí		Analýzy vnitřního prostředí	
Makroprostředí	- Typy prostředí - PEST analýza - Plánování scénářů	Produkt a jeho pozice na trhu	- BCG
Mikroprostředí	- Analýza odvětví - Porterův model konkurenčních sil - Analýza konkurence - Analýza zákazníků - Analýza dodavatelů - Analýza stakeholders	Vnitřní zdroje	- Analýza vnitřních zdrojů - VRIO analýza - Analýza 7P - Analýza hodnotového řetězce - Analýza 7S
Komplexní analýzy			
SWOT analýza, Analýza CFS, SPACE analýza			

Součástí této práce budou následující analýzy:

- v rámci charakteristiky firmy – BCG analýza, analýza vnitřních zdrojů organizace, analýza zákazníků, analýza konkurence, analýza dodavatelů a analýza 7S,
- v rámci situačních-strategických analýz – analýza zájmových skupin, PEST analýza, porterův model konkurenčních sil,
- komplexní analýza – SWOT analýza.

3.2.1 Portfoliová matice BCG

Jedná se o jednu z nejpoužívanějších analýz znázorňující rozložení portfolia firmy. Stejně jako finanční prostředky každého z nás, tak také portfolio nabízených služeb musí být diverzifikované. Matice BCG je rozdělena do čtyř částí. Hvězdy, dojně krávy, otazníky a bídní psi. Každá organizace by v každé z těchto částí měla mít poměrnou část svého portfolia. Součástí matice jsou také dvě osy. Horizontální osa s relativním podílem produktu na trhu a vertikální osa s růstem produktu na trhu. Smyslem matice je usnadnění manažerského rozhodování týkající se alokace zdrojů finančních, lidských a materiálových.

Produkty zařazené do kvadrantu hvězdy jsou produkty, které budou vyžadovat vysoké investice. Mají dobrou pozici na trhu a můžou v budoucnosti přinést vysoké zisky. Jsou to produkty s vysokým relativním podílem na rychle rostoucím trhu.

Produkty v kvadrantu dojně krávy jsou schopny produkovat vysoké zisky, které mohou být využity na jiné produkty, které se nacházejí ve fázi rozvoje. Mají vysoký relativní podíl na pomalu rostoucím trhu.

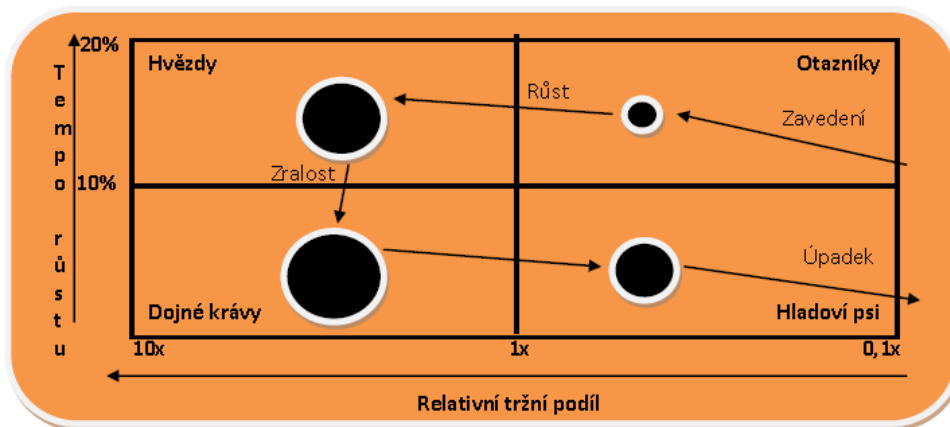
Produkty – otazníky – mají tendenci se rozvíjet za předpokladu vysokých finančních investic. Zisk je v tomto případě nejistý. Jsou to produkty s nízkým relativním podílem na rychle rostoucím trhu.

Bídni psi jsou produkty s nízkým relativním podílem na pomalu rostoucím trhu. U těchto produktů je na zváženu, zda zde má smysl investovat nebo raději produkt stáhnout z portfolia (Košťan, 2002, s. 72).

Management společnosti by měl zajistit, aby bylo portfolio vyvážené tak, aby nenastala situace, kdy by v kvadrantu „hvězdy“ a „bídni psi“ bylo příliš mnoho produktů, protože „dojně krávy“ by nebyly schopny zajistit potřebnou výši investic. V tomto případě je potřeba snížit počet produktů v kvadrantu bídných psů a ušetřené prostředky efektivně investovat do hvězd. Stejně tak by bylo krátkozraké, aby většina produktů byla v kvadrantu dojných krav. Postupem času se totiž předpokládá přesun těchto produktů do investičně náročných kvadrantů. Je tedy na vedení společnosti, aby pro každý svůj produkt zvolila takovou strategii, která zajistí neustálou vyváženost portfolia. BCG matice zajistí pro toto rozhodnutí relevantní informace (Jakubíková, 2009, s. 108).

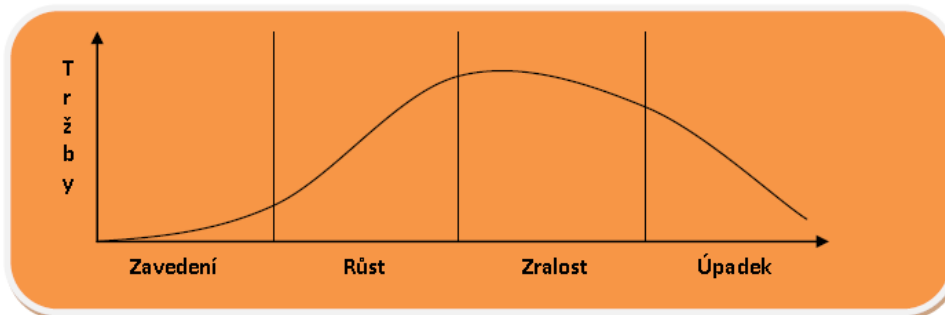
V souvislosti s BCG maticí je vhodné zmínit také životní cyklus produktů. Každý produkt začíná v kvadrantu otazníky, přesouvá se do kvadrantu hvězdy a přes dojně krávy pokračuje do kvadrantu bídného psa, ze kterého je pak produkt po čase vyřazen. Vztah životního cyklu produktu a matice BCG znázorňuje obr. č. 6 (Jakubíková, 2009, s. 110).

Obr. č. 6 – vztah životního cyklu produktu a matice BCG

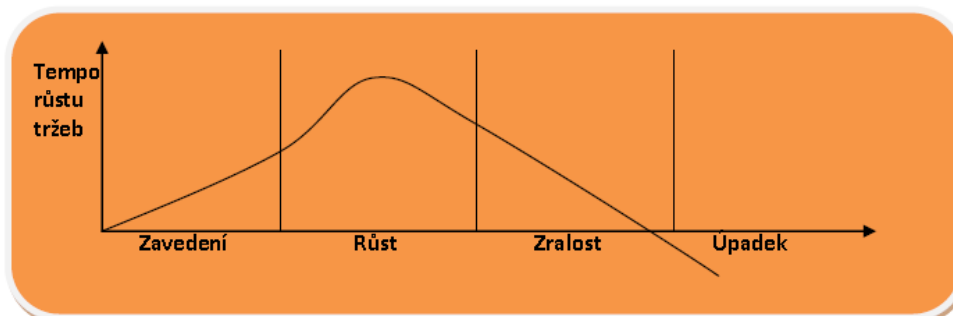


Aby byly v této části informace kompletní, je potřeba také názorně ukázat životní cyklus produktu s vývojem absolutních tržeb a tempa růstu tržeb viz obr. 7 a 8 (Jakubíková, 2009, s. 109).

Obr. č. 7 – životní cyklus s vývojem absolutních tržeb



Obr. č. 8 – životní cyklus s vývojem tempa růstu tržeb



3.2.2 Analýza skupin

V odborné literatuře je tato metoda nazývána také jako analýza zainteresovaných stran, resp. analýza stakeholders. Stupeň, jakým je organizace schopna uspokojit potřeby a přání těchto zájmových skupin, je měřítkem úspěšnosti organizace. „Stakeholderi představují důležité zdroje, dávají k dispozici cenné informace a mají značnou moc ovlivnit výkon organizace. Z tohoto vyplývá povinnost pro management využít tento potenciál k úspěchu organizace“ (Cimbálníková, 2010, s. 42). Organizace, resp. její management, si musí uvědomit vliv svých rozhodnutí na určené zájmové skupiny.

V dostupné literatuře lze nalézt několik možností, jak takovou analýzu provést. Liší se způsoby identifikace jednotlivých skupin stakeholderů nebo také síla jejich moci. Cílem je ale vždy identifikovat správné zájmové skupiny, navázat s nimi jednání, což napomáhá lépe řešit konflikty jak ve vnitřním prostředí organizace, tak i vně. Důležité je uvědomění si, že se stakeholderi aktivně podílí na procesu rozhodování organizace.

Zájmové skupiny lze rozdělit do čtyř oddílů. Ty, které je potřeba uspokojovat, ty které je potřeba pravidelně informovat, dále klíčoví hráči a ti, kteří vyžadují minimální pozornost. Ve všech uvedených oddílech se může jednat jak o jednotlivce, tak o skupinu, která má tu moc, popř. zájem, ovlivnit úspěch nebo výkonnost organizace, ať už v pozitivním nebo negativním slova smyslu. Výčet stakeholderů může být dlouhý. Konkrétní příklady uvádím v praktické části této práce. Ať už však bude tuto analýzu zpracovávat kdokoliv a na jakoukoliv organizaci, vždy bude na první příčce zákazník, kterému je služba nabízena, popř. produkt prodáván.

Cílem této analýzy je uvědomění si všech zájmových skupin, abychom při plánování mohli zohlednit jejich moc a zájem, který mají při ovlivňování výkonnosti organizace, vyhodnotit jejich možnosti a očekávání. Smyslem je tedy zahájit spolupráci, snížit neshody mezi organizací a stakeholdery a zajistit tak bezproblémovou implementaci a realizaci strategie (Grasseová, 2010, s. 194-199).

3.2.3 PEST analýza

Stejně jako analýza zájmových skupin, tak také PEST analýza se zaměřuje na makrookolí školy. Skládá se ze čtyř hlavních oblastí, a to politické oblasti, oblasti ekonomické, sociální a technologické. Chceme-li, aby organizace dosahovala svých cílů, je kromě dalšího potřeba, aby vedení organizace důkladně poznalo vnější okolí organizace, které na něj působí a to především v podobě uvedených oblastí. Podrobné seznámení se všemi čtyřmi oblastmi je nezbytné vzhledem k tomu, že je organizace nemůže ovlivňovat, a proto je při svých rozhodnutích musí brát v úvahu, přizpůsobit se jim a připravit se na ně v dostatečném předstihu tak, aby negativně neovlivnily cestu k dosahování cílů a aby manažeři organizace byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory pro organizaci představují. „Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat“ (Keřkovský, 2002, s. 34). Odlišná schopnost jednotlivých firem vyrovnat se se jmenovanými vlivy makrookolí a schopnost operativní reakce na ně může zcela zásadně ovlivnit úspěchy organizace. Cítím potřebu také dodat, že PEST analýza, zpracovaná pro soukromou jazykovou školu, bude mít zcela jinou podobu, než stejná analýza, zpracována pro školu státního charakteru, nebo pro organizaci zcela odlišného charakteru. Každou organizaci tedy ovlivňují jiné faktory, na které je potřeba se připravit. Pro ukázkou uvádím následující přehled (Sedláčková, 2006, s. 19).

Tab. č. 5 – PEST analýza

Politicko-legislativní faktory	Ekonomické faktory
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
Sociokulturní faktory	Technologické faktory
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

PEST analýza by tedy měla hledat odpovědi na otázky (Sedláčková, 2006, s. 20):

1. Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů čtyř základních oblastí prostředí v budoucnosti?
2. Co jsou základní impulzy změny, tzn. – jaké faktory vyvolávají změnu? Jaký vliv budou mít v budoucnu? Budou intenzivnější či naopak?
3. Jaký lze očekávat pravděpodobný dopad těchto změn na organizaci? Jak ovlivní konkurenční pozici?
4. Jaký bude dopad očekávaných změn na strategii organizace, tj. – jak je co nejlépe zohlednit při formulování strategie?

V této oblasti často nelze přesně předpovědět, snad jen odhadovat. Míra nejistoty je v tomto případě vysoká. Jednotlivé faktory a jejich váhu je potřeba také neustále sledovat, jelikož se předpokládá jejich kontinuální změna v čase.

3.2.4 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Konkurenční prostředí jednoznačně ovlivňuje chování dané organizace, její postavení, zaměření a také strukturu zákazníků. Znalost konkurenčních organizací patří mezi nejdůležitější informace, kterými by měla každá organizace, provádějící strategické plánování, disponovat. Tabulka č. 6 (Souček, 2003, s. 194), přehledným způsobem uvádí informace, které bychom si měli o konkurentech zjišťovat a také, jakým způsobem je vyhodnocovat. Získané informace mohou být pro mnohé manažery překvapující. Vhodnou metodou pro pozorování konkurence je např. benchmarking. Jedná se o proces, kdy jsou porovnávány vlastní výrobky, služby a postupy s největšími konkurenty, kteří jsou považováni za špičku ve svém oboru. Získané poznatky o klíčových faktorech úspěchu lze proměnit ve výrazné konkurenční výhody dané organizace (Lhotský, 2010, s. 36). Vzhledem k omezenému rozsahu této práce se této technice ale nemohu věnovat podrobněji.

Tab. č. 6 – Benchmarking

	Konkurent XY				
	Lepší		Naše úroveň	Horší	
	+2	+1	0	-1	-2
Objem tržeb					
Kvalita produktu					
Kvalita prodeje					
Kvalita služeb					
Kvalita reklamy					
Ceny					
Náklady					
Zisk					
Technologie					
Lokalizace					
Účinnost vlastního nebo nakup. výzkumu a vývoje					
Likvidita					
Kvalita pracovníků					
System řízení kvality					
Motivace pracovníků					
Efektivnost strategie					
Zásobník zakázek					

Vytížení kapacit						
Vztahy k dodavatelům						
Vztahy k odběratelům						
Úroveň řízení						
Úroveň organizace						
Image značky						
Přístup k riziku						
Možnost vertikální integrace						
Jiné parametry						

Síly, které konkurenční prostředí ovlivňují, můžeme rozdělit do pěti segmentů:

- nově nabízející konkurenti,
- konkurence uvnitř odvětví,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- substituty a komplementy.

Hrozba ze strany nových konkurentů je závislá v první řadě na vstupních bariérách do daného odvětví. Mohou to být kapitálové požadavky, legislativa, přístup k distribučním kanálům, know-how, či odlišení a mnoho dalšího. Nebezpečná situace nastává v případě, že vstupní požadavky jsou nízké a výstupní pak vysoké. Pokud této situace využije více nových konkurentů, nastane velmi rychle situace, kdy nabídka poskytované služby převyšuje poptávku. V rámci strategie je pak vhodné přemýšlet nad tím, jak bychom mohli zvýšit vstupní bariéry. Situace, kdy je vysoká jak vstupní, tak i výstupní bariéra, není také příliš ideální, protože ziskovost je pak sice vysoká, tato je pak ale spojena s velkým rizikem. Neúspěšné firmy jsou pak nuceny zůstat na trhu a bojovat o existenci. Vzniklý boj pak působí kontraproduktivně. V situaci, kdy vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní naopak nízké, může do odvětví vstoupit jen málo konkurentů a v případě neúspěchu jej mohou snadnou opustit.

Analyzuje-li organizace stávající konkurenty v rámci svého odvětví, je důležité správně vyhodnotit rozsah rivality v souvislosti s počtem konkurentů, a to jak v současnosti, tak i v minulosti, velikost konkurentů, rozsah a kvalitu nabízených služeb, silné a slabé stránky konkurenta nebo stupeň organizovanosti a propojitelnosti do aliancí či asociací. Důležité je také brát v úvahu výši fixních nákladů spojených s podnikáním v daném odvětví. Snaha o úhradu vysokých fixních závazků může některé slabší organizace vést k dramatickému snížení cen nabízených služeb, a tím může být zahájena cenová válka.

Vliv dodavatele, který se významně podílí na tvorbě konečné ceny nabízených služeb, je nepřehlédnutelný. Dodavatelé se tak často podílí na úspěchu, či neúspěchu organizace. Proto je potřeba především u významných dodavatelů klást velký důraz na jejich správnou analýzu a jejich výběr. Je potřeba také brát v úvahu náklady při změně dodavatele, koncentrace dodavatelů, vztahy s dodavateli a další.

Vliv odběratele je hybnou silou každé organizace. V dnešní době se mnohem častěji stává to, že zákazník určuje obchodní podmínky a podmínky spolupráce. Rozvoj trhu napomáhá k tomu, že zákazník má vždy volbu několika alternativ dodávek požadované služby. Nežádá se stává také to, že zákazník nakupuje stejnou službu u více dodavatelů a vyžaduje lepší cenu, kvalitu a více dodatečných služeb. Je pak na strategii každého dodavatele, jak se k zákazníkovi zachová a jak uspokojí jeho potřeby. Síla odběratele se zvyšuje, v situaci, kdy požadovaná služba tvoří významnou část jeho nákladů, dodávané služby nejsou nijak výjimečné od konkurence anebo pokud změna dodavatele pro odběratele nepředstavuje vysoké náklady. Je pak na zvážení dodavatele služby, zda se zaměří na zákazníky, kteří mají menší moc, což není vždy reálné, anebo se zaměří na kvalitu nabídky, kterou nelze odmítnout.

Poslední zmiňovanou oblastí jsou substituty, tedy podobné služby, které slouží stejnému účelu. Substituty se mohou stát významnou hrozbou, v případě, že konkurence nabízejí služby podobného charakteru s nižšími

náklady. Odlivu zákazníků lze předejít tím, že organizace nebude zvyšovat ceny a bude vyvíjet činnosti vedoucí ke zdokonalování nabízených služeb. Je tedy potřeba, aby organizace pečlivě sledovala vývoj ceny a kvality substitučních služeb. Zpracováno autorem dle (Mallya, 2007, Grasseová, 2010, Lhotský, 2010, Košťan, 2002, Jakubíková, 2009).

Již jsem se zmiňoval o příležitostech a hrozbách, které na společnost působí. V souvislosti s modelem Portera je tato analýza určena pro vyhodnocování strategických příležitostí organizace a hrozeb konkurence.

Analýzou konkurence docílíme schopnosti, která organizaci umožní předejít překvapení z nové strategie nebo taktiky existujících konkurentů, identifikovat potencionální konkurenty a jejich hrozby pro organizaci, zrychlit dobu reakce na kroky konkurence a také předběhnout konkurenci v klíčových strategických rozhodnutích (Mallya, 2007, s. 49).

3.2.5 Analýza vnitřního prostředí firmy metodou 7S

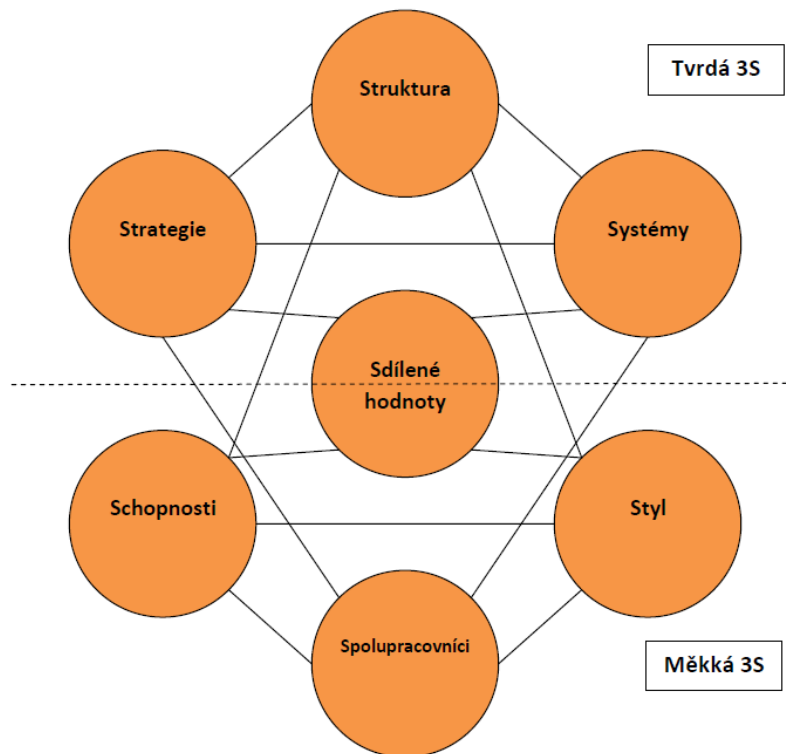
Jedná se o analýzu tzv. klíčových faktorů úspěchu, v rámci které lze odhadnout nejdůležitější faktory ovlivňující úspěch firmy při uskutečňování její strategie. Model 7S je tvořen sedmi proměnnými:

- strukturou organizace,
- strategií a systémy (procedury) organizace,
- sdílenými hodnotami (např. kulturou organizace),
- schopnostmi,
- styly (např. managementu),
- spolupracovníky,

a slouží manažerům organizace uvědomit si, že při strategickém plánování je nutno brát jednotlivé faktory v souvislostech. Uvedené faktory jsou, jak ukazuje obr. 9 (Mallya, 2007, s. 73), vzájemně propojeny a nepatrné opomenutí jednoho z nich může způsobit zhroucení celé matice. To, jak je

však který faktor v dané fázi důležitý, závisí na čase a fázi, ve které se firma nachází. Proto je tedy potřeba chápat všechny faktory jako systém fungující podmíněně tak, aby úspěšnost přijaté strategie byla co nejvyšší.

Obr. č. 9 – matice 7S



Strategie vyjadřuje, jak organizace dosahuje své vize a reaguje na hrozby a příležitosti a jakým způsobem organizace získává konkurenční výhodu.

Struktura je zde brána jako organizační uspořádání, vyjasnění si vztahů nadřízenosti a podřízenosti v souvislosti s řízením, kontrolou, předáváním informací... Je potřeba si tedy zvolit takovou organizační strukturu, v rámci které bude organizace pružně reagovat na nastalé změny a přijímat správná rozhodnutí.

Systémy neboli procedury organizace, kterými se organizace řídí v rámci svého každodenního provozu. Systémy mohou zahrnovat vnitřní a vnější komunikaci, systém kontrolních činností, systém zavádění novinek a další.

Dělítkem mezi tvrdými S a měkkými S, tedy mezi hmatatelnými a spíše kulturními faktory jsou:

Sdílené hodnoty, pod kterými si můžeme představit vizi, principy a další hodnoty a přesvědčení, které jsou respektované a vnitřně přijaté každým pracovníkem organizace.

Styl manažerské práce je dalším důležitým a posuzovaným faktorem v rámci matice 7S. Styl řízení organizace, způsoby řešení problémů, existence organizační kultury,... Je tedy potřeba vyhodnotit, zda je pro danou organizaci vhodnější formální, či neformální způsob řízení, či direktivní postoj manažera nebo postoj samořízení či úkolový.

Spolupracovníci jsou lidé, kteří se podílejí na chodu organizace. Jejich vzájemné vztahy, motivace, jejich chování vůči organizaci, snaha o jejich rozvoj, systém odměňování, loajalita těchto lidí. To vše je potřeba si v rámci tohoto faktoru uvědomit.

Schopnosti a profesionalita pracovníků organizace, jejich kompetence, znalosti, dovednosti apod. jsou dalšími částmi, které jsou v rámci analýzy 7S potřeba si uvědomit a vyhodnotit. V tomto faktoru je nutné také posoudit prostředí, tedy zda pracovníci mají možnost a prostor se dále vzdělávat tak, aby byli schopni plnit specifické úkoly a plnit tak vizi a cíle organizace. Zpracováno autorem dle (Mallya, 2007, Keřkovský, 2002, Dědina, 2007).

Postup metody 7S je následující:

- stanovení firemních hodnot a způsobu, jakým jsou tyto hodnoty podporovány tvrdými elementy,
- stanovení, jakým způsobem se tvrdé elementy podporují navzájem,
- stanovení, jakým způsobem měkké elementy podporují tvrdé elementy.

3.2.6 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi komplexní analýzy, které slouží k rekapitulaci a souhrnu všech provedených analýz vnějšího a vnitřního okolí organizace a ke stanovení silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb na trhu. Korektně zpracovaná SWOT analýza uvádí na jedné straně silné a slabé stránky organizace, proti kterým stavíme příležitosti a hrozby působící z vnějšího okolí a definuje výchozí pozici pro strategické plánování. Takto zpracovaná analýza může také sloužit pro stanovení kritických oblastí, či jako podklad pro definování vize. V rámci vnitřního prostředí hodnotíme slabé a silné stránky organizace samotné, např. BCG analýza. Ve vnějším prostředí pak hodnotíme příležitosti a hrozby pro organizaci, viz PEST analýza nebo analýza konkurenčního prostředí. Ještě jednou připomenou, že faktory vnějšího prostředí organizace příliš ovlivňovat nemůže a je tedy potřeba se zaměřit na jejich minimalizaci nebo jejich využití. Je potřeba si také uvědomit, že při realizaci SWOT analýzy je potřeba znát účel, za kterým se analýza provádí a jak budou dále výsledky využity. Dalším důležitým poznatkem je, že matici SWOT analýzy nelze zahltnit nepodstatnými zjištěními. Je tedy potřeba hodnotit pouze strategická fakta. Součástí těchto zjištění by jednoznačně měly být příčiny současného stavu, ne důsledky. V praktické části je patrné, že fakta zjištěná prostřednictvím dílčích analýz jsou hodnocena na základě hodnotící škály. Ty nejdůležitější jsou poté přeneseny do SWOT analýzy. Na tvorbě této analýzy by se mělo podílet více lidí. Důvodem tohoto kroku je zabezpečení objektivity a minimalizace tzv. vnitropodnikové slepoty.

Před samotným provedením jednotlivých analýz je potřeba si jednoznačně stanovit účel SWOT analýzy. Např. stanovení strategických cílů. Dále je nutné si uvědomit, že analýzu nelze využít pro identifikaci celé organizace. Je tedy žádoucí organizaci rozčlenit do jednotlivých oblastí a tyto pak analyzovat odděleně. Např. finanční oblast, personální oblast, kultura a image apod. Je vhodné, aby pak každou oblast hodnotili lidé, kteří o dané oblasti mají přehled (Grasseová, 2010, s. 296-302).

Pro každý kvadrant SWOT analýzy je tedy potřeba identifikovat ty nejdůležitější faktory vztahující se ke stanovenému účelu analýzy. Tyto faktory jsou v analýze seřazeny dle důležitosti sestupně. Důležitý bodem je také to, že prostředí organizace se neustále mění. Je tedy potřeba dle nutnosti jednotlivé kvadranty SWOT analýzy upravovat a doplňovat o aktuální data tak, aby byla na základě výsledků stanovená strategie co nejúčinnější (Lhotský, 2010, s. 58). Pak může analýza efektivně sloužit k informovanosti všech zaměstnanců podílejících se na dosahování strategických cílů organizace.

4. Výběr a určení strategií

Po vyhodnocení všech dílčích analýz a komplexní analýzy má management dostatečné množství informací, na základě kterých může stanovit vizi organizace, cíle, které povedou k naplnění vize a v neposlední řadě to nejdůležitější, a to strategii. Výběr strategie se skládá ze tří částí (Cimbálníková, 2010, s. 59):

- generování strategických variant,
- zhodnocení vybraných variant,
- výběr strategie a vytvoření strategického konceptu.

V prvním kroku je potřeba zhodnotit cíle organizace v závislosti na výsledcích dílčích analýz. Následuje zhodnocení alternativních strategií na základě vhodnosti, přijatelnosti a proveditelnosti strategie. Posledním krokem je stanovení kritérií, výběr vhodné strategie, či strategií, tvorba strategického konceptu a samotná formulace organizační strategie.

Vzhledem k omezenému rozsahu uvedu pouze přehled strategií. Podrobně se budu věnovat v praktické části pouze vybrané strategii.

Tab. č. 7 – přehled strategií

(Cimbálníková, 2010, s. 60)

Zaměření strategií	Konkrétní strategie
Obecné strategické alternativy	Strategie omezení
	Strategie stabilizace
	Strategie expanze
	Strategie přerod oboru
Ansoffova matice: produkt/trh	Strategie stability
	Strategie omezení
	Strategie penetrace
	Strategie expanze produktu/trhu
	Strategie diverzifikace
Inovační strategie	Ofenzivní strategie
	Mírně ofenzivní strategie
	Defenzivní strategie
	Zůstatková strategie
Porterovy strategie: produkt	Strategie nákladového prvenství
	Strategie diverzifikace
	Strategie zaměření (ohniska nebo tržní mezery)
Konkurenční strategie	Konkurenční přístupy
	Spolupráce
	Manévrování
Strategie externího rozvoje do dalších oblastí	Vertikální integrace (předsunutá nebo zpětná)
	Horizontální integrace
	Akvizice, fúze
	Strategické aliance

5. Rozvojový plán a jeho struktura

Strategický-rozvojový plán je již výstupem celého strategického plánování. Je ve formě písemného dokumentu. Struktura tohoto dokumentu není jednotně stanovena. Využil jsem poznatky ze svého studia a strukturu stanovil následovně:

I. Realizační resumé

1. Název a adresa organizace, právní forma
2. Historie, poslání a vize organizace
3. Předmět podnikání
4. Klíčové osobnosti organizace
5. Popis produktů (výrobky, služby)
6. Popis trhů
7. Finanční aspekty (výnosy, náklady, hospodářský výsledek)
8. Strategické zaměření organizace na další období

II. Charakteristika firmy

1. Charakteristika produktů
2. Trh, charakteristika zákazníků
3. Popis konkurence
4. Charakteristika významných dodavatelů
5. Vnitřní zdroje organizace

III. Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy

1. Organizační struktura organizace
2. Personální zajištění
3. Styl a kvalita vedení organizace

IV. Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz, návrhy rozvoje firmy

1. Rozvojový záměr organizace


2. Situační analýzy (PEST, porterův model konkurenčních sil, analýza zájmových skupin, SWOT analýza, ...) a jejich hodnocení
3. Strategické cíle
4. Výběr a určení strategií

V. Plán implementace a realizace

VI. Plán kontroly plnění

Praktická část

6. Realizační resumé

Název organizace	Excel – jazykové centrum, s.r.o.
Adresa organizace	Přemyslovců 33, 709 00 Ostrava-Mariánské Hory
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Logo organizace	

Historie organizace	<ul style="list-style-type: none">• 2001 – založení společnosti zajišťující výuku jazyků a překlady na Ostravsku
	<ul style="list-style-type: none">• 2005 – schopnost zajištění výuky po celé České republice
	<ul style="list-style-type: none">• 2008 – rozšíření portfolia služeb
	<ul style="list-style-type: none">• 2009 – otevření vlastní prodejny učebnic a výukových materiálů
	<ul style="list-style-type: none">• 2010, 2011 – realizace projektu hrazeného z ESF

Poslání organizace	<p>Posláním jazykového centra je zdokonalovat jazykové znalosti našich klientů pomocí kvalifikovaného a vyškoleného lektorského a manažerského týmu, který dokáže být vždy nápomocen. Náplní realizačního týmu je poskytovat klientům nadstandardní služby v oblasti výuky, jazykových auditů, překladů a tlumočení za přijatelné ceny.</p> <p>Cílem je nabídnout vždy něco navíc – Excel – jazykové centrum, s.r.o. je jedinou certifikovanou školou v ČR poskytující výuku jazyků prostřednictvím Avalonovy metody.</p> <p>Více než desetileté zkušenosti nám umožňují plnit požadavky našich klientů „na míru“. Pro širokou veřejnost každým rokem pořádáme pre-testing na mezinárodní zkoušky z AJ. Ve šk. r. 2010/2011 jsme realizovali roční jaz. výuku pro 240 studentů v rámci zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce zcela zdarma.</p>
---------------------------	---

Vize organizace	„Budeme si rozumět...“
------------------------	------------------------

Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none">• výuka cizích jazyků
	<ul style="list-style-type: none">• překlady a tlumočení
	<ul style="list-style-type: none">• prodej učebnic a dalších výukových materiálů
	<ul style="list-style-type: none">• zajišťování jazykových auditů

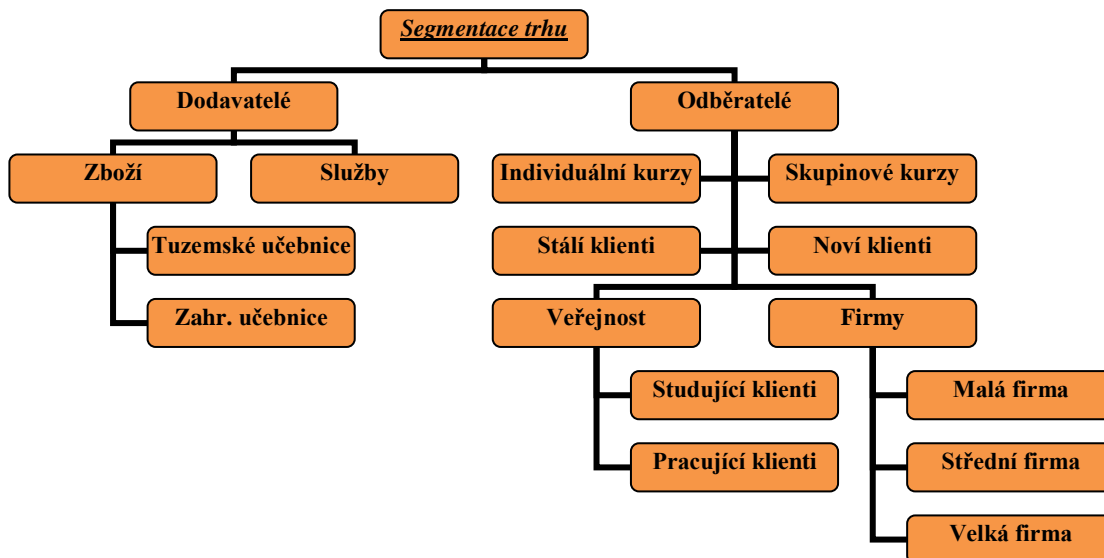
Klíčové osobnosti	Majitelka společnosti – založení společnosti, zajištění netradičních, pro klienty příjemných prostor k výuce, nastavení vysoké kvality poskytovaných služeb, vyplnění tzv. „mezery na trhu“
	Ředitel školy – zavedení a rozšiřování velmi kvalitní image školy a kultury školy, zavedení komplexního systému v souvislosti s péčí o klienty a o lektorskou obec
	Projektový manažer – zajištění a realizace velmi úspěšných projektů z ESF

Popis služeb	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění výuky cizích jazyků pro širokou veřejnost v několika typech kurzů
	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění výuky cizích jazyků pro firemní klientelu „na míru“
	<ul style="list-style-type: none"> • komplexní zajištění vzdělávání v rámci vzdělávání hrazeného z ESF
	<ul style="list-style-type: none"> • zajištění překladů, tlumočnických služeb a jazykových auditů
	<ul style="list-style-type: none"> • prodej učebnic pro výuku cizích jazyků, slovníků a doplňkových materiálů

Charakteristika produktů	Skupinové kurzy pro veřejnost	Čeština pro cizince
	Individuální kurzy pro veřejnost na míru	Skupinové kurzy pro firmy
	Příprava na maturitu z cizího jazyka	Individuální kurzy pro firmy na míru
	Víkendové kurzy pro veřejnost	Tematicky zaměřené kurzy
	Kurzy pro děti	Víkendové kurzy pro firmy
	Přípravné kurzy na mezinárodní zkoušky	Kurzy v zahraničí
	Excel+ kurzy, Avalon kurzy	Jazykové audity
	Kurzy s rodilým mluvčím	Kurzy s českým lektorem
	Překlady, tlumočení	Prodej učebnic

Popis trhů	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé – zboží – učebnice, kancelářské potřeby, technika, další pomůcky
	<ul style="list-style-type: none"> • Dodavatelé – služby – externí lektori, externí překladatelé, servis, dodávka energií
	<ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé – veřejnost členěná na 2 skupiny se specifickými potřebami
	<ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé – firmy s požadavkem na kurzy „na míru“ dle velikosti firmy
	<ul style="list-style-type: none"> • Odběratelé – s požadavkem na individuální kurzy či kurzy skupinové

Schéma segmentace trhu



Výše uvedené schéma představuje členění trhu s hlavním rozdělením na dodavatele a odběratele. Dodavatelskou větev tvoří dodavatelé zboží (především učebnic) a služeb (lektoři, energie, outsourcing apod.). Odběratelská větev je znatelně členitější, což je dáno jednotlivými skupinami klientů poptávajících jednotlivé typy kurzů.

Finanční aspekty za rok 2011	Obrat v mil.Kč			
	Výuka veřejnost	Výuka firmy	Překlady a tlumočení	Prodej učebnic
	1,5	9,2	0,8	0,5
	Podíly jednotlivých činností			
	Výuka veřejnost	Výuka firmy	Překlady a tlumočení	Prodej učebnic
12,5%	77%	7%	3,5%	

Portfolio nabízených služeb je rozděleno do čtyř hlavních oblastí. Dle výše uvedené tabulky, obrat a procentuální podíl výuky pro veřejnost, která tvoří druhou nejvyšší položku v rámci ročního obratu společnosti, snižují kurzy

pro děti, kurzy německého jazyka a kurzy s rodilými mluvčími, které se mezi tyto kurzy zařazují a které se setkávají se stále se snižujícím zájmem ze strany klientů. Dále je patrné, že hlavním zdrojem příjmů této jazykové školy jsou jazykové kurzy pořádané pro firemní klientelu. Obě jmenované skupiny produktů budou podpořeny novými typy kurzů, které podíl obrátu zvýší. Portfolio služeb obsahuje také překlady a tlumočení. Ačkoliv oba tyto produkty jsou v rámci BCG analýzy (viz 6.1) zařazeny mezi hvězdy a dojně krávy, je v porovnání s firemními kurzy procentuální podíl velmi nízký. U středně velké jazykové školy však nezanedbatelný. Poslední skupinu tvoří prodej jazykových učebnic, na který se škola zaměřuje od roku 2010. V příštích letech se tedy očekává zvyšující se zájem ze strany zákazníků, a to nejen přímých klientů jazykové školy, ale široké veřejnosti.

Strategické zaměření organizace na další období	• Propagace a prosazení nové výukové metody na trhu
	• Zajištění velikostně vhodnějších výukových prostor
	• Dokončení stávajícího a realizace dalšího projektu hrazeného z ESF
	• Dokončit proces dalšího vzdělávání lektorského týmu

Pro další období byly stanoveny cíle, které jsou zaměřeny jak na rozvoj organizace jako takové, tak na rozvoj lektorského týmu. Hlavním cílem je uvedení nové výukové metody a stát se tak první jazykovou školou v ČR tuto metodu nabízející. Vzhledem k tomu, že se očekává zájem o tyto kurzy, je potřeba vyřešit dlouholetý problém, související s nedostačujícími prostory jazykového centra. Stávající prostory jsou dispozičně nevhodně řešeny, což je značně omezující z hlediska obsazenosti, resp. využitelnosti učeben a technického zázemí. Dalším cílem je dokončení realizace stávajícího projektu, jež je hrazen z ESF a volné navázání na realizaci dalšího projektu, jehož financování je již schváleno. Poslední cíl bezprostředně souvisí s realizací předcházejícího cíle, a to z důvodu částečného financování dalšího vzdělávání lektorského týmu z navazujícího projektu hrazeného z ESF. Zbývající náklady (cca 50%) budou hrazeny z vlastních zdrojů.

6.1 BCG analýza



Do portfolia nabízených služeb této jazykové školy patří celá řada hlavních a doplňkových činností. Cílem vypracování této analýzy bylo poukázat na to, jaká je diverzifikace nabízených služeb s možným sestavením plánu alokace finančních prostředků. Z výsledků je patrné, že portfolio nabízených služeb je rozděleno rovnoměrně. V segmentech otazníky a hvězdy je velké množství služeb, které mají tendenci se v budoucnu stát dojnými kravami a udržet tak růst společnosti. Kurzy s rodilými mluvčími se v segmentu bídni psi nacházejí z důvodu velmi nízké kvality rodilých mluvčích v Moravskoslezském kraji. Druhým důvodem je také vyšší cena za vyučovací hodinu v porovnání s cenou za výuku s českým – kvalifikovaným lektorem. Také výuka německého jazyka je zařazena do segmentu bídni psi. Důvodem je fakt, že valná část společností s německým kapitálem uznává jako firemní jazyk angličtinu. Naopak firemní kurzy představují dlouhodobě vysoký podíl odučených hodin zkoumané školy. V kombinaci s plánovaným zavedením nových metod výuky má tento produkt velkou perspektivu zvyšovat podíl na rychle rostoucím trhu. Doporučením z mé strany je finančně podpořit segment hvězd s cílem posílení segmentu dojných krav, do kterého není potřeba investovat.

7. Popis okolí organizace

Trh, charakteristika zákazníků	Geograficky	<ul style="list-style-type: none"> Místní firmy – zajištění výuky na Ostravsku – Ostravské komunikace, Bonatrans, Krajský úřad...
		<ul style="list-style-type: none"> Národní firmy – zajištění výuky celorepublikově - Shell ČR, MPSV, Tesco, Veolia Transport, Dalkia ČR...
	Demograficky	<ul style="list-style-type: none"> Děti – jazykové kurzy pro děti
		<ul style="list-style-type: none"> Studenti – přípravné kurzy na VŠ, na maturitu...
		<ul style="list-style-type: none"> Dospělí – jazykové kurzy pro veřejnost, pro firmy...
	Velikost zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> Malé firmy – 1-2 výukové skupiny – Elcom, Inset, KF klima...
		<ul style="list-style-type: none"> Střední firmy – 3-6 výukových skupin – AlpineBau, Ostravské komunikace, Koma Industry...
		<ul style="list-style-type: none"> Velké firmy – 7 a více výukových skupin – Mlékárna Kunín, T-mobile, Bonatrans, ČD...
	Nákupní chování	<ul style="list-style-type: none"> Stávající zákazníci – 55% firemní zákazníci, 15% veřejnost
		<ul style="list-style-type: none"> Noví zákazníci – 20% firemní zákazníci, 10% veřejnost
Podle objednávek	<ul style="list-style-type: none"> Pouze výuka nebo pouze překlady – malé firmy, zákazníci z řad veřejnosti 	
	<ul style="list-style-type: none"> Komplexní služby – výuka, překlady, dodávky učebnic... - střední a velké firmy 	

Popis konkurence	Konkurence v odvětví	<ul style="list-style-type: none"> Cca 15 jazykových škol působících na Ostravsku, např. JŠ Hello, Sluně-svět jazyků, Polyglot, Cloverleaf...
	Nově vstupující konkurenti	<ul style="list-style-type: none"> Mezinárodní školy zabezpečující jazykovou výuku pro veřejnost i firemní zákazníky – 1st International School of English, PORG
	Lektoři na volné noze	<ul style="list-style-type: none"> Samotní lektoři, které zájemci o výuku osloví přímo

Charakteristika významných dodavatelů	Učebnice	Megabooks (na základě výběr. řízení), ILC Brno
	Kancel. potřeby	Pajk Ostrava, Makro
	Technika	AV-media, CS Data (na základě výběr. řízení)
	Externí lektoři	Lektoři na volné noze
	Ext. překladatelé	Toppres, překladatelé na volné noze
	Servis	CS Data
	Promo	Graphic House (na základě výběr. řízení)

Vnitřní zdroje organizace	Hmotné zdroje	Nehmotné zdroje
	5 učeben – standardní výbava	Organizační kultura
	3 spec. učebny (Skype, Avalon, Video)	Výborná image firmy
	3 kanceláře	Certifikace výukové metody Avalon
	Sklad a prodejna učebnic	Vlastní značka (EXCEL+)
	Audio-video technika	Široké portfolio služeb
	Technické zázemí	Jednoduchá organizační struktura
	Finanční zdroje	Lidské zdroje
	Prostředky z ESF	Stálí zaměstnanci
	Příjmy z výuky	Externí pracovníci na plný úvazek
	Příjmy z prodeje učebnic	Kvalifikovaní lektori
	Disponibilní kapitál	Silný a inovativní metodický tým
	Likvidní prostředky	95% pracovníků ve věku 28-40 let
	Úvěr	Nastavený systém motivace, odměn, vzdělávání a věrnosti

Přehledy tvořící tuto kapitolu vytváří obraz okolí popisovaného jazykového centra z několika pohledů. Zákazníci jsou rozděleni do pěti základních skupin – demograficky, geograficky, dle velikosti, nákupního chování a velikosti objednávek. Z vnitřních dokumentů je zřejmé, že cca 50% zákazníků tvoří místní firmy a veřejnost z bezprostředního okolí organizace, tedy Ostravsko. Druhou polovinu tvoří národní organizace. Z demografického hlediska jsou zákazníci rozděleni na děti, studenty a dospělé. Poslední jmenovaná skupina tvoří cca 85% všech zákazníků. Dalším kritériem popisu zákazníka je jeho velikost. Zde se jedná pouze o firemní klienty, jejichž velikost je klasifikována dle počtu výukových skupinek. Předposlední popisovanou skupinou je skupina hodnocena dle nákupního chování. Zde je patrné, že drtivou většinou tvoří stávající zákazníci. Jazykové centrum vynakládá nemalé prostředky na udržování stávajících zákazníků a šíření dobrého jména firmy právě v rámci této skupiny. Nejen finanční prostředky jsou dle vnitřního průzkumu vynakládány s mnohem větší návratností a efektivností než do skupiny nových zákazníků. Je potřeba ale dodat, že aktivity a prostředky směřující do této skupiny jsou vynakládány s maximální efektivností. Návratnost je

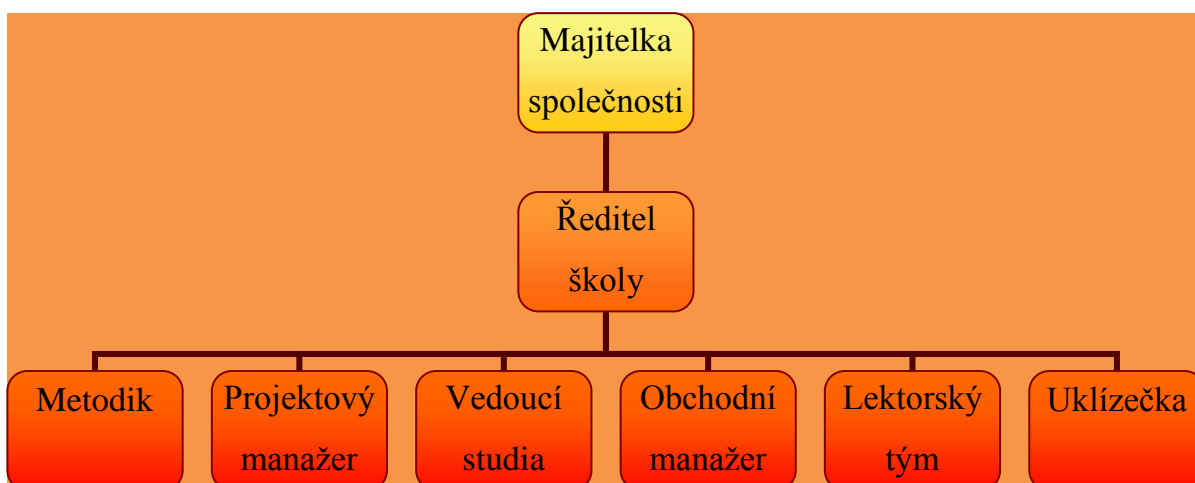
však mnohem nižší. Posledním segmentem jsou zákazníci rozděleni dle typu objednávek na dílčí a komplexní. Zde lze poměr opět rozdělit po 50%.

Oblast konkurence je rozdělena do tří skupin. Konkurence v odvětví o objemu cca 20 jazykových škol, což lze považovat za konkurenci velmi velkou. Mezi nově vstupující konkurenty jsem zařadil dvě školy, které jsou velmi silně zaměřeny na výuku cizích jazyků. Financování obou škol je zajištěno jak ze státního rozpočtu, tak z velmi vysokého školného, což znesnadňuje pozici „tradičních“ soukromých jazykových škol. Poslední skupinou jsou lektoři „na volné noze“, kteří jsou v současné době považováni za největší konkurenci. Důvodem je fakt, že velká část zájemců o výuku cizích jazyků, především z řad malých a středních firem, kontaktují samostatné lektory, kteří velmi snadno konkurují jazykovým školám.

Dodavatelská skupina je rozdělena do sedmi základních skupin, dle typu dodávaných služeb, či výrobků.

Poslední přehled této kapitoly je přehled vnitřních zdrojů organizace, které byly rozděleny do 4 skupin. Z tohoto shrnutí je zřejmé, že jazykové centrum má portfolio finančních a nefinančních zdrojů rozvrženo rovnoměrně, což je předpokladem pro udržitelnost firmy.

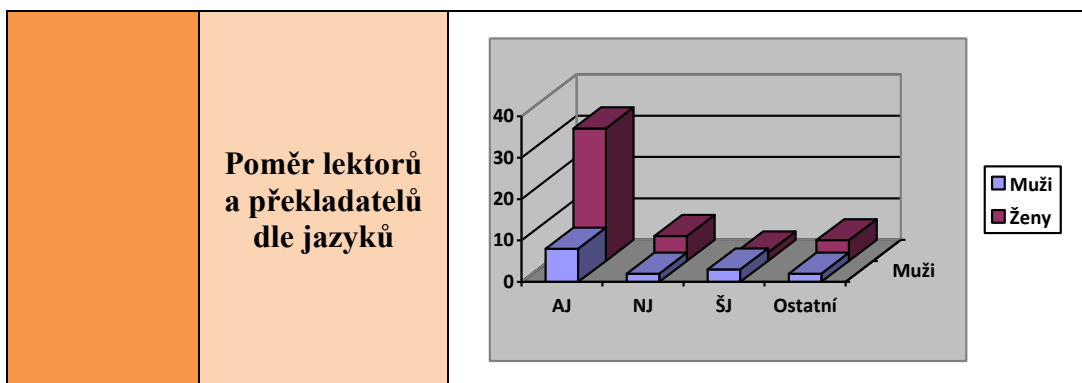
8. Organizační struktura, personální zajištění, vedení firmy



Charakteristika organizační struktury:

- převažuje neformální organizační struktura,
- široká organizační struktura,
- liniová organizační struktura.

Personální zajištění	Celkový počet pracovníků	67 – management + lektori + překladatelé
	Počet stálých pracovníků	7 – management, úklid
	Počet externích pracovníků	60 – lektori a překladatelé
	Vzdělání lektorů	80% – vysokoškolské 20% – úplné střední s mezinárodními jazykovými certifikáty
	Věrnost pracovníků	24% do 3 let 66% do 10 let 10% nad 10 let
	Geografické hledisko	85% – Ostrava a okolí 15% – v rámci ČR (zajišťující výuku mimo MS kraj)
	Počet rodilých mluvčích	AJ – 5 NJ – 2 ŠJ – 1 IJ – 1
	Průměrný věk pracovníků	33 let



Styl a kvalita vedení organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Důraz na motivaci a respekt k individualitě
	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na lidi na úkol, na výsledky
	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký podíl lektorů na rozhodování
	<ul style="list-style-type: none"> • Snaha o zapojení celého týmu – včetně lektorského týmu
	<ul style="list-style-type: none"> • Neformální atmosféra
	<ul style="list-style-type: none"> • Společné řešení problémů

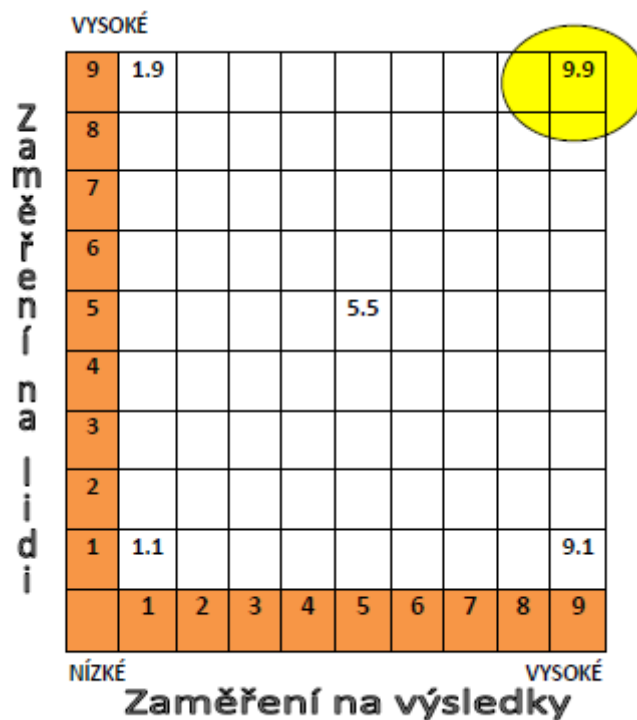
V rámci uvedené organizační struktury jsou jasně vymezeny pravomoci a zodpovědnosti jednotlivých pracovníků organizace. Některé pracovní funkce a jejich náplně se především u projektových činností prolínají a je tedy potřeba úzká spolupráce. Vzhledem k tomu, že si organizace zakládá na neformálních vztazích, je tato struktura také chápána jako neformální. Systém nadřízenosti a podřízenosti je nahrazen jakýmsi systémem kolegiality. Ředitel školy zde hraje roli liniového vedoucího, který je vzhledem ke svým zkušenostem a schopnostem kompetentní zvládnout kteroukoliv funkci v rámci organizační struktury. Je zde také velmi dobře nastaven systém zastupitelnosti.

Z přehledu personálního zajištění lze vyčíst to, že škola kooperuje s velkým množstvím externích pracovníků, což zabezpečuje minimalizaci nákladů při náhlých výkyvech poptávky. Na druhou stranu je také patrné nízké procento fluktuace především lektorských pracovníků. Vzhledem k tomu, že jazykové centrum je typickou lokální jazykovou školou, odpovídá tomu také vysoké procento pracovníků z Ostravy a jejího okolí. Nízký počet lektorů-rodilých mluvčích je dán jednak nízkou poptávkou po kurzech vedených

rodilým mluvčím a také faktem, že v porovnání s Prahou, Ostrava disponuje mizivým množstvím kvalifikovaných rodilých mluvčích.

Styl a kvalita vedení organizace koresponduje s již zmiňovanou neformální organizační strukturou a také vysokým zaměřením jak na lidi, tak na výsledky, viz manažerská mřížka níže.

8.1 Manažerská mřížka



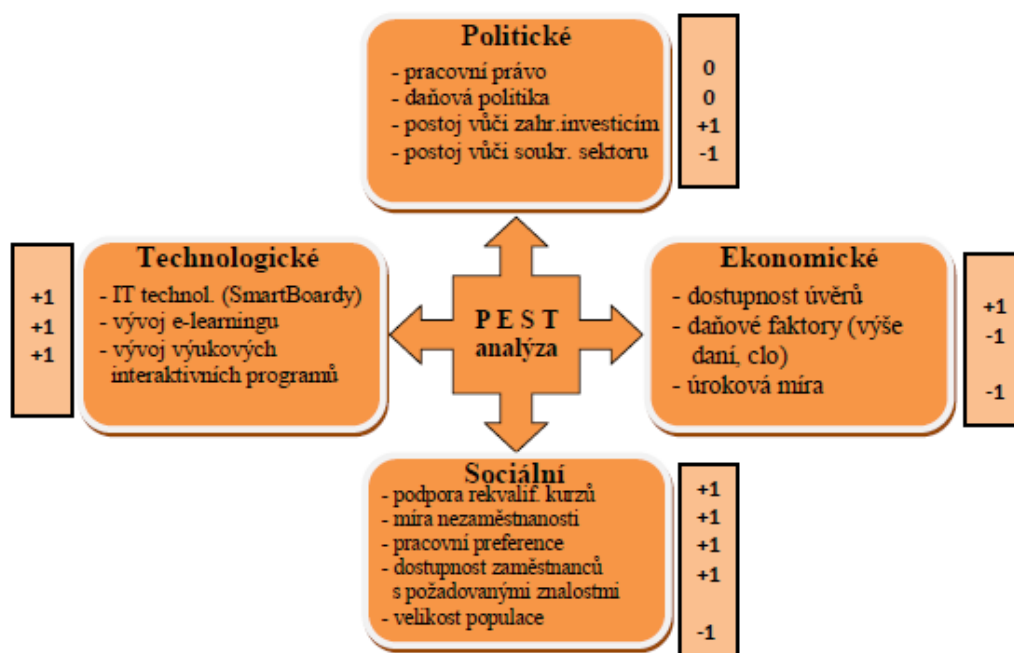
Z této manažerské techniky je patrné, že vedení společnosti je v rámci svého vedení silně zaměřeno jak na vztahy mezi lidmi, tak na plnění jednotlivých úkolů. Tyto úkoly jsou v rámci zvyšování motivace řešeny týmově a od jednotlivých spolupracovníků je brán v potaz případný názor. Jak jednotlivé problémy související s dosahováním výsledků, tak problémy členů realizačního týmu, jsou řešeny individuálně a s náležitou důkladností.

9. Přehled základních výsledků a závěrů strategických analýz

Rozvojový záměr organizace	Propagace a prosazení nové výukové metody AVALON na trhu; AVALON se vyznačuje svou exkluzivností a jedinečností.
-----------------------------------	--

Situační analýzy	PEST analýza	Porterova analýza konk. prostředí	Analýza zájmových skupin	Analýza vnitřních zdrojů organizace	Analýza vnitřního prostředí metodou 7S	SWOT analýza
Hodnocení analýz	U všech analýz bude použita hodnotící škála -1 (brání záměru) / 0 (nemá vliv) / +1 (podporuje záměr)					

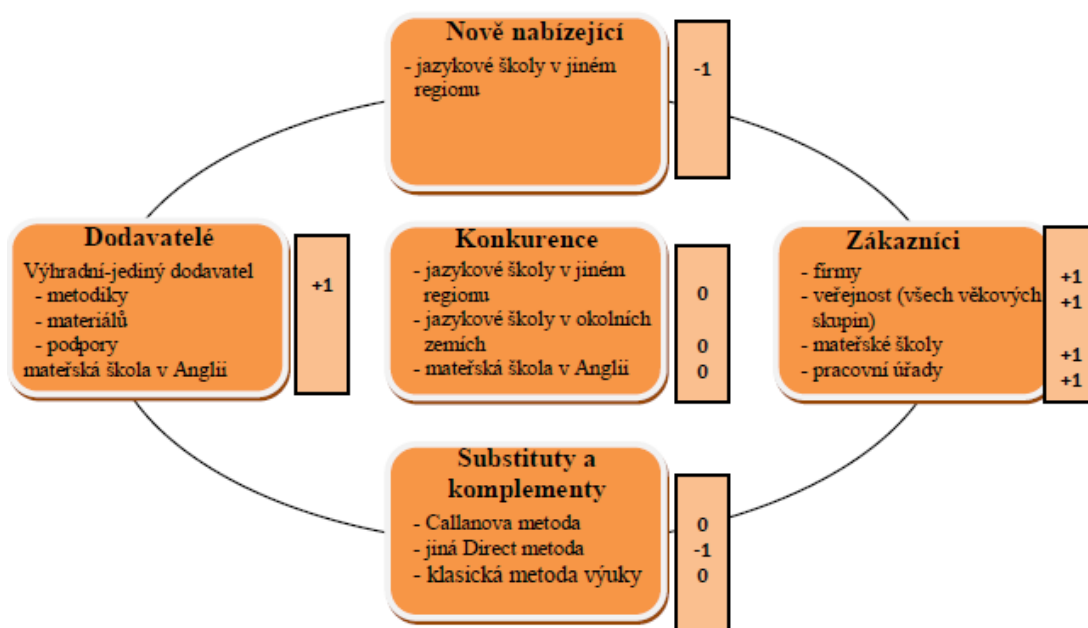
9.1 PEST analýza



Jak již bylo uvedeno v praktické části, škola nemůže uvedené faktory ovlivnit. Může však předpokládat jejich vývoj a na nastalou situaci se tak připravit. Z výsledků analýzy je zřejmé, že ve všech oblastech je možno nalézt faktory, které strategický plán ovlivňují pozitivně. Tyto faktory jsou označeny „+1“. Jsou zde také uvedeny typické rysy, negativně ovlivňující

zvolený strategický záměr, které je potřeba si také uvědomit. Patří mezi ně především klesající velikost populace, ekonomické faktory a běžné potíže typické pro soukromý sektor, které však nejsou tak zásadní jako v porovnání se státním sektorem v oblasti vzdělávání. S těmito faktory však většina soukromých organizací počítá a dokáže s nimi pracovat. Sociální prostředí jazykové školství všeobecně podporuje, a to z důvodu stále nízkého procenta obyvatel, kteří dokážou svými jazykovými znalostmi uspokojit svého zaměstnavatele. V dnešní době si stále více lidí uvědomuje nutnost celoživotního vzdělávání. Pravým opakem je však ekonomické prostředí, které je v posledních letech silně ovlivňováno ekonomickou krizí, resp. hospodářskou recesí, která je doprovázena opatrností spotřebitelů v souvislosti s investicemi do služeb všeobecně, vzdělávání nevyjímaje. Uvedené faktory, především pak neustále se zvyšující daňové zatížení, je tedy právem označeno jako „-1“, tedy negativně ovlivňující strategický záměr. Politické prostředí se vyznačuje především podporou investic, a to prostřednictvím operačních programů Vzdělávání a konkurenceschopnost a Lidské zdroje a nezaměstnanost, které velmi výrazně podpořily nejen investice zkoumané jazykové školy, ale také investice klientů jazykové školy, především těch firemních do oblasti vzdělávání. Z PEST analýzy je patrná významnost technologického prostředí, a to z důvodu neustále se zvyšujících nároků klientů jazykové školy na interaktivitu, inovativnost a atraktivitu poskytování jazykových služeb.

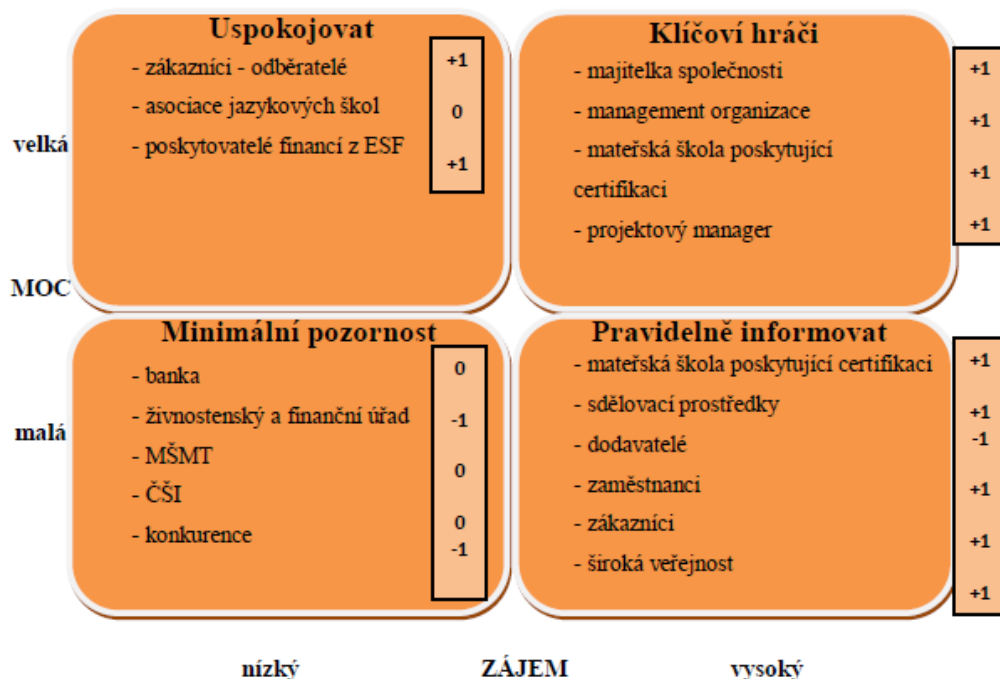
9.2 Porterova analýza konkurenčního prostředí



Analýza konkurenčního prostředí byla vypracována s ohledem na uvedený strategický záměr. Na Ostravsku se nachází cca 20 soukromých jazykových škol, které nabízejí velmi podobné služby. Odlišné jsou pouze kvalitou jejich poskytování, dále také kulturou a image školy. Dva poslední zmíněné faktory považují pro úspěch v konkurenčním prostředí za zásadní. Jednou z mála nabízených služeb, ve které lze nalézt odlišnost, je metoda výuky cizího jazyka. Tohoto faktu si je vědoma také posuzovaná jazyková škola. Proto je z analýzy patrné minimum faktorů, které negativně ovlivňují zvažovaný záměr posuzované jazykové školy. Zvažovaná metoda je podmíněna získáním licence, pro každé z měst, ve kterém by měla být metoda zákazníkům nabízena. Poskytovatelem licence je zaručován monopol v daném městě. Konkurence v jiných městech pak není přímo ohrožující pro záměr organizace, proto byl tento faktor ohodnocen nulou. Za ohrožení mohou být považovány pouze substituční metody, které několik jazykových škol v Ostravském regionu nabízí. Síly, bránící vstup konkurence do odvětví, mají také velký význam. Udělení licence je velmi nákladné a riziko s touto investicí je tedy velmi vysoké a hrozba vstupu nových konkurentů tedy velmi nízká. Problémem, či rizikem však může být negociační síla jak jediného dodavatele v podobě poskytovatele licence, tak

na druhé straně negociační síla zákazníků, s jejich neustávajícím tlakem na cenu poskytovaných služeb. S tímto je však potřeba v záměru počítat a problémům v této oblasti předcházet. Z pohledu konkurence je tedy strategický záměr hodnocen velmi pozitivně.

9.3 Analýza zájmových skupin



Do této analýzy byly začleněny všechny významné skupiny, které mají vliv na výkonnost organizace. Minimální komunikaci při plnění všech předepsaných zákonů, podmínek a předpisů vyžadují banka, konkurence, či Živnostenský úřad. Vzhledem k tomu, že zkoumaná škola je soukromého charakteru, má jak MŠMT, tak ČŠI minimální zájem a moc jakýmkoliv způsobem organizaci ovlivňovat. Jak bylo uvedeno v teoretické části, vždy je potřeba uspokojovat především zájem svých klientů-zákazníků. Uspokojovat je také potřeba poskytovatele financí ESF, a to prostřednictvím monitorovacích zpráv, ve kterých je popisován průběh realizace projektu včetně dodržování všech předpisů. Klíčovní hráči mají vysoký zájem a velkou moc při ovlivňování výkonnosti organizace. V rámci zkoumané školy se jedná především o majitele školy, management organizace, mateřskou školu v Londýně poskytující licenci a projektového manažera

řídícího projekt, který je zaměřen na inovativní metody výuky cizích jazyků. Do skupin, které je potřeba pravidelně informovat, jsem zařadil např. veřejnost, sdělovací prostředky a další. Pro organizaci nepředstavují žádnou reálnou hrozbu.

9.4 Analýza vnitřních zdrojů organizace

0 +1 0 0 +1 -1	Hmotné zdroje - učebny standardně vybavené - učebny vybavené spec.did.technikou - kanceláře - sklad a prodejna učebnic - audio-vizuální technika - technické zázemí	Lidské zdroje - stálí zaměstnanci - externí pracovníci na plný úvazek - kvalifikovaní lektori - silný a inovativní metodický tým - průměrný věk pracovníků – 33 let - systém motivace, odměn, vzdělávání	+1 +1 +1 +1 0 0
+1 +1 0 0 0 0	Finanční zdroje - prostředky z ESF - příjmy z výuky - příjmy z prodeje učebnic - disponibilní kapitál - likvidní prostředky - úvěr	Nehmotné zdroje - organizační kultura - výborná image firmy - certifikace výukové metody AVALON - vlastní značka (EXCEL+) - široké portfolio služeb - jednoduchá organizační struktura	0 +1 +1 0 0 0

Analýza interních zdrojů je nástrojem sloužícím managementu pro uvědomění si aktuální, nejen finanční, situace podniku k přehledu množství těchto zdrojů, popř. jejich likvidity. Pro přehled finančních zdrojů slouží účetní výkazy, jako např. Výkaz zisku a ztrát, Rozvaha a další. Vzhledem k nulové zadluženosti by organizace neměla problémy při získání úvěru. Náklady spojené s provozem školy jsou bez problémů hrazeny z vlastních prostředků. Organizace sídlí v pronajatých prostorách, které jsou nadstandardně vybaveny audiovizuální technikou, knihovnou jak pro lektorský tým, tak pro studenty a dalšími prostředky potřebnými pro výuku samotnou a pro spokojenost klientů. Management školy si uvědomuje určitý nedostatek v kapacitě firemních prostor. Jedná se však o problém, jehož řešení vyžaduje obrovské finanční náklady, které, v současné době a za současné ekonomické situace, není možno alokovat. Lidské zdroje a jejich struktura, byly podrobně popsány v kapitole Realizační resumé.

Kvalita, přístup a vztahy mezi lektory podporují realizační záměr organizace. Věk a organizační systémy nemají na strategický záměr velký vliv. S lidskými zdroji také úzce souvisí image a kultura školy. Tento fakt si organizace uvědomuje a snaží se k tomuto faktoru přistupovat jako k prioritě. Zdroje nehmotné povahy spočívají v licenci na novou výukovou metodu, v již několikrát zmiňované kultuře a image organizace a také ve vlastní značce, která je již mezi studenty známá. Pro strategický záměr jsou důležité všechny vyjmenované faktory. Licence a důvěra klientů v jazykovou školu však hrají rozhodující roli.

9.5 Analýza vnitřního prostředí metodou 7S

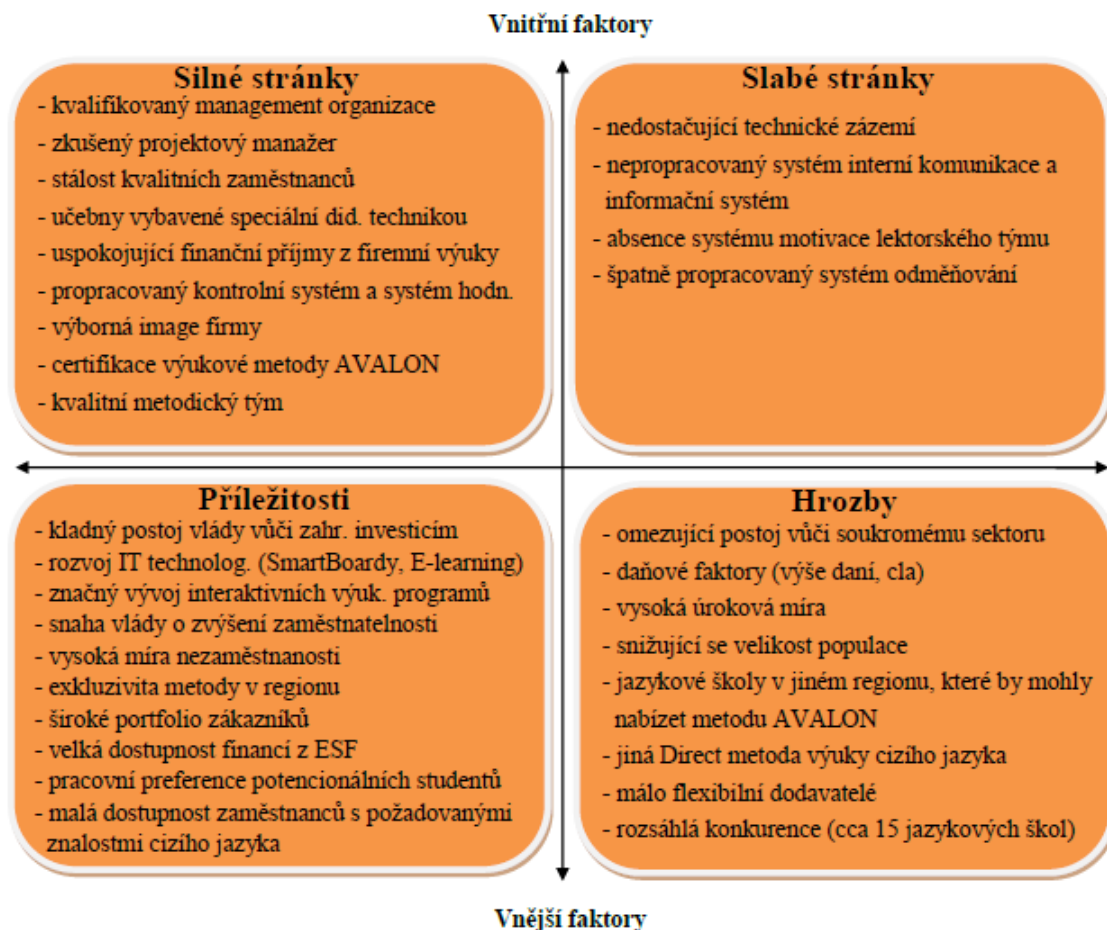
Tvrdá S		
Strategie	Otevřený přístup ke klientům , budování klima a image školy, nabídnout klientům vždy nadstandardní služby a zajistit udržitelnost stávajících zákazníků a rozšiřování portfolia nových zákazníků , kteří díky dobrému jménu školy, Excel-jazykové centrum sami vyhledávají. Systém strategického řízení ve zmíněné organizaci není nastaven, i přesto je však na klienty kladen velký důraz.	+1 +1 +1 +1 0
Struktura	Převažující neformální, široká, linová a organizační struktura , ve které je jasně nastaven systém a proces kontroly a řízení, kdy se ředitel školy zodpovídá majitelce školy, a ostatní pracovníci řediteli školy. Jednotlivé pozice již dle svého označení mají přesně stanoveny kompetence a zodpovědnost .	0 0 +1
Systémy	V organizaci je velmi špatně nastaven systém komunikace a předávání informací . Naopak je zde jasně nastaven systém úhrady kurzovného , systém odměňování lektorského týmu , systém komunikace s klienty, systém objednávání učebnic, kontrolní systém včetně systému hospitací a pravidelného hodnocení pracovníků školy .	-1 0 -1 +1 +1 +1
Sdílené hodnoty	Vedení společnosti se snaží, aby vztahy v týmu byly nadstandardní, přátelské a otevřené . Majitelka školy a ředitel jsou všem svým kolegům příkladem. Problém vidím v informačním systému , kdy všichni pracovníci odvádějí svou práci v maximální kvalitě tak, aby byl klient spokojen. Ze strany vedení však jsou velmi sporadicky informováni o vizích, záměrech a plánech. Znalost těchto informací by mohla všechny pracovníky podnítit k dalším inovacím a dalším nápadům, které zvýší prestiž školy a pomohou k jejímu rozvoji. Na	0 -1

	všechny pracovníky je kladen tlak vedoucí ke spokojenosti klientů , postrádají však oficiální smysl jejich počínání a drží se pouze sloganu školy „Budeme si rozumět...“, se kterým souhlasí. Jak klienti, tak všichni pracovníci školy jsou velmi spokojeni s vybavením školy , jejím designem, logem a vůbec s publicitou školy celkově.	+1 0 +1 +1
Měkká S		
Styl	Vedení školy aplikuje tzv. výkonný styl manažerského chování – laissez-faire , kdy jejich zájem je směřován nejen na úkoly, na vztahy. Vedení se snaží kolektiv motivovat, snaží se nastavit vysoké standardy a při jednání s lidmi aplikují individuální přístup . Pracovníci mají relativně volnou ruku při své práci a manažer je schopen a ochoten kdykoliv zasáhnout, či pomoci.	0 +1 +1 +1
Spolupracovníci	Zaměstnanci mají možnost se aktivně podílet na vedení společnosti , jejich názory jsou vždy vyslechnuty a případné nápady aplikovány. Chybí zde ale systém motivace , což zaměstnance demotivuje. Vzájemné vztahy mezi spolupracovníky je udržován občasnými společnými akcemi, teambuildingy apod. Loajalita pracovníků je hodnocena jako dobrá, je zde však stále prostor pro zlepšení.	+1 -1 0 +1
Schopnosti	Schopnosti především lektorského týmu jsou neustále prověřovány a následně navrhován způsob zlepšení . Lektoři měli možnost se ve školním roce 2010/2011 zdarma účastnit několika seminářů zaměřených na prezentační, komunikační a další dovednosti. Škola také nepravidelně pořádá workshopy , o které je ze strany lektorů však malý zájem. V rámci ESF projektu byla škola nadstandardně vybavena nově vybavenou knihovnou, výpočetní technikou, interaktivními tabulemi, dataprojektory apod. Cílem byla snaha o maximální využití schopností lektorů ve prospěch kvality výuky .	+1 +1 0 +1 +1 +1 +1

Tato analýza si kladla za cíl poukázat na jednotlivé faktory ovlivňující spokojenost vedení, lektorů, dodavatelů a samozřejmě také klientů. Je zde také patrná souvislost mezi jednotlivými faktory. Potvrdila se tedy jedna ze zásad této analýzy, že vše souvisí se vším. Např. že nízká motivace lektorů má přímou souvislost s nízkou osobní angažovaností v oblasti rozvoje organizace apod. Záporně zde byl hodnocen informační systém organizace, na kterém bude muset především vedení výrazně zapracovat a uvědomit si

jeho důležitost. S ohledem na kladné bodové hodnocení jednotlivých faktorů lze však konstatovat, že množství a struktura jednotlivých faktorů jsou dobrým předpokladem pro úspěšnou realizaci strategického záměru a tedy další rozvoj organizace.

9.6 SWOT analýza



V této analýze jsou shromážděny údaje z předchozích analýz. Vzhledem k tomu, že vložení všech výsledků předchozích analýz by bylo kontraproduktivní, byly vybrány pouze ty, které jsou pro daný strategický záměr důležité. Faktory uvedené v silných stránkách představují reálnou konkurenční výhodu jazykového centra. Slabé stránky podniku představují faktory, na které musí management společnosti brát zřetel a jejich vliv v rámci strategického cíle minimalizovat. Mezi příležitostmi jsou uvedeny externí faktory, kterých je potřeba v maximální míře využít ke snižování vlivu hrozeb.

Silnou stránku jazykového centra tvoří především zkušený a kompetentní manažerský a metodický tým, který dokáže efektivně řešit všechny krizové situace. Důležitým prvkem realizačního týmu je také projektový manažer, zajišťující bezproblémový chod realizace projektu, který je hrazen z ESF. Škola také disponuje velkým množstvím velmi kvalitních lektorů, kteří, i přes dílčí nedostatky uvedené např. v analýze 7S, se školou rádi dlouhodobě spolupracují. Dlouholetí klienti školy stálý lektorský sbor velmi oceňují, protože si nemusejí často zvykat na nové lektory. Vzhledem k dlouholeté minulosti firmy, velmi dobré image a bohatým referencím především firemní klientely, má škola velmi dobrou vstupní pozici svou podnikatelskou základnu dále rozvíjet. Silnou stránkou jsou také učebny, které jsou vybaveny speciální didaktickou technikou, která výrazně výuku cizích jazyků zkvalitňuje. V analýze jsou také zmíněny uspokojující finanční příjmy z firemní výuky, což zajišťuje bezproblémové financování chodu celé školy a poskytují tak prostor k dalšímu rozvoji firmy. Organizace má velmi dobře nastaven kontrolní systém a systém hodnocení. Oba systémy zabezpečují vysoký standard poskytovaných služeb.

Slabé stránky organizace se projevují v souvislosti s již několikrát uvedeným nedostatečným technickým zázemím. Škole chybí vhodné prostory na zřízení recepce, knihovny, prodejny učebních materiálů. Nevyhovující je také dispoziční řešení kancelářských a učebních prostor. Jazykové centrum sídlí ve strategicky výhodné lokalitě, která se nachází ve středu Ostravského regionu. Ze všech městských částí je škola přístupná stejně a oproti centru města nemají klienti potíže s parkováním. Škola se snažila v lokalitě najít vhodnější prostory, zatím však bez úspěchu. Navrhují využít také další prostory, které má budova k dispozici a dispozičně je upravit dle požadavků. Postupnou realizací rekonstrukce by nebyl provoz školy omezen. Další slabinou zkoumané organizace je absence systému interní komunikace a informačního systému na úrovni managementu. K tomuto bodu doporučuji absolvovat vhodné semináře a znalosti pak aplikovat na chod školy. Výborným zdrojem jsou také postřehy lektorského týmu, doporučuji tedy zrealizovat společné setkání na bázi brainstormingu.

Negativně ze strany lektorů je hodnocen systém motivace a systém odměňování, který by měl korespondovat se systémem hodnocení, který se nachází v silných stránkách analýzy. V souvislosti s touto slabou stránkou navrhuji provázanost mezi hodnotícími pohovory, se systémem hospitací, který na škole již funguje, a následně pak vypracovat soubor benefitů nejen finančního charakteru.

Vnější faktory jsou zastoupeny příležitostmi a hrozbami. Jako příležitost vidím výrazné využití informačních technologií v podobě interaktivních tabulí, e-learningu, interaktivních materiálů apod. Využít by škola měla také postoj orgánů ČR k zahraničním investicím, což představuje velké možnosti pro realizaci jazykové školy. Mezi příležitosti byla zařazena také „snadná“ dostupnost financí z Evropských sociálních fondů. Škola má velkou úspěšnost při získávání financí z ESF a ráda by těchto zkušeností využila také při dosahování zvoleného strategického záměru. Díky těmto prostředkům získá nemalé finance na rozvoj jazykové školy v oblasti technologií, vzdělání lektorského týmu, na publicitu a další. Škola díky zkušenostem již umí získané prostředky efektivně využít ve svůj prospěch. Obrovskou příležitostí, kterou je potřeba do budoucna proměnit v silnou stránku organizace, je exkluzivita metody AVALON v regionu. Jako příležitost je v souvislosti s jazykovým centrem potřeba chápat (ne)zaměstnanost a využít tak často nedostačující znalosti cizího jazyka jak u nezaměstnaných, tak také u těch, kteří jsou pracovně aktivní a mají zájem o zvýšení jazykové vybavenosti. V souvislosti s plánovaným strategickým cílem je potřeba vidět příležitost v širokém portfoliu zákazníků, kterému může být nová metoda nabízena. Tedy jak již zmiňovaným oběma skupinám, tak studentům ve firemních kurzech, v kurzech pro veřejnost, pomaturitních kurzech, kurzech pro děti, rekvalifikačních kurzech. Příležitost lze shlédnout nejen mezi nezaměstnanými, ale také u těch, kteří práci již mají, zaměstnavatel je však nutí ke zvyšování svých jazykových schopností a dovedností, a to ať už formou firemního, tak celoživotního vzdělávání.

Vnější faktory jsou však vyváženy také hrozbami, které je nutné si uvědomit. Určitou výhodu dnes mají celostátní jazykové školy, které jsou schopny zajistit výuku u klientů, kteří mají pobočky ve více městech v ČR. V tomto bodě je namístě doporučit zahájení spolupráce s konkurenčními jazykovými školami v oblasti prosazování nové výukové metody. Podrobnosti jsou uvedeny v kapitole 10.3. Také neustále se snižující velikost populace, či jiná Direct metoda, nebo výše daní, cel apod. jsou reálnými hrozbami, se kterými je potřeba v dlouhodobém horizontu počítat. U této hrozby by bylo vhodné zaměřit se na hledání nového segmentu odběratelů, např. senioři, kteří tvoří stále se zvyšující velikost populace a pro které v současné době nemá jazyková škola adekvátní produkt. Minulost již ukázala, že starší studenti odmítají navštěvovat kurzy s mladou a střední generací. Hrozby jsou zastoupeny u soukromých firem již tradičně konkurencí, která je v Ostravském regionu značně rozvětvená. Mezi hrozby jsem zařadil také dodavatele, na jejichž dodacích termínech je závislá také spokojenost klientů jazykového centra. V minulosti škola často řešila nedodržování dodacích podmínek především u dodavatelů učebnic. Tento fakt se pak negativně odrazil na kvalitě výuky a spokojenosti studentů. V případě dodavatelů shledávám cestu v nastavení výrazně přísnějších podmínek a sankcí, než je tomu doposud.

Z uvedené SWOT analýzy vyšlo najevo následující:

- organizace má dostatek silných stránek, které může využít ve svůj prospěch a postavit na nich úspěch strategického záměru,
- organizace má k dispozici zdroje a vybavení potřebné k realizaci záměru,
- není nutno provést žádné organizační změny,
- míra rizika vzhledem k přesycenosti trhu je velká.

10. Návrh rozvoje firmy

Na předcházejících stránkách jsou shromážděny informace o makrookolí a mikrookolí organizace, o jejím vnitřním a vnějším prostředí. V tuto chvíli má tedy management všechny dostupné informace k tomu, aby mohl rozhodnout o dalších, strategických krocích.

10.1 Brainstorming

K tomu, aby si management organizace ověřil, že jím stanovený strategický cíl je v souladu s očekáváním okolí jazykového centra, doporučuji využít manažerské metody brainstorming. Zde je uvedena metodika.

Téma	<ul style="list-style-type: none">• Jakým směrem by se měla jazyková škola dále ubírat?• V čem je tato jazyková škola jiná, v porovnání s ostatními, se kterými máte zkušenosti?• Co vám chybí v rámci tradiční výukové metody?
Cíl	Cílem je zjištění očekávání klientů, zda jsou strategické cíle organizace v souladu s očekáváním zákazníků a spolupracovníků?
Složení skupiny	<ul style="list-style-type: none">• Moderátor – metodik školy• Zapisovatel – ředitel školy• 2-3 lektori• 2-3 HR manažeři z řad klientů (kontaktní osoba v komunikaci s JŠ)• 2-3 studenti z firemní klientely• 2-3 studenti z kurzů pro veřejnost
Pravidla napsaná na tabuli	viz teoretická část – kapitola 2.2.1
Potřebné pomůcky	flipchart (pravidla), smartboard (pro psaní myšlenek)
Scénář	<ul style="list-style-type: none">• pozvání účastníků brainstormingu (bez sdělení témat, aby se nemohli předem připravit)• 5 min. – formální zahájení sezení, představení účastníků, sdělení pravidel, sdělení témat• 35-45 min. – zahájení brainstormingu, zapisování myšlenek• poděkování za nápady, sdělení druhého setkání• vyhodnocení myšlenek, seřazení – myšlenková mapa• v rámci druhého setkání by skupinka hodnotila seřazené a vyhodnocené myšlenky předchozího setkání, a ke každému nápadu sdělila klady a zápory• konečné vyhodnocení a seznámení skupinky s výsledky

10.2 Návrh strategického cíle a strategií

Strategický cíl	Do 4 let důsledně propagovat a zavést novou výukovou metodu AVALON, aplikovat ji na min. 50% stávajících klientů a zřídít regionální poskytovatele v jiných krajích.
------------------------	--

Při stanovování cíle byla provedena aplikace metody SMART, která byla popsána v praktické části. Cíl je stanoven specificky, jasně, s uvedením množství a času. Kvalita je dána poskytovatelem licence, což bude také důkladně kontrolováno. Vedle specifčnosti je splněna také měřitelnost cíle. Akceptovatelnost není v této fázi ověřitelná, nicméně v části implementace a kontrolování je na tento fakt pamatováno. Další podmínkou metody SMART je jeho realističnost. Vzhledem k výsledkům z jiných zemí, soudím, že je dosažitelnost tohoto cíle reálná také v našich podmínkách. Poslední podmínkou metody SMART je definovatelnost v čase, což je díky plánu implementace také zajištěno.

Výběr a určení strategií	I. Strategie expanze
	II. Strategie diverzifikace
	III. Ofenzivní strategie
	IV. Strategie diferenciac
	V. Konkurenční strategie – přístup manévrování

Strategie expanze byla zvolena z důvodu jedinečnosti nové výukové metody. Cílem bude zvýšení podílu jazykové školy na trhu s jazykovými službami, v nemalé míře také vstup na nový trh (např. již zmíněné kurzy pro seniory, kurzy ve státním sektoru apod.). Vzhledem k jedinečné možnosti „sublicencování“ jiné jazykové školy lze strategii expanze realizovat spojením s jinými jazykovými školami.

Volba strategie diverzifikace je v tomto případě zcela namístě, protože se jedná o zcela nový produkt, který v současné době v České republice nenabízí žádná jiná jazyková škola a jedná se tak o tzv. vyplnění mezery na trhu. Díky tomuto je návratnost vysokých investic značně reálná a záměr tímto není rizikový. Díky tomuto se také jazykové škole rozšíří portfolio nabízených služeb.

Ofenzivní strategie byla zvolena vzhledem k faktu, že zkoumaná jazyková škola je první na trhu, která je schopna metodu tohoto formátu nabídnout a také má plnou a exkluzivní podporu poskytovatele licence. Díky realizace projektu hrazeného z ESF je potřeba vlastních zdrojů minimální. Případný neúspěch tedy nebude mít vzhledem k vysokým finančním nákladům na zavedení metody na trh fatální důsledky.

Díky tomu, že konkurence není v současné době svým klientům schopna tuto metodu nabídnout, byla také zvolena strategie diferenciacie. Metoda se vyznačuje prvky, které nejsou běžně využívány při využití tradičních metod výuky cizích jazyků. Dodržování těchto prvků je velmi přísně kontrolováno poskytovatelem licence.

V souvislosti s konkurenční strategií byl zvolen přístup manévrování. Organizace se tímto snaží rozšířit sortiment nabízených služeb s cílem vyhnout se tradičnímu konkurenčnímu konfliktu. Tento přístup však po získání licence a know-how bude změněn na přístup zaměřený na spolupráci s konkurencí.

Závěr analýz	<p>Na základě vize a poslání organizace jsem zpracoval strategický rozvojový plán. Výsledky jednotlivých použitých analýz jsem shrnul do celkové SWOT analýzy. Poté byly vyhodnoceny všechny silné stránky, které tvoří pevnou základnu pro realizaci vybraného cíle a také slabé stránky, které je potřeba eliminovat. Dále byly definovány hrozby, se kterými je potřeba při realizaci cíle počítat a v neposlední řadě příležitosti, kterých je potřeba využít.</p> <p>Pro realizaci strategických cílů jsem vybral především strategii diferenciacie, a to z důvodu exkluzivity a výjimečnosti produktu, který máme v plánu na trhu představit, a tím expandovat na dosud neobsazený trh.</p>
---------------------	---

10.3 Plán implementace a realizace strategie

Aby zformulované strategie byly také realizovány, je potřeba vytvořit plán implementace a následně také plán kontrolování realizace strategie. Minimalizuje se tak riziko neúspěchu při realizaci zvolené strategie.

Kroky vedoucí k implementaci	<ul style="list-style-type: none"> • Prosazení a akceptace strategie
	<ul style="list-style-type: none"> • Vymezení strategických úkolů a tvorba programu implementace
	<ul style="list-style-type: none"> • Úprava pracovní náplně, kompetencí a zodpovědnosti pracovníků organizace
	<ul style="list-style-type: none"> • Alokace zdrojů
	<ul style="list-style-type: none"> • Vytvoření systémů předávání informací a komunikace, systém neustálého zlepšování, systém motivace a hodnocení

Rozvojový záměr organizace	Propagace a prosazení nové výukové metody AVALON, která se vyznačuje svou exkluzivností a jedinečností.
-----------------------------------	---

	Činnost	Finance	Odpovědnost
Implementační plán – fáze 1 06/12-07/12	Seznámení zaměstnanců školy se záměrem – řádné vysvětlení	Vnitřní zdroje	Ředitel školy Majitelka školy
	Motivace zaměstnanců, zbavit všechny nejistoty a nedůvěry a vzbudit zájem	Vnitřní zdroje	Ředitel školy
	Sestavit „strategický-realizační tým“, nastavit kompetence	Vnitřní zdroje	Ředitel školy
	Nastavení a konkretizace dílčích cílů	Vnitřní zdroje	Ředitel školy
	Nastavení komunikačních a informačních systémů	Vnitřní zdroje	Ředitel školy
Implementační plán – fáze 2 07/12-08/12	Zahájení realizace schváleného EU projektu z OPVK	OPVK	Ředitel školy Manažer projektu
	Zahájení vyjednávání s partnerskými jazykovými školami v kraji i mimo něj s cílem zřízení regionálních AVALON center	Vnitřní zdroje a OPVK	Manažer projektu Hlavní metodik
Implementační plán – fáze 3 08/12-10/12	Vyjednávání se současnými klienty s cílem změnit dosavadní výukovou metodu	Vnitřní zdroje	Obchodní manažer Hlavní metodik
	Školení lektorského týmu	OPVK	Manažer projektu Hlavní metodik
	Provádění ukázkových hodin u současných klientů	OPVK	Hlavní metodik
	Realizace marketingového plánu a plánu publicity	Vnitřní zdroje a OPVK	Manažer projektu
	Evaluace ukázkových hodin	OPVK	Manažer projektu Hlavní metodik

Implementační plán – fáze 4 10/12-10/13	Nastavení nápravných opatření	OPVK	Manažer projektu
	Nákup učebních materiálů a dalších pomůcek	Vnitřní zdroje	Hlavní metodik
	Zahájení výuky novou metodou	Vnitřní zdroje	Manažer projektu Vedoucí studia

Implementační plán byl rozdělen do 4 fází tak, aby byla zajištěna návaznost a kontinuita jednotlivých částí. Při studiu navrženého plánu je patrné, že při realizaci tohoto záměru se počítá s již schváleným projektem financovaným z ESF. V rámci implementace rozvojového záměru je tedy potřeba zkoordinovat realizaci evropského projektu a provedení rozvojového záměru. I když při plánování evropského projektu nebylo s touto možností počítáno, domnívám se, že využití projektu hrazeného z ESF, a rozšíření tohoto o vlastní projekt rozvojového záměru, je ideální ukázka synergie. Pro upřesnění doplním, že v pořadí druhý projekt hrazený z ESF je zaměřen na využití výukové metody Avalon v rámci výuky obchodí angličtiny a také odstranění nedostatků v souvislosti s touto metodou, které byly zjištěny v rámci realizace prvního projektu. Při realizaci rozvojového plánu tedy budou využity činnosti části evropského projektu k prosazení výukové metody v rámci českého trhu.

První fáze implementace je zaměřena na informování všech zaměstnanců školy a na vysvětlení všech podrobností, výhod a pozitiv, které jsou s projektem spojené. Snahou je minimalizace odporu ke změně, která je při těchto projektech velmi častá. Vzhledem k tomu, že samotní zaměstnanci a spolupracovníci školy již v této fázi budou seznámeni s výsledky brainstormingu a metoda Avalon již je z části využívána v souvislosti s prvním projektem, neočekáváme zásadní odpor k navrhovaným změnám. Pro změnu hovoří také fakt, že díky provedeným analýzám byly zjištěny mnohé nedostatky, které budou realizací rozvojového záměru také odstraněny. Zlepší se tak např. negativně hodnocený systém motivace, odměňování, komunikace a další. V rámci této fáze budou také rozděleny kompetence, pravomoci, zodpovědnosti, dílčí cíle a v neposlední řadě také systém předávání informací a komunikace. Realizace všech uvedených bodů

není časově náročná, proto se předpokládá jejich splnění v horizontu jednoho měsíce. Je potřeba vzít také v úvahu nemalé zkušenosti realizačního týmu s vedením předchozích projektů.

Druhá fáze implementace je na jedné straně zaměřena na zahájení realizace projektu hrazeného z ESF a na druhé straně na zahájení realizace rozvojového záměru. Je třeba podotknout, že se jedná o dva samostatně fungující projekty, s tím, že každý využívá činnosti a finance toho druhého. Vzhledem k tomu, že zkoumaná jazyková škola má v současné době monopol na poskytování metody Avalon, součástí záměru je využití této situace k zahájení vyjednávání s jazykovými školami nejen v MS kraji, ale také mimo něj. Fakt, že využívání metody je licencováno, poskytování licence v dalších krajích má jazyková škola smluvně ošetřeno s poskytovatelem licence v Londýně, naznačuje, že možnosti, jak této situace využít, jsou velmi široké. Také u této fáze se předpokládá realizace v horizontu jednoho měsíce.

Třetí fáze zahrnuje kroky obsahující propagaci metody Avalon. Nejprve budou osloveni stávající klienti, u kterých budou provedeny ukázkové hodiny, které povede hlavní metodik, který měl s metodou zkušenosti v souvislosti s realizací prvního projektu. V rámci ukázkové hodiny jim bude předveden princip metody a její výhody. Dalším krokem pak bude vyškolení širšího okruhu lektorů. Školení se sestává z teoretického rámce a z praktické části. Teoretická část bude proškolená původním poskytovatelem licence, který metodu také vyvinul. V rámci praktické části si lektoři vyzkouší metodu na svých studentech. Již tato část zapadá do marketingového plánu, kdy předpokládáme, že si studenti o této metodě budou povídat a předávat si tak informace. V rámci marketingového plánu plánujeme využít celého marketingového mixu. V poslední části této fáze bude provedena reflexe, v rámci které budou na jedné straně zjištěny reakce studentů a na druhé straně proběhne hodnocení nově vyškolených lektorů. Tato fáze je již časově náročnější, předpokládáme tedy realizaci v horizontu tří měsíců.

Aplikace nápravných opatření a realizace oficiálních kurzů jsou kroky čtvrté fáze, pro kterou počítáme s minimálně 10 měsíci. Po této době již budeme schopni fundovaně metodu a její realizaci vyhodnotit a popřípadě provést další kroky ke zlepšení. Po realizaci čtvrté fáze budeme schopni také vyhodnotit, zda byla aplikace realizačního záměru správná a úspěšná.

10.4 Plán monitoringu a kontroly strategie

Po vypracování předcházejícího kroku se dostáváme do poslední fáze strategického plánování, jehož proces byl přehledně popsán v páté kapitole.

Plán hodnocení a kontroly	• Tvorba ukazatelů, kritérií a standardů
	• Nastavení systému controllingu a auditů
	• Měření skutečného stavu a porovnání se standardy
	• Přijetí nápravných opatření, popř. návrh aktualizace

Tuto část jsem také rozdělil do čtyř fází. Také zde připomenu paralelně probíhající projekt hrazený z ESF. Tento projekt má nastaveny vlastní kontrolní a evaluační systém, který opět koresponduje s realizací plánovaného rozvojového záměru.

V rámci první fáze budou určena kritéria a standardy, kterých by mělo být dosaženo. Tato kritéria budou nastavena ředitelem školy, manažerem projektu a hlavním metodikem. Zodpovědnost za plnění bude mít ředitel školy. V rámci kraje bude stanoven počet škol, kterým bude poskytnuta „sublicence“, kolik škol bude osloveno v rámci jiných krajů, jaké podmínky jim budou nabídnuty a kdo bude školy – lektory kontrolovat. Dále také bude konkrétně rozpracován systém komunikace a předávání informací (tedy plán porad, sdílené složky, telekonference apod.). Samozřejmě bude také nastaven časový harmonogram. Při zpracování doporučuji využít Gantův diagram, který přehledně zmapuje jednotlivé kroky a zabráni tak časovému tlaku, do kterého se realizace projektu může dostat.

Ve druhé fázi bude nastaven systém controllingu, systém bude kontrolovat plnění časového plánu, dosahování dílčích cílů, standardů a kritérií, které byly stanoveny v předcházející fázi. Systém kontrolování bude nastaven následovně:

- týdenní kontrolní porady,
- měsíční controlling dosažených cílů a controlling dodržování časového plánu,
- měsíční controlling financování.

Za tento krok bude zodpovědný ředitel školy a manažer projektu.

Třetí fáze souvisí s předcházející fází. Z týdenních kontrolních porad budou pořizovány zápisy, ve kterých budou podrobně rozepsány plánované kroky, míra jejich splnění a návrhy korekce. V rámci měsíčního controllingu budou vyplňovány systematické a statistické přehledy, týkající se plánovaného a realizovaného počtu oslovených jazykových škol, počtu současných klientů využívajících metodu Avalon, počtu nových klientů, počtu odučených ukázkových hodin apod. Kontrolováno bude také dodržování Gantova diagramu.

V neposlední řadě bude také kontrolováno čerpání předem schváleného finančního rozpočtu. Vzhledem k tomu, že čerpání financí je rozděleno na projekt EU a rozvojový plán, je potřeba důsledně kontrolovat jaké položky jsou hrazeny z jakého rozpočtu. Za tuto část controllingu bude zodpovědný ředitel školy, který má možnost zasahovat do financování obou projektů.

Jednou za tři měsíce bude vypracována hodnotící zpráva, která bude zahrnovat průběh realizace strategického záměru. Tato zpráva bude předkládána majitelce školy, která bude mít právo neplánovaných kontrol.

Za výchozí v oblasti controllingu bude sloužit implementační plán, který zahrnuje jednotlivé kroky, které je potřeba realizovat a na kterých se celý realizační tým na počátku realizace shodne. Při realizaci bude po splnění

každého takto stanoveného kroku (popř. kroků) vypracována zodpovědnou osobou zpráva, která vyhodnotí všechna stanovená kritéria v rámci daného kroku, vyhodnotí průběh realizace, včetně hodnocení plnění časového plánu. Po ukončení posledního kroku čtvrté fáze tak bude vypracováno kontrolní portfolio, ze kterého lze pak snadněji vypracovat závěrečnou zprávu a projekt tak vyhodnotit.

11. Závěr

Vybraným tématem této práce jsem se dotkl velmi důležité oblasti, která je v mnoha organizacích opomíjena, či záměrně zanedbávána. Důsledky tohoto mohou však v dlouhodobém horizontu být fatální.

Cílem této práce bylo konkrétní doporučení k nastavení strategického plánování a řízení v soukromé jazykové škole, na které působím jako ředitel, a pomoci tak k rozvoji organizace, a tím ke zvýšení její konkurenceschopnosti. Dílčím cílem také byla konkrétní aplikace uvedených manažerských technik, které měly zmapovat aktuální situaci vnějšího a vnitřního prostředí a poukázat na silné a slabé stránky zkoumaného jazykového centra.

V současné době jsou všechna rozhodnutí operativního rázu a organizace reaguje pouze na aktuální požadavky vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Zcela tedy chybí jak plánování krátkodobého charakteru, tak plánování dlouhodobé, tedy strategické.

Přínosem pro zkoumanou organizaci tedy je jednak formulace cílů, vize společnosti, zhodnocení portfolia nabízených služeb a v neposlední řadě také metodika strategického plánování.

V první části práce jsem zpracoval teoretická východiska, objasnil jsem postup strategického plánování, vysvětlil klíčové pojmy a představil nejpoužívanější manažerské techniky.

V druhé části jsem teoretické poznatky převedl do praxe a zmapoval tak současnou situaci, zformuloval cíle a vizi jazykového centra. Výsledky dílčích analýz jsem zhodnotil a posléze zkumuloval do shrnující SWOT analýzy, ze které jsem pak navrhl další kroky k dokončení celého procesu strategického plánování. Prostor byl dán také procesu implementace a kontrolování realizace projektu, což je také velmi důležitá část samotné realizace jakéhokoliv projektu. Minimalizují se tak neúspěchy a zabezpečí se tak efektivita realizace strategického záměru.

Navrhuji tedy vzít v úvahu všechny zjištěné informace, který vyšly najevo jednak z jednotlivých analýz, které podávají přesnější informace z vnějšího, a vnitřního okolí organizace, dále pak souhrnné výsledky z provedené SWOT analýzy. Domnívám se také, že tyto informace mohou být výchozí nejen pro řešení strategického cíle, ale také pro řešení dalších nedostatků organizace, které jsou z analýz patrné. Ke strategickému cíli stanovit také další, dílčí cíle, jejichž naplnění bude pro organizaci přínosné. Dalším krokem je stanovení priorit a využití také návrhu implementace a kontroly. Po přesném rozdělení kompetencí a zodpovědnosti doporučuji důsledně dodržovat nastavený plán controllingu a průběžně zjištěné nedostatky ihned napravovat a celý proces tak zdokonalovat. Po provedení všech fází implementace, doporučuji také opakovat proces analýz okolí organizace a zjištěné skutečnosti porovnat s výsledky, které jsou uvedeny v této práci. Management organizace tak získá kromě aktuálních informací také jakousi zpětnou vazbu, na základě které pak může navrhnout další kroky vedoucí ke zvýšení konkurenceschopnosti.

Je nutné si také uvědomit, že v této práci jsou použity informace platné v této době. Vzhledem k tomu, že se prostředí, ve kterém se organizace pohybuje, neustále mění, je potřeba analýzy periodicky opakovat a současné výsledky tak aktualizovat. U strategického managementu se tedy předpokládá značná dávka flexibility a správných reakcí na tyto výsledky. V průběhu mého zkoumání jsem se přesvědčil o tom, že podpůrná literatura (na trhu dostupná) je na velmi dobré úrovni a lze tak při strategickém plánování čerpat informace z mnoha kvalitních zdrojů. Poznatky získané při studiu podpůrných materiálů pro mne byly velmi přínosné a poučné.

Jakýkoliv plán však nemůže být samospasný. Důraz tedy kladu na samotné realizátory, jejich zkušenosti, zdravý rozum a vztah ke společnosti.

Závěrem bych rád konstatoval, že cíle, které jsem si stanovil na začátku této práce, byly splněny.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Martin Hlisenkovský

Název katedry a fakulty: Filozofická fakulta Univerzity Palackého

v Olomouci, katedra sociologie a andragogiky

Název diplomové práce: Strategický rozvojový plán soukromé jazykové
školy

Počet znaků: 116 321 (včetně mezer)

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 18

Klíčová slova:

analýza 7S, matice BCG, PEST analýza, Porterova analýza, poslání, strategické analýzy, strategické plánování, strategické řízení, strategický cíl, strategický rozvoj, SWOT analýza, vize

Anotace

Předmětem mé bakalářské práce je proces strategického plánování soukromé jazykové školy. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část uvádí základní pojmy z oblasti vzdělávání. V dalších kapitolách se již věnuji pojmům spojeným se strategickým řízením a plánováním. Dále představím samotný proces strategického plánování a podrobně se věnuji všem jeho částem.

Druhá část je v teoretické části věnována konkrétní aplikaci navrženého postupu strategického plánování. Je provedeno realizační resumé zkoumané organizace, dále jednotlivé analýzy, při kterých byla zjištěna současná situace vnějšího a vnitřního prostředí, dále je nastíněn návrh rozvoje jazykového centra a v poslední části je také navržen způsob implementace a plán controllingu.

Cílem a také výsledkem této práce je zpracování strategického plánu konkrétní, soukromé jazykové školy, a nastavení tak firemního strategického plánování a řízení, které v této organizaci doposud chybělo.

Annotation

The author's name: Martin Hlisnikovský

Name of department and faculty:

Palacky University Faculty of Arts in Olomouc, Department of Sociology and Adult Education

Title of thesis: Strategically development plan of a private language school

Number of characters: 116 321 (incl. spaces)

Number of attachments: 0

Number of titles of literature: 18

Key words:

Strategic management, strategic planning, vision, mission, strategic analyses, SWOT analysis, BCG matrix, PEST analysis, Porter's analysis, 7S analysis, strategic objective, strategic development

Annotation

The objective of my Bachelor thesis is the process of strategic planning in a private language school. My work is divided into two parts. The theoretical part introduces some fundamental terms in the field of education but also the process of strategic planning itself and all its parts in detail.

The second part deals with the particular application of the strategical planning process introduced in the theoretical part. This includes the implementation resume of the examined organization, individual analyses, within which the current situation of the external and internal environment is determined, development possibilities of the language centre and finally also the implementation and the controlling plan.

The objective and also outcome of this work is the creation of a strategic

plan for one particular private language school in which the strategic planning and management, which the organization formerly lacked, is established.

Seznam tabulek a obrázků

Tab. č. 1 – situace zájmového vzdělávání dospělých v ČR	- 13 -
Tab. č. 2 – pravidlo SMART	- 18 -
Obr. č. 1 – přímá úměra mezi dlouhodobostí cílů a hierarchickou úrovní- -	19
Obr. č. 2 – proces strategického řízení	- 25 -
Obr. č. 3 – model strategického řízení.....	- 25 -
Tab. č. 3 – rozdíl mezi dlouho- a střednědobým plánováním	- 26 -
Obr. č. 4 – kroky strategického plánování.....	- 27 -
Obr. č. 5 – okolí organizace	- 28 -
Tab. č. 4 – přehled strategických analýz	- 29 -
Obr. č. 6 – vztah životního cyklu produktu a matice BCG	- 31 -
Obr. č. 7 – životní cyklus s vývojem absolutních tržeb	- 31 -
Obr. č. 8 – životní cyklus s vývojem tempa růstu tržeb	- 31 -
Tab. č. 5 – PEST analýza	- 34 -
Tab. č. 6 – Benchmarking	- 35 -
Obr. č. 9 – matice 7S	- 39 -
Tab. č. 7 – přehled strategií	- 44 -

Seznam použité literatury

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Strategické řízení školy*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. 96 s. ISBN 978-80-244-2594-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Manažerské dovednosti I*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2009. 267 s. ISBN 978-80-244-2281-7.

DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

GRASSEOVÁ, M. *Analýza podniku v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

GRASSEOVÁ, M. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press, a. s., 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2002. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.

KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie - plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

LHOTSKÝ, J. *Strategický management*. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 144 s. ISBN 978-80-251-3295-1.

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MŠMT, redakční skupina, *Národní program rozvoje vzdělávání*. Praha: Ústav pro informace ve vzdělávání – nakladatelství Tauris, 2001. 98 s. ISBN 80-211-0372-8.

Návrh národního rozvojového plánu České republiky 2007-2013. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 206 s. ISBN neuvedeno

RABUŠICOVÁ, M., RABUŠIC, L. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice.* Brno: Masarykova univerzita, 2008. 321 s. ISBN 978-80-210-4779-2.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza.* Plzeň: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

ŠERÁK, M. *Zájmové vzdělávání dospělých.* Praha: Portál, s. r. o., 2009. 208 s. ISBN 978-80-7367-551-6

ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky.* Olomouc: nakladatelství Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X.

SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy.* Praha: Professional publishing, 2003. 213 s. ISBN 80-86419-47-9.