



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH STRATEGICKÉHO ROZVOJE SPOLEČNOSTI PŮSOBÍCÍ V OBLASTI TANEČNÍHO UMĚNÍ

THE PROPOSAL OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF A COMPANY OPERATING IN DANCE ART

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Andrea Babáková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Andrea Babáková**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh strategického rozvoje společnosti působící v oblasti tanečního umění

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretické východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínosy návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem práce je na základě analýzy současného stavu společnosti působící v oblasti tanečního umění a tanečního sportu, navrhnout a vypracovat potenciální směr jejího dalšího rozvoje. Pro naplnění daného cíle budou použity standardní metody vycházející ze strategického řízení pro identifikaci klíčových faktorů z obecného, tržního a vnitřního prostředí. Na základě souhrnu a zhodnocení výsledků bude vybrána vhodná strategie pro další rozvoj společnosti směřující k upevnění pozice na trhu.

Základní literární prameny:

BLAŽKOVÁ, M. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-6724-3.

DEDOUCHOVÁ, M. Strategie podniku. C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M. a kol. Strategický marketing. Teorie pro praxi. C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. Strategie a trendy. Grada Publishing, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

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

VEBER J., SRPOVÁ J. a kol. Podnikání malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 8024710692.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na návrh potenciálního směru dalšího rozvoje podniku působícího v oblasti tanečního umění a tanečního sportu. Teoretická část se zabývá problematikou rozvoje a růstu společnosti a procesem strategického řízení včetně vybraných analytických metod v rámci plánování rozvoje. Analytická část obsahuje identifikaci klíčových (kritických) faktorů v rámci posouzení stávající situace společnosti v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě zhodnocení souhrnu výsledků z provedených analýz, bude vybrána vhodná strategie pro další rozvoj společnosti směřující k upevnění pozice na daném trhu včetně implementačních aktivit a přínosů z návrhů.

Klíčová slova

strategický rozvoj, strategické řízení, taneční škola, analýza podnikatelského prostředí, SWOT matice

Abstract

This thesis focuses on proposal of the potential future development direction of a company operating in the dance art or dance sport area. The theoretical part handles problematics of development and growth of the company and strategic management process including selected analytic methods within development planning. Analytic part contains identification of key (critical) factors within evaluation of existing situation of the company in the context of inside and outside environment. Suitable strategy for future company development aiming for fixing its position on the market including implementation activities and benefits from the proposals will be chosen based on evaluation of the results of performed analyzes.

Key words

strategic development, strategic management, dance studio, business environment analysis, SWOT

Bibliografická citace

BABÁKOVÁ, A. *Návrh strategického rozvoje společnosti působící v oblasti tanečního umění* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-02-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/125747>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Veronika Bumberová

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 15. května 2020

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala především paní Ing. Veronice Bumberové, Ph.D. za cenné rady, zkušenosti a její čas při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala ředitelce Taneční školy NO FEET za možnost psát práci právě o jejím podniku. V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat svojí rodině a přátelům za podporu během celého studia.

OBSAH

ÚVOD.....	8
VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍL PRÁCE.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
1.1 Rozvoj a růst malých a středních podniků	11
1.2 Vymezení malého podniku a jeho charakteristika	12
1.3 Výhody a nevýhody MSP	14
1.4 Definice strategie, její typologie a hierarchie	15
1.4.1 Typologie strategie	16
1.4.2 Hierarchie strategie	18
1.5 Strategické řízení.....	19
1.5.1 Proces strategického řízení	20
1.6 Strategická analýza podnikatelského prostředí	23
1.6.1 Analýza obecného prostředí.....	23
1.6.2 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil.....	26
1.6.3 Analýza vnitřního prostředí dle 7S	28
1.6.4 Analýza firemních faktorů	30
1.7 Analýza výsledku za pomoci SWOT matice	34
1.7.1 Zhodnocení výsledků EFE a IFE	36
1.7.2 Výběr strategie za pomoci matice hodnocení IE	39
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	40
2.1 Popis společnosti.....	40
2.2 Analýza vnitřního prostředí.....	42
2.2.1 Strategie	42
2.2.2 Struktura.....	43

2.2.3	System řízení.....	44
2.2.4	Styl.....	45
2.2.5	Spolupracovníci	45
2.2.6	Schopnosti.....	46
2.2.7	Sdílené hodnoty	46
2.2.8	Zhodnocení vzájemných vztahů faktorů 7S.....	47
2.3	Analýza firemních faktorů	48
2.3.1	Marketingové a distribuční faktory.....	48
2.3.2	Faktory podnikových a pracovních zdrojů	54
2.3.3	Finanční faktory	55
2.3.4	Faktory služeb a řízení služeb.....	57
2.3.5	Shrnutí analýzy firemních faktorů	59
2.4	Analýza atraktivity oboru.....	59
2.4.1	Analýza současných konkurentů na trhu	59
2.4.2	Analýza zákazníků na trhu.....	76
2.4.3	Marketingový průzkum spokojenosti stávajících zákazníků	78
2.4.4	Analýza dodavatelů.....	95
2.4.5	Analýza bariér a riziko vstupu nové konkurence.....	98
2.4.6	Analýza substitutů.....	98
2.4.7	Shrnutí atraktivity oboru dle Porterova modelu 5 sil.....	99
2.5	Analýza obecného prostředí metodou SLEPT	100
2.5.1	Politicko-právní prostředí	100
2.5.2	Ekonomické prostředí	102
2.5.3	Sociálně-kulturní prostředí	104
2.5.4	Technologické prostředí	105
2.5.5	Shrnutí analýzy obecného prostředí PEST	107

2.6	Analýza výsledků SWOT matice – IFE a EFE	108
2.6.1	Výběr vhodné strategické varianty pomocí matice IE	112
3	Vlastní návrhy řešení.....	113
3.1	Stabilizace společnosti a udržení zákazníků	114
3.1.1	Návrh kompenzačního programu a cenového zvýhodnění.....	115
3.1.2	Postup implementace	117
3.1.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace.....	119
3.1.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	121
3.2	Zlepšení stávajících procesů a kompetencí	122
3.2.1	Návrhy na zlepšení komunikace a online registrace zákazníků	122
3.2.2	Postup implementace	125
3.2.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace.....	127
3.2.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	129
3.3	Penetrace stávajícího trhu	130
3.3.1	Návrh přímého oslovení nových zákazníků na lokálním trhu	130
3.3.2	Postup implementace	132
3.3.3	Náklady a přínosy z návrhů implementace.....	133
3.3.4	Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů	135
4	Závěr	137
	Seznam použité literatury	139
	Seznam obrázků.....	144
	Seznam grafů.....	145
	Seznam tabulek	146
	Příloha.....	147

ÚVOD

Společnosti zabývající se tanečním umění nejsou podniky velkého formátu, jedná se spíše o společnosti s menším počtem zaměstnanců a externími lektory. Většinou se jedná o podniky, kde majitel je zároveň vedoucí, tanečník, lektor, choreograf, manažer, administrativní pracovník, psycholog a někdy opravář. Je to člověk, který tanec miluje a chce předat svoje zkušenosti a náplň života dalším lidem. V současné době existuje mnoho tanečních škol s různým zaměřením, rozdílnou politikou, počtem získaných titulů, ale jedno mají všechny společné – lásku k tanci.

Široká nabídka taneční kurzů na trhu a rostoucí trend zájmu veřejnosti o tanec, nese i úskalí nárůstu konkurence. Navíc, je současné období v České republice ovlivněno situací, která byla stejně jako zbytek světa zasažena epidemií koronaviru. Na základě těchto faktů byla vytvořena tato diplomová práce, která se zabývá návrhem rozvoje podniku Taneční školy NO FEE sídlící v Brně

Tématem diplomové práce je návrh strategického rozvoje společnosti v tanečním umění. Pro zpracování práce byla vybrána Taneční škola NO FEET o.p.s. z Brna, která byla založena v roce 2007. Na trhu se tedy pohybuje již více jak 10 let a řadí se mezi jednu z nejúspěšnějších stepařských škol v České republice. Kromě stepu má škola v nabídce další moderní taneční styly jako je street dance, break dance a jazz dance. Kromě stálých kurzů má svoji nabídku rozšířenou o otevřené lekce. Jedná se malý podnik, který má v současné době téměř 400 zákazníků.

Cílem diplomové práce je za pomoci získaných výsledků analýz současné situace daného stanovit směry pro další rozvoj s cílem udržení pozice společnosti na daném trhu. Hlavním zdrojem informací byly poskytnuté informace, materiály a zkušenosti poskytnuté vedením společnosti. Navrhované změny byly konzultovány s vedením a podrobně rozebírány, aby je společnost mohla v následujících letech realizovat.

Zpracování analytické a navrhované části diplomové práce je ovlivněno současnou situací v České republice, která byla stejně jako zbytek světa zasažena epidemií koronaviru.

VYMEZENÍ PROBLÉMŮ A CÍL PRÁCE

Ke zpracování diplomové práce byla vybrána společnost zabývající nabídkou služeb v oblasti tanečního umění a tanečního sportu, a to Taneční škola NO FEET o.p.s. sídlící v Brně. Jedná se o malý podnik, který se specializuje konkrétně na step, street dance, jazz dance, break dance a balet. Kromě tanečních lekcí se zabývá i další nabídkou open classů jako power joga, pilates a mnohé další. Na trhu se taneční škola pohybuje již 12 let. Po celou dobu svého působení vykazuje společnost uspokojivé výsledky. Každoročně dochází ke zvyšování počtu zákazníků i k růstu tržeb, a právě tato práce má sloužit k navržení strategického plánu, který bude do budoucna sloužit k rozvoji a růstu dané společnosti. Důvodem zvolení dané společnosti ke zpracování diplomové práci je fakt, že sama autorka je ve vedení školy a v lektorském týmu, proto by návrhy práce mohly být následně aplikovány.

Cílem diplomové práce je na základě získaných výsledků analýzy současné situace dané společnosti vybrat vhodnou strategii pro další rozvoj daného podniku směřující k upevnění pozice na daném trhu.

Práce je rozdělena do tří částí. První část diplomové práce je věnována definici pojmů podnik, růst a rozvoj podniku se zaměřením na strategické řízení. Dále je vymezena oblast strategického řízení a jeho procesu – předmět činnosti, specifikace cílů, formulace strategie, implementace a strategická kontrola. Dále je rozebrána situační analýza prostředí, která je využívána v procesu plánování rozvoje podniku. Zahrnuje analýzu vnějšího prostředí podle metody PEST a Porterův model pěti sil, dále vnitřní prostředí podniku podle 7S modelu a firemních faktorů. V poslední části této kapitoly je popsána klíčové zhodnocení výsledků pomocí EFE a IFE matice, které shrnují a vyhodnocují zjištěné faktory předešlých analýz a na jejímž základě je vybírána vhodná varianta k dalšímu rozvoji firmy. Pro zpracování východisek slouží poklady tvořené dostupnou odbornou literaturou zabývající se danou problematikou.

Druhá část diplomové práce je věnována analýze současné situace ve zvolené společnosti. K průzkumu obecného prostředí je využívána metoda SLEPT a rozbor oborového okolí podniku bude získán pomocí Porterova modelu pěti sil. Tyto dvě analytické metody vnějšího prostředí poskytnou obraz daného podniku. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použit rámec 7S, který bude navíc podpořen analýzou firemních

faktorů. Součástí druhé části bude proveden marketingový výzkumu zaměřen na spokojenost stávajících zákazníků podniku. Závěrem analytické části dojde k vyhodnocení identifikovaných faktorů vnější a vnitřní analýzy, která poslouží k nalezení vhodné alternativy strategického rozvoje Taneční školy NO FEET.

Třetí část práce se bude zabývat návrhem konkrétního strategického plánu rozvoje společnosti na základě výsledků získaných z analytické části práce. Součástí návrhů je vždy postup implementace, přínosy a náklady daného návrhu a zhodnocení rizik.

Ke zpracování částí diplomové práce budou využity primární a sekundární data. Primární data budou získána za pomoci dotazníkové šetření, které bude prováděno u stávajících zákazníků taneční školy. Cílem dotazníku je zjištění spokojenosti kurzistů, kteří školu již nějakou dobu navštěvují. Dotazník byl rozeslán emailem, vystaven na sociálních sítích a byl dostupný i v papírové podobě na recepci školy. Data budou zpracována a následně převedena do grafického zobrazení pro jejich lepší přehlednost. Sběr dat z dotazníkového šetření bude součástí analytické části diplomové práce. Sekundární data budou získávána na veřejně dostupných webových stránkách. Budou vyhledávány především data o konkurenci a potenciálních zákaznících.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

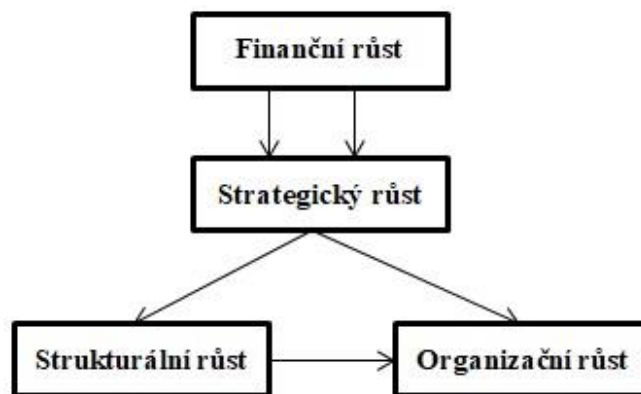
V této kapitole budou popsány teoretická východiska, na která bude v dalších kapitolách odkazováno. Především se jedná o možnosti rozvoje a strategické řízení malých a středních podniků, vybrané analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti.

1.1 Rozvoj a růst malých a středních podniků

Podniky a jejich prostředí se v současné době rychlým tempem mění. Změny, ke kterým dochází, se odrážejí v globální konkurenci změnami technologií, kvalitnějšími informacemi a komunikačními informacemi. Podnik, který je svými aktivitami dnes úspěšný se nemusí ukázat tak úspěšným v období příštím. U manažerské práce je kritickou rolí kontinuální hodnocení pozice podniku s cílem stále hledat možnost zlepšení tzv. rozvojový potenciál. Důvodem proč se společnosti zaměřují na jeho rozvoj, je zájem o zvětšení firmy, které by mělo vést k finančnímu zajištění nebo naplnění ambicí majitele (Staňková, 2007).

Úspěšný rozvoj firmy je podmínován spoustou řadou faktorů. Mezi hlavní faktory patří ujasněná strategie a schopnost podniku reagovat na měnící se situaci na trzích. Pro podniky v rozvojové části je typické hledání nových zákaznických segmentů nebo prostředí vhodných pro expanzi. Důležitou schopností podniku je také schopnost efektivně nakládat s cizím a vlastním kapitálem a získávat finanční zdroje pro další rozvoj. Snaha o nejefektivnější podnikání se ve fázi rozvoje může také projevat větším důrazem na zlepšení organizace práce, vyžívání outsourcingu a posilováním konkurenceschopnosti za pomoci spojování nebo slučování s jinými podniky na trhu (Businessinfo.cz, 2013).

Kritickým faktorem podnikatelského úspěchu je právě zmíněný růst firmy. Růst podniku nemůžeme vnímat pouze jako růst co do velikosti, ale jakožto dynamický proces. Zahrnuje změnu interakce komunikace podniku s okolím a zároveň rozvoj uvnitř podniku. Růst se projevuje v rozvojovém potenciálu firmy. Na obrázku níže jsou znázorněny podle Staňkové (2007) rozhodující faktory analýzy rozvojového potenciálu.



Obrázek 1 Složky dynamického růstu firmy

(Zdroj: Upraveno podle Staňkové 2007)

- **Finanční růst**

Růst podniku se snaží vyjádřit za pomoci ukazatelů – tržby, náklady a zisk. S růstem zmíněných ukazatelů současně roste i hodnota podniku. Měří přidanou hodnotu firmy, ze které může následně rozdělovat prostředky majitelům podniku.

- **Strategický růst**

Strategický růst se zabývá změnami, které postihují podnikatelské okolí a interakční schopnosti firmy. Je to způsob, jak rozvíjet schopnosti firmy za pomoci tržních příležitostí. Zároveň je rozborem příležitostí pro využití podnikových zdrojů firmy k vytvoření konkurenční výhody.

- **Strukturální růst**

Jedná se o přizpůsobení interních systémů jako je využití a rozvrhnutí zdrojů finančních i materiálních a kontrolních systému k růstu.

- **Organizační růst**

Organizační růst podchycuje změny organizační struktury v podniku a zároveň změny v rozdělení manažerských funkcí mezi managementem a vlastníky.

1.2 Vymezení malého podniku a jeho charakteristika

Jednoznačná definice v případě interpretace malého a středního podniku neexistuje. Setkat se však můžeme se statistickým pojetím, členěním podle nařízení komise EU nebo dle zákona o podpoře malých středních podniků.

Statistické pojetí dělí podniky do skupin podle počtů zaměstnanců na:

- Malé (<20 zaměstnanců).
- Střední (<100 zaměstnanců).

Za **malé podniky** v širším slova smyslu (=MSP) se podle *personálního kritéria* považují takové, které mají méně než 250 zaměstnanců. Jedná se o zaměstnance pracující v daném podniku na plný úvazek během jednoho roku (rok posledního schváleného účetního období). Sezónní pracovníci a zaměstnanci na částečný úvazek se započítávají poměrným zlomkem. Do celkového počtu se pro účely věření personálního kritéria započítávají také vlastníci jakožto vedoucí podniku a společníci, kteří jsou zapojeni do běžné činnosti a využívající finančních výhod.

Podle *ekonomického kritéria* musí podniky splňovat buď roční obrat nepřesahující 50 milionů EUR nebo bilanční sumu roční rozvahy menší než 43 milionů EUR. Z dané formulace podmínky můžeme říct, že pro splnění ekonomického kritéria nám postačí splnění pouze jedné z nich. Hodnoty bilanční sumy a obratu se zjišťují za poslední schválené roční účetní období. V případě nově založených podniků, kde dosud nebyla uzávěrka schválena, se pro daný výpočet použijí hodnoty stanovené odhadem z údajů aktuálního finančního roku.

Třetím kritériem je *kritérium nezávislosti*, splňují tzv. samostatné podniky definovány, jakožto podniky, které nejsou partnerskými ani propojenými podniky. Partnerské podniky jsou podniky, kde existuje vzájemný vztah, že podnik v majetkové struktuře nadřazený vlastní sám nebo společně s dalším podnikem či podniky méně 25 % než kapitálu nebo hlasovacích práv jiného podřadného podniku. Podniky, které ovládají jiný podnik, se nazývají podniky propojené. Třetí kritérium nezávislosti podniku bylo zavedeno proto, že některé podniky splňovaly sice ekonomické a personální kritéria, ale za žádných okolností netrpí typickými problémy malých a středních podniků, protože nejsou součástí velkých holdingových seskupení. Vyřazení tohoto kritéria by pro MSP znamenalo, že podpora skončí v rukou velkých podniků, a to s ohledem na podporu nežádoucí (Evropská komise, 2016).

Nařízení komise EU využívá ke klasifikaci podniků kritéria – počet zaměstnanců, roční obrat, bilanční suma rozvahy a nezávislost. Dělí se následovně:

- **Mikropodnik** – maximálně 10 zaměstnanců, roční obrat do 2 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- **Malý podnik** – max. 50 zaměstnanců, roční obrat do 10 mil. EUR nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- **Střední podnik** – max. 250 zaměstnanců, obrat do 50 mil. EUR, bilanční suma roční rozvahy do 43 mil EUR (Veber, Srpová, 2012).

1.3 Výhody a nevýhody MSP

Dle Malacha (2005) malé a střední podniky disponují na domácím i zahraničním trhu řadou výhod oproti podnikům velkým. Z některých hledisek je jejich postavení nevýhodné, proto budou v následující podkapitole popsány výhody a nevýhody MSP.

Výhody MSP

MSP dokážou oproti velkým podnikům rychleji reagovat na změny poptávky, jsou flexibilnější, mají vyšší zaměstnanost a vytvářejí prostředí pro konkurenci. Ve většině případů však nemají dostatečné množství vlastních zdrojů, proto se nemůžou věnovat například vědeckotechnickému rozvoji. MSP spolu často spolupracují a v takové případě si mohou zajistit společné zásobování či jiné služby, které je následně vyjdou finančně levněji.

MSP se vyznačuje jednoduchou organizační strukturou, jedná se spíše o tzv. „rodinné prostředí“, kde se všichni dobře znají. V podniku dochází k přímému kontaktu mezi pracovníky a nadřízenými, což vede k vyššímu osobní motivace a lepší spolupráci.

MSP jsou součástí ekonomického systému a velkou částí se podílí na HDP. Jejich rozvoj závisí na stanovených podmínkách, které jim pomáhají rozvíjet jejich hospodářskou činnost. Pokud vstupují na trh jsou závislí na ekonomickém prostředí v dané oblasti, regionu či státu.

Nevýhody MSP

Jedna z nevýhod se týká oblasti financování, kde je problémem horší dostupnost k finančním zdrojům, a to hlavně u podnikatelů individuálních. Nejdůležitějším zdrojem financování je samofinancování. Mezi další formy patří například bankovní a dodavatelský úvěr. Jednou z dalších nevýhod v dané oblasti může být, že MSP obvykle nemají vysoký stav hmotného a nehmotného majetku.

Další nevýhody se nachází v oblasti odbytu, proto je důležité udržovat osobní kontakt s klienty. Malé podniky se často potýkají s nedostatkem finančních prostředků na reklamu. Při stanovování cen se MSP musí ohlížet na ceny konkurencí a větších podniků.

Podmínky pro zaměstnance jsou méně příznivé, zejména pokud se jedná o sociální zabezpečení, příspěvky na dovolenou, stravování apod. Z důvodu velkých zakázek se často zaměstnanci potýkají s přesčasy. Často nejsou přesně stanoveny popisy jednotlivých funkcí a plnění úkolů.

Nevýhodou v oblasti řízení MSP je také velmi často fakt, že vlastník podniku je zároveň ředitelem firmy. Zaměstnanci nemají dostatečné ekonomické vzdělání či znalosti a přehled o vedení podniku. Během práce převažuje improvizace a intuice a při plánování dochází k přetížení vedoucích pracovníků (Lednický, Vaněk, 2004).

1.4 Definice strategie, její typologie a hierarchie

Strategii jako pojem najdeme definovaný v mnoha podobách. Dedouchová (2011) strategii charakterizuje jako budoucí připravenost podniku. Jsou v ní stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění zdrojů podniku nezbytných pro splnění cílů tak, aby strategie přihlížela ke změnám schopností a zdrojů, vycházela z potřeb společnosti a zároveň uměla reagovat na změny v okolí podniku.

Podle Cimbalníkové (2012) strategie i přes různorodost definic předurčuje budoucí činnost dané organizace, jejichž realizací dochází k naplnění cílů v podniku. Strategie nám tedy určuje, jakým způsobem se podnikových cíl dosáhne.

Keřkovský a kol. (2002) uvádí, že strategii společnosti lze vyjádřit jako soubor akcí a rozhodnutí, díky kterým může podnik naplno využívat své možnosti, a tak dosáhnout požadovaných cílů. Volbou správné strategie se podnik snaží získat výhodu oproti konkurenci.

Henry Mintzberg nahlíží na strategii jako model 5P, na základě, kterého popisuje i charakteristické rysy strategie. „**Plan**“ je tzv. plán činností a akcí, které se provádí v budoucnosti za účelem naplnění podnikových cílů. „**Ploy**“ neboli manévr podniku slouží k zastrašení konkurenta. „**Pattern**“, jedná se o vzor modelu chování daného podniku. „**Position**“ je pozice společnosti neboli její umístění ve vztahu k prostředí.

„**Perspective**“ perspektiva akceptování stejných ideálů a hodnot v rámci jedné společnosti (Kislingerová a kol., 2011).

1.4.1 Typologie strategie

Strategie nám charakterizuje směr, který má určitá společnost v daném časovém období sledovat a zároveň vede podnik k nejučinnějšímu rozdělení zdrojů, pomocí něhož dosáhne podnik stanovených marketingových cílů. V podstatě se jedná o nástroje marketingového mixu.

Podle Blažkové (2007) je dobré se se při zpracování strategie vycházet z předem stanovených analýz dané firmy, trhu, konkurence a dále z marketingových výzkumů. Důležité je si stanovit více variant a následně vybrat nejvhodnější. Během celého procesu jde zejména o snahu najít a poté vyzdvihnout výhody při získávání zákazníků před konkurencí.

Kotler a Keller (2007) říkají, že k vytvoření správné strategie jsou zapotřebí zkušenosti společně se značnou mírou kázně a pružnosti. Společnosti se musí držet nějaké jejich strategie, ale měli by být schopni hledat nové cesty k neustálému zlepšování.

Existuje mnoho strategií, které můžeme rozdělovat do skupin dle kritérií a oblastí jejich působení. Podle Blažkové (2007) se strategie dělí na:

- **Strategie dle marketingového mixu** – výroková, cenová, distribuční, komunikační strategie,
- **Strategie růstové** – dle Ansoffa, pro výběr segmentu a integrace,
- **Strategie zaměřená na konkurenci** – podle Portera, Bowmanovy strategické hodiny,
- **Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace** – podle Kotlera, inovační strategie,
- **Strategie podle životnosti trhu** – pro vstup na nové trhy, pro rostoucí trhy, pro nasycené trhy a pro klesající trhy,
- **Strategie dle trendu trhu** – růstová, udržovací a ústupová strategie,
- **Strategie podle chování na trhu** – ofenzivní, defenzivní, obranná, expanzivní, úhybná a bojová strategie,
- **Strategie podle chování vzhledem ke konkurenci a prostředí** – kooperační a konfrontační strategie,

- Další druhy strategií – positioningu, konkurenční zaměřená na odběratele, pro celosvětové trhy, internetové apod...

Výše uvedené strategie potvrzují, že strategií existuje opravdu mnoho. Z tohoto důvodu se dále zaměříme pouze na vybranou strategii, která je pro danou práci stěžejní a bude dále popsána a následně využita ve výzkumné části.

Dle Blažkové (2007) je potřeba si uvědomit, že výběr strategie je ovlivněn i velikostí podniku, kdy malé firmy si většinou volí jeden typ, který koresponduje s podstatou snahy společnosti.

Podle Vebera a Srpové (2012) mezi nejčastěji využívané varianty strategií malých podniků patří strategie diferenciacce, strategie koncentrace na vybraný tržní segment, strategie kooperace a strategie diverzifikace.

Ansoffova strategie

Jedná se o příklad parciální strategie, která se zaměřuje na trh. Ansoffova strategie jinak nazývaná Ansoffova matice vyjadřuje matici produkt/trh. Strategie, které jsou obsažené v matici, jsou růstovými strategiemi.

Tabulka 1 Ansoffova matice

(Upraveno dle Jakubíkové, 2013)

Produkty ↓	Trhy →	Stávající	Nové
Stávající		Tržní penetrace	Rozvoj trhu
Nové		Rozvoj produktu	diverzifikace

Typy strategie dle Jakubíkové(2013):

a) Strategie proniknutí na trh neboli tržní penetrace

Zahrnuje využití stávajícího tržního potenciálu produktu na daných trzích. Společnosti, které využívají tržní penetraci, usilují o zvýšení užívání produktu u současných zákazníků, získání nových zákazníků nakupujících u konkurence a získání klientů, kteří daný produkt zatím nevyužívali.

b) Strategie rozvoje trhu

Strategie rozvoje trhu spočívá ve snaze najít jeden nebo více nových trhů, na kterých by společnost mohla nabízet své výrobky nebo služby. K dosažení této

strategie může podnik prostřednictvím získání dalších trhů pomocí rozšíření regionálního, národního či mezinárodního nebo získání nových tržních segmentů.

c) Strategie rozvoje produktu

Daná strategie předpokládá, že pro stávající trhy budou vyvinuty, buď zcela nové produkty dojde k inovaci produktů stávajících. Jedná se o inovaci ve smyslu reálné novinky na trhu a rozšíření stávající nabídky produktů vývojem nových produktových provedení.

d) Strategie diverzifikace

Tato strategie je charakteristická tím, že směřuje nové produkty na nové trhy. Diverzifikaci můžeme rozlišovat na následující formy:

- Horizontální – rozšíření stávajících výrobků o produkty, které s nimi souvisejí,
- Vertikální – dochází k prohloubení programu výroby,
- Laterální (soustředěná) – vstup do nových trhů a oblastí výrobků.

1.4.2 Hierarchie strategie

Proces strategického řízení je podrobněji popsán v následující kapitole, ale obecně lze říct, že vychází z předpokladu existující hierarchické soustavy na sebe navazujících strategií. Tato hierarchie je tvořena strategií firemní, obchodní a funkční.



Obrázek 2 Hierarchie strategií

(Vlastní zpracování podle Keřkovského a Drdla, 2003)

Firemní (korporátní) strategie vyjadřuje základní rozhodnutí v podniku. Mezi ně můžeme zařadit například oblast a odvětví podnikání, trhy, způsob, jak bude podnik řízen, záměr. Na firemní strategii by měla navazovat formulace strategií obchodních, které jsou nakonec rozpracovány do souboru strategií funkčních. Firemní strategie by měla definovat:

- Vyčlenění strategických obchodních jednotek,
- Určení strategických cílů,
- Vymezení směrů a cest k naplnění cílů.

Obchodní strategie stanovuje určitým podniky na trhu jeho specifický charakter a formuluje základní strategické cíle a cesty, které vedou k jejich dosažení. Můžeme ji charakterizovat jako rozpracování cílů strategie ve výše postavené firemní strategii. Jednotlivá obchodní strategie by měla být vždy rozpracována do více funkčních strategií. Obchodní strategie specifikuje strategické cíle pro marketingový mix 7P.

Funkční strategie navazuje na strategii obchodní, kde jsou definovány dílčí strategie, aktivity a strategická řízení. Jako příklad může být strategie rozvoje výrobní základny, vývoj výrobků či služeb, rozvoj marketingu a prodeje. Strategie vychází z odpovídající obchodní strategie a měla by dané strategie podporovat a konkretizovat. V malých firmách mnohdy dochází k prolínání nebo překrytí úrovní, ke kterému dochází v důsledku operativního nebo taktického řízení společnosti (Keřkovský a Drdla, 2003).

1.5 Strategické řízení

Strategické řízení provádíme za pomoci tvorby a realizace jednotlivých strategií. Výsledkem řízení je právě daná strategie k jejíž formulaci využíváme různé přístupy, nejčastějším přístupem je přístup hierarchický, který je založený na formulaci taktiky, poslání a cílů strategie (Synek a kol., 2010).

Ve firmách jsou využívány tři úrovně řízení – **operativní, taktické a strategické**. Dané stupně jsou na sebe hierarchicky navázány, a to tak, že strategické řízení je nadřazené řízení taktickému, a to přenáší úkoly do řízení operativního. Hlavní rozdíl mezi nimi je rozsah dopadu rozhodnutí a časové období pro realizaci (Keřkovský a Vykypěl, 2002).

Neodmyslitelnou součástí strategického řízení je si ujasnit, kam vlastně daný podnik směřuje. K tomuto poslouží tři základní prvky, které jsou seřazené podle

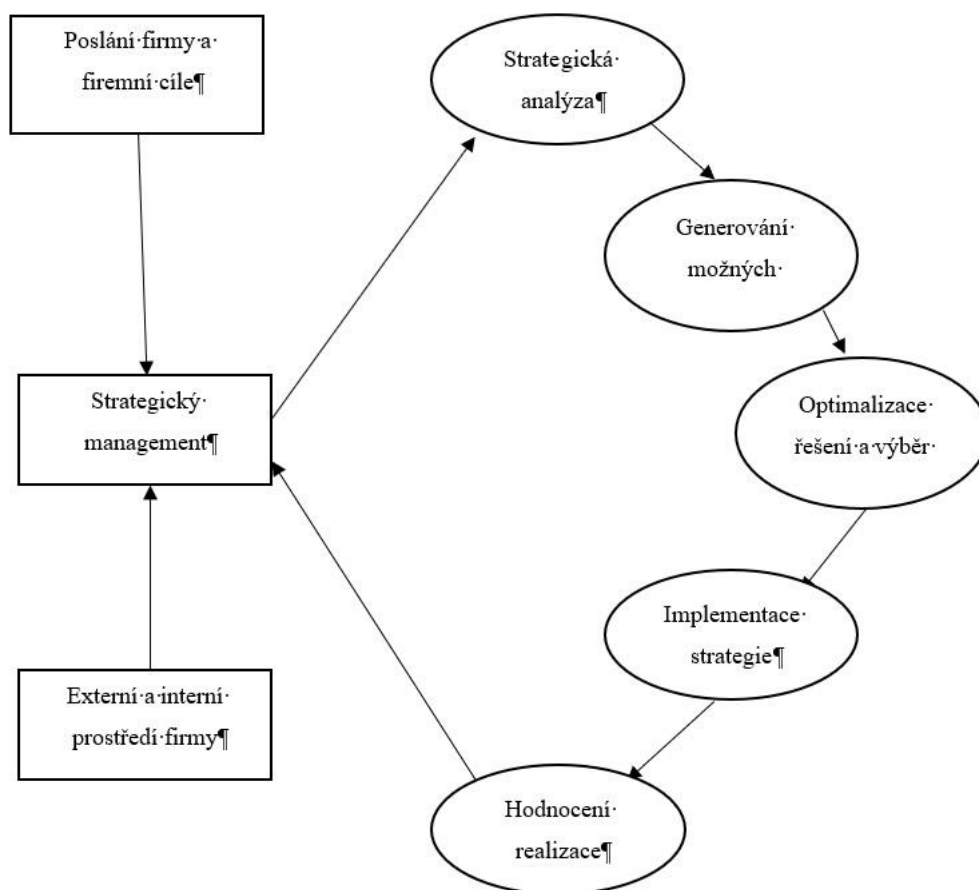
specifikace. **Vize** – mentální představa o budoucnosti podniku, která by měla být optimistická a motivující. Jde především o to, aby společnost věděla, čím chce být. V pracovnících by měla vzbuzovat zájem na spolupráci, povzbudit je k akci a inspirovat. Pojem podřazený vizi je **mise**, jedná se o způsob vyjádření vize v hmotné podobě. Dává odpovědi na otázky, kdo jsme a co děláme. Mise neboli poslání definuje současné procesy firmy, obsahuje plány, vymezuje chování firmy a stakeholdery. Aby mise nebyla považována jen jako výrok nerealizovaných plánů musíme stanovit **cíle** podniku, které vystihují danou pozici na trhu, kde se chce podnik nacházet. Cíle pomáhají rozlišovat primární aktivity, vytvářet formulace strategie a dlouhodobě udržet směr. Na vymezení má vliv mnoho faktorů z okolí (Mallya, 2007).

1.5.1 Proces strategického řízení

Strategické řízení je jednou z mnoha dovedností top managementu. Jedná se o dlouhodobý soulad mezi posláním a cíli, zdroji a schopnostmi společnosti a obecným prostředím, ve kterém se podnik nachází.

Strategické řízení je možné definovat jako proces, kde vrcholoví manažeři zavádí a formulují strategie, díky kterým dosáhnout stanovených cílů v souladu s vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím podniku, a zajistí podniku celkovou prosperitu a úspěšnost (Lhotský, 2010). Podle Synka a kolektivu (2010) určuje strategické řízení proces tvorby a dosažení dlouhodobých rozvojových záměrů, které hrají zásadní roli ve vývoji a v řízení daného podniku, a také se zaměřuje na to, jak pružně reagovat na případné změny prostředí. Podle Lhotského (2010) se na dané změny nesmí pouze reagovat, ale je potřeba včas předvídat a podnik na tyto změny dobře připravit. Úkolem strategického řízení je hledání, vytváření a získávání významných potenciálů na trhu.

Proces strategického managementu podle Keřkovského a Vykytěla (2006) začíná strategickými analýzami. Důraz je také kladem na fázi rozhodovací – generování možných řešení a výběr vhodné strategie. Formulace cílů a poslání podniku jsou stejně jako vliv vnějšího a vnitřního prostředí z cyklu vyčleněny. Faktory externího a interního prostředí jsou permanentní součástí všech úseků procesy strategického managementu.



Obrázek 3 Proces strategického managementu

(Vlastní zpracování podle Keřkovského a Vykypěla, 2006)

Předmět činnosti

Jde o primární krok určující, ve které oblasti bude společnost podnikat a na jaké trhy své aktivity bude směřovat. Je nutné promyslet, jaké hodnoty společnosti bude vyvářet pro zákazníky, zaměstnance, investory, vlastníky a další skupiny. V tomto kroku by si měl podnik ujasnit odpovědi na základní otázky jako co je účelem a smyslem existence podniku apod.

Specifikace strategických cílů

Pro specifikace strategických cílů se využívá metoda SMART, která zajistí jak specifikace podnikových cílů, tak i jejich hierarchii. Cíle se následně určují na všech úrovních řízení pro činnosti krátkodobé i dlouhodobé. Všechny cíle by měly směřovat k maximalizaci zisku a hodnoty firmy.

Formulace strategie

Jedním z dalších kroků je správné zformulování strategie, která pomůže k dosažení daných cílů. Vzhledem k tomu, že každý podnik je sám o sobě specifický, je důležité provést důkladně analýzu vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Za pomoci této části je možné získat několik možností strategií, které je potřeba na základě poznatků zhodnotit, změřit a poté vybrat strategii nejvhodnější pro podnik. Doporučeno je také po celou dobu rozhodování držet se zdravého rozumu a úsudku, aby byla zvolena strategie nejvíce korespondující s podnikem z hlediska času a dalších vlivů.

Implementace strategie

Implementace strategie je nejdůležitějším a zároveň nejtěžším krokem spočívající ve vytvoření organizační struktury, podnikové kultury a systému řízení. Dalším krokem je potřeba vybudovat silné spojení ke zvoleným strategickým cílům. Manažeři by měli dbát na to, aby byly všechny tyto části zavedeny v harmonii a přispěli tak k podpoře zaváděné strategie.

Strategická analýza a její výběr pro organizaci by měly malý význam, kdyby nebyly implementované. Strategická změna nastane tehdy, až je možno ji realizovat a prostřednictvím členů společnosti ji uvést v platnost. (Johnson, Scholes, 2000)

Pro implementaci strategie je důležitá struktura organizace, způsob řízení změny a rozmístění zdrojů. V každé strukturální formě organizace je rozmístěna různě pravomoc k realizaci strategických a operativních rozhodnutí. Úspěch implementace také závisí na skutečnosti, jestli má daný podnik jasno ohledně zdrojů a kvalifikací potřebných pro budoucnost, jak je bude rozvíjet a udržovat. Řízení kontroly zdrojů a rozmístění je závislé na stylu řízení organizace a rozsahu potřebné změny. Řízení strategické změny je závislé na firemních zaměstnancích v oblasti změny, angažovanosti firmy a v podniku by měl panovat jasný názor na strategii.

Důležité je mít také jasno o jaký typ strategické změny se jedná. Typ strategických změn jsou – reaktivní (adaptace) nebo proaktivní (sladění) inkrementální změna, reaktivní (vynucená) nebo proaktivní (plánovaná) transformační změna (Johnson, Scholes, 2000). Podle Charváta (2006) je implementace projektu strategické změny rozdělena na účast klienta, rizika a konkretizaci řešení. Závěrečná část se pak dělí na proces plánování a obsah plánování.

Strategická kontrola

Strategická kontrola je posledním krokem k vytvoření strategického řízení v podniku. Má za úkol sledovat funkčnost nové strategie a revizi odchylek. Nově sestavená strategie může vyvolat neočekávané změny ve stávajícím procesu nebo se mohou změnit faktory působící na podnik. Z tohoto důvodu je nutné aktivně sledovat zaváděnou strategii a případně ji modifikovat. (Tichá a Hron, 2002).

1.6 Strategická analýza podnikatelského prostředí

Situační analýza je všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image atd.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy.

1.6.1 Analýza obecného prostředí

Vnější prostřední podniku je potřeba důkladně pozorovat, abychom včas mohly odhalit nové příležitosti či hrozby. Pro analýzu je nezbytné, že většina růstu, poklesu a dalších dlouhodobých změn v podniku zapříčiňují na prvním místě faktory z externího prostředí, a poté z vnitřního prostředí podniku. Podniky, které jsou v dnešní době úspěšné, dovedou provádět kvalitní analýzu vnějšího okolí podniku a odhalit trendy vývoje, které mají dopad na činnost podniku.

Vnější analýza by měla probíhat ve třech na sebe navazujících fázích:

1. Analýza současné strategie a předpokladů.
2. Identifikace dosavadního stavu, předpověď vývoje okolí, hledání odpovědí na otázky jako: Jaké jsou předpoklady a předpovědi dalšího vývoje vnějšího prostředí podniku? Jaké změny postavení v okolí může podnik očekávat?
3. Zhodnocení významu zjištěných změn, určení nových příležitostí a hrozeb, změna formulace současných cílů firmy (Keřkovský, Vykypěl, 2002).

Metoda PEST je jednou z nejvíce používaných analýz vnějšího prostředí sloužící ke zkoumání makroprostředí společnosti. Závěrem PEST analýzy je soubor stručně, jasně

a srozumitelně vymezené faktory makroprostředí, které mohou podnik ovlivňovat pozitivně či negativně. Cílem PEST analýzy je následná identifikace příležitostí a hrozeb. Pojmenování PEST vzniklo dle počátečních písmen daných faktorů, kterými je analýza tvořena:

- ***Politicko-právní,***
- ***Ekonomické,***
- ***Sociálně-demografické,***
- ***Technologické.***

Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory ovlivňují společnost z hlediska stability státu, nařízení legislativou k provozu podniku a poplatků ve formě daní. Současně se jedná i o podíl dovozu a vývozu surovin a dále pak zahraniční politika daného státu. Malé a střední podniky jsou závislé na rozhodnutí státu, proto v ní také stát hraje neodmyslitelnou roli. V posledních letech se prosazuje spíše podpora než restrikce, protože malé a střední podniky tvoří velké procento tuzemských firem, a tak vytváří konkurenční prostředí pro velké společnosti (Sedláčková 2000).

Podle Grasseové (2013) se politické prostředí, souvislosti a trendy promítají do legislativy, proto jsou tyto dva faktory spolu provázány. Z politických faktorů je dobré se zaměřit na míru politické stability, postoj k zahraničním a soukromým investicím, politický vliv různě smýšlejících zájmových skupin nebo vnější vztahy.

Blažková (2007) ve své literatuře ještě dodává faktory jako je daňová politika, postoj ke korupci, ochrana spotřebitelů, legislativa regulující podnikání a předpisy pro mezinárodní obchod.

Ekonomické faktory

V okolí současných organizací vznikají příležitosti a hrozby, které mají přímý vliv na ekonomický růst. V této oblasti je proto nutné orientovat se na faktory jako inflace, trend vývoje HDP, úrokové sazby, politika proti nezaměstnanosti, měnové kurzy nebo vládní výdaje (Blažková, 2007).

Podle Grasseové (2013) makroekonomickou situaci prostředí podniku ovlivňuje chod podniku, a proto by se měl podnik na tyto faktory zaměřit. Data mohou podniky čerpat například z Ministerstva práce a sociálních věcí nebo Českého statistického úřadu.

V době ekonomického poklesu se snižuje spotřeba, čímž klesá poptávka a snižuje se tak produkce. V době ekonomického růstu je tomu právě naopak (Sedláčková, 2000). Ekonomické faktory ovlivňující malé a střední podniky v České republice jsou:

- Míra nezaměstnanosti v EU a ČR,
- Kurz EUR/CZK,
- Průměrná mzda v EU a ČR,
- Směnný kurz při spolupráci se zahraničím.

MSP (=malé a střední podniky) představují sice více jak 99 % ekonomických subjektů, ale v porovnání s většími organizacemi se v podstatě méně podílejí na tvorbě HDP, zahraničním obchodě, přidané hodnotě a investičních aktivitách (Kalínská, 2010).

Sociálně-demografické faktory

Podle Blažkové (2007) by podniky měly být monitorovány v oblasti sociálně-demografických faktorů – míra vzdělanosti obyvatel, demografický vývoj, sociální legislativa, pracovní mobilita, rozdělení příjmů, změny životního stylu nebo postoj k volnému času.

Sociální faktor je obecně obtížněji měřitelný, protože není mnoho dostupných výstupních dat jako tomu je například u faktorů ekonomických. Mezi tyto faktory můžeme zařadit také vlivy na ochranu životního prostředí nebo prostředky k ochraně (Sedláčková, 2000). Mezi faktory můžeme ještě dále zařadit například neochotu předávat firemní know-how nebo skutečnou produktivitu práce a její vývoj.

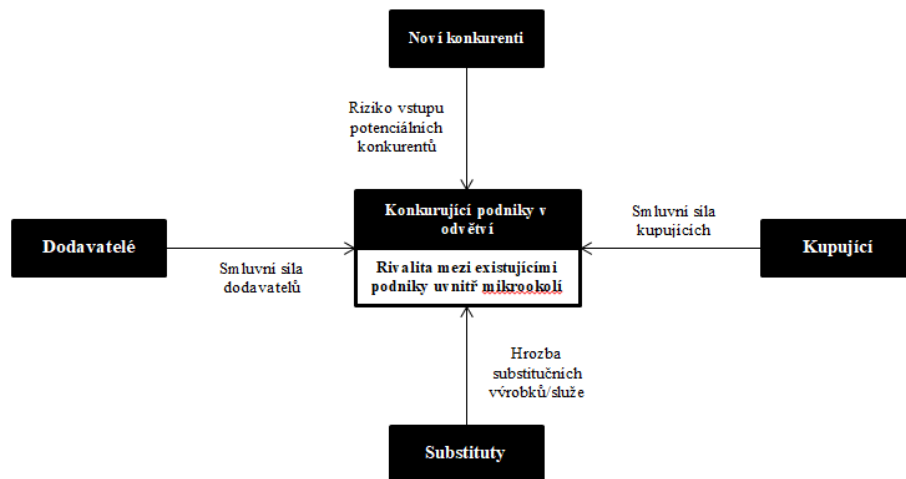
Technologické faktory

Informovanost o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají, slouží podniku k tomu, aby se vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost. Změny v dané oblasti mohou náhle a dramaticky ovlivnit okolí, ve kterém se podnik pohybuje. V dnešní době se prostředí moderních technologií mění v podstatě denně, proto je důležité mít vše pod kontrolou a dohlížet na správný vývoj podniku. Významným činitelem úspěšnosti podniku může být předvídanost vývoje směrů technického rozvoje. Klíčem k úspěšnému předvídaní spočívá v přesném předvídaní pravděpodobných vlivů a budoucích schopností (Sedláčková, 2000).

1.6.2 Analýza oboru dle Porterova modelu pěti sil

Porterův model pěti sil, který je zobrazen na následujícím Obrázek 4 Porterův model pěti sil je zaměřen na formulaci odpovídající strategie a identifikaci možných příležitostí a hrozeb. Analýza je založena na předpokladu, že strategická pozice společnost působící v daném odvětví je určována 5 základními činiteli:

- smluvní síla kupujících,
- smluvní síla dodavatelů,
- riziko vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitučních výrobků,
- rivalita firem odvětví (Dedouchová, 2001).



Obrázek 4 Porterův model pěti sil

(Upraveno podle Blažkové 2007)

- **Noví konkurenti vstupující do odvětví**

Zajímáme se o to, s jakou pravděpodobností a jednoduchostí mohou noví konkurenti vstupovat na trh a tím zvyšovat konkurenční tlak na již existující podniky. Zabýváme se například otázkami jako: Existují nebo neexistují nějaké bariéry vstupu na trh? Jak vysoké náklady jsou potřeba při vstupu na nový trh?

Rizikem vstupu nových konkurentů do odvětví tedy znamená, že by mohlo docházet ke zvyšování výrobních kapacit, tím ke zvýšení a převaze nabídky nad poptávkou, a nakonec k poklesu ceny. Od případné konkurence se lze odlišit či čelit na základě činností:

1. Sledovat a efektivně řídit náklady výroby;
2. Zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, zavádět inovativní výrobky, zvyšovat přidanou hodnotu našeho výrobku,
3. Zvyšovat úroveň řízení distribučních kanálů,
4. Detailně segmentovat trh, lépe porozumět přáním a požadavkům zákazníků (Blažková, 2007).

- **Substituty**

Substituční výrobky představují příležitost alternativních výrobků či služeb, které nahrazují současnou nabídku na trhu. Hrozby těchto výrobků nebo služeb tedy představuje takové riziko, že zákazník si vybere místo našeho výrobku ten, který jej podle jeho potřeb lépe uspokojuje nebo si vybere úplně jiný výrobek nebo službu (např. koupě PlayStationu místo běžeckých bot). Opět je potřeba počítat s válkou cen, této hrozbě lze předejít následujícími činnostmi:

1. Snížení ceny na základě kontroly nákladů výrobku, snížení poměru cena/užitek výrobku současného;
2. Nabídka doplňkových služeb, zvyšování užitné hodnoty výrobku/služeb;
3. Předvídaní požadavků a přání zákazníků;
4. Vývoj a nabídka nových výrobků či služeb, které se od konkurence výrazně liší (Blažková, 2007).

- **Vyjednávací síla kupujících**

Vyjednávací sílu kupujících, v některých literaturách uváděno jako smluvní síla kupujících, můžeme chápat jako sílu kupujícího o vyjednávání ceny. Může být přímá a nepřímá. U přímé síly kupujících skutečně dochází k vyjednávání ceny se zákazníkem. U nepřímé se může začít zákazník chovat jinak, než chceme my. Důležité je, jaká koncentrace a struktura je na trhu kupujících. Příkladem může být odebrání menšího množství zboží, přechod ke konkurenci či zvyklosti kupujících (Blažková, 2007).

- **Smluvní síla dodavatelů**

Čtvrtý činitelem je smluvní síla dodavatelů, kde jde o velikost dodavatelů na trhu a jejich potenciál určovat podmínky, dodávky výrobků služeb a výrobků. Dodavatelé se cítí mocní, když se jich na trhu vyskytuje omezený počet, jejich výrobky či služby jsou nezbytné pro nakupující, nebo jsou tak jedinečné, že více peněz by je stálo využít

substitutu. Příkladem je správně fungující marketingový informační systém hlavně pro oblasti nákupů a prodejů (Blažková, 2007).

- **Rivalita mezi současnými konkurenty na trhu**

Podle Blažkové (2007) může být rivalita mezi současnými konkurenty na trhu ovlivněna velikostí a počtem konkurentů, mírou odlišnosti mezi výrobky a službami a úrovní bariér na trhu při vstupu či odchodu. Intenzivnější rivalita je, když se na trhu vyskytuje více malých či stejně velkých konkurentů, pokud nelze výrobek odlišit od ostatních, když jsou nízké náklady na přechod jinam a pokud na odchod z trhu jsou náklady vysoké.

Nejsilnější hrozba u stávajících konkurentů na trhu je v případě poklesu nebo pomalu rostoucího trhu. Výrobci musejí snižovat náklady a vylepšovat služby. Řešením může být například správný výrobek na správném místě a za správnou cenu, odlišení nebo nalezení tržní mezery, fungující marketingový informační systém s dostupnými informacemi o zákaznících, konkurenci, dodavatelích apod.

1.6.3 Analýza vnitřního prostředí dle 7S

Analýza vnitřního prostředí se zabývá zjišťováním silných a slabých stránek podniku. Nejdříve je nutné určit specifické přednosti podniku, kterými se liší od konkurence a může tak dosahovat vyšších zisků. Konkurence je však motivována tyto skutečnosti napodobit a odstranit tak naši konkurenční výhodu. Zdrojem předností je považován majetek a dovednosti daného podniku (Dedouchová, 2001).

Podle Jakubíkové (2013) se analýza vnitřního prostředí týká faktorů, které mohou být podnikem ovlivňovány a řízeny.

Charvát (2006) říká, že předmětem analýz jsou firemní procesy realizované uvnitř podniku, jakými jsou například nákup, prodej, marketing apod.

Existuje mnoho metod pro analýzu vnitřního prostředí, které se vzájemně překrývají, proto není nutné aplikovat všechny. Pro analytickou část práce byla zvolena metoda 7S od MC Kinseyho, která bude v této kapitole nastíněna. Principem dané analýzy je hledání klíčových faktorů úspěchu. Pro identifikaci faktorů je dobrou pomůckou tzv. „7S model“, podle které se faktory analyzují systémově, ve vzájemných vztazích a působení (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Mezi základní faktory patří:

a) Strategie

Strategie je prostředkem k dosažení cílů podniku a stanovuje, jakými způsoby získává firma konkurenční výhodu. Strategické cíle nám říkají, čeho přesně chceme dosáhnout a strategie odpovídá, jak toho dosáhneme. Strategie by měla být založena na dané plnu a způsobu jeho naplňování (Charvát 2006).

b) Struktura

Strukturu můžeme chápat jako funkční a obsahovou náplň organizačního uspořádání. Týká se vymezení vzájemných vztahů jako je nadřízenost a podřízenost, spolupráce, kontrolních mechanismů a sdílení informací (Keřkovský, Vykypěl 2006).

c) Systémy

Systémy řízení nám ukazují způsob, kterým lze provádět každodenní činnosti a procesy. Jde o systémy a procedury sloužící k řízení, systémy dopravní, kontrolní, pro měření odměňování, výkonnosti apod (Keřkovský, Vykypěl 2006).

d) Styl

Styl vyjadřuje přístup k řízení a k řešení podnikových problémů. Mezi styly řízení řadíme autokratický, demokratický a laissez-faire. Existuje však řada dalších stylů.

e) Skupina/spolupracovníci

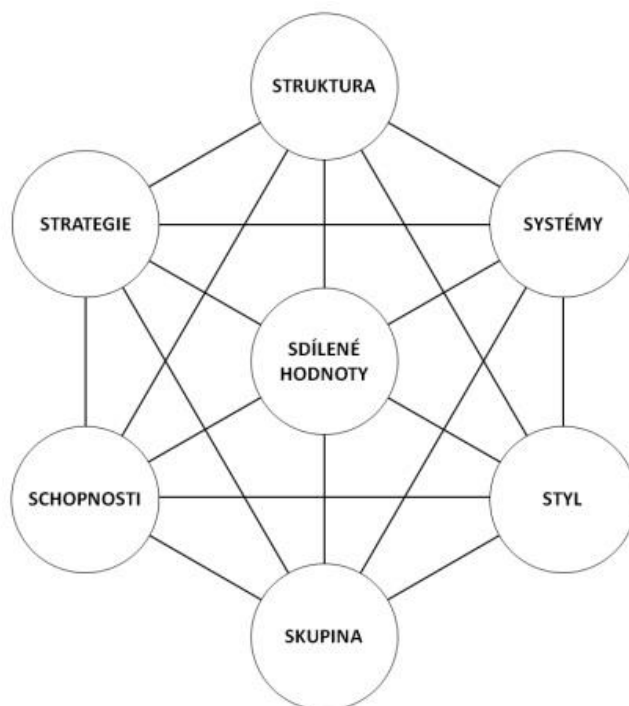
Hlavním zdrojem zvyšování firemní výkonnosti a produktivity jsou spolupracovníci. Řadí se také mezi hlavní provozní rizika. Pozornost je věnována vhodnému jednání, motivaci, pocitu sounáležitosti, loajality k firmě a za pomoci toho vytvářet vnitřní kulturu podniku (Smejkal, Rais 2013).

f) Schopnosti

Jedná se o schopnosti představující profesionální zdatnost a schopnosti zaměstnanců podniku jako celku. Podniky by měly dbát na zlepšování kvalifikace a znalosti pracovníků v technické, informační a ekonomické oblasti.

g) Sdílené hodnoty

Sdílené hodnoty jsou základními údaji a principy. Tyto údaje a principy jsou sdílené a respektované pracovníky a dalšími přímo zainteresovanými na úspěchu podniku. Jedná se především o atmosféru uvnitř podniku, která je charakterizována firemní kulturou (Keřkovský, Vykypěl 2006).



Obrázek 5 Model MCKinsey 7S

(Upraveno podle Managementmania.com 2015)

1.6.4 Analýza firemních faktorů

Jednou z dalších analýz vnitřního prostředí podniku sloužících k identifikaci silných a slabých stránek firmy je analýza firemních faktorů. Podle Keřkovského a Mihaliska (2002) se jedná o faktory:

1. Vědecko-technického rozvoje,
2. Distribuční a marketingové,
3. Výroby a řízení výroby,
4. Podnikových a pracovních zdrojů,
5. Finanční a rozpočtové.

Podnikové faktory uvnitř společnosti jsou zcela v rukou vedení společnosti. To znamená, že oproti vnějším podnikovým faktorům mohou být vnitřní faktory ovlivněny rozhodováním podniku. I přes veškerou ovlivnitelnost analýza vnitřních podnikových faktorů představuje náročný úkol. Podnik by měl pokrývat všechny činnosti a vzájemné vazby mezi nimi.

Faktory vědecko-technického rozvoje

Tyto faktory intenzivně přispívají k tvorbě konkurenčních výhod společnosti, a to ze dvou důvodů. Prvním důvodem je tvorba nového nebo lepšího stávajícího výrobku pro daný trh. Důvodem druhým je zlepšení výroby, což může vést k získání nákladové výhody a lepší cenovou politiku společnosti.

Marketingové a distribuční faktory

Faktory mají pro jednotlivé společnosti různou důležitost. V oblastech marketingu a distribuce je důležité analyzovat například faktory – vztahy s klíčovými klienty, účinnost reklamy, efektivitu cenové strategie služeb a výrobků, kvalita nabízených služeb a výrobků, působení marketingových podpůrných aktivit kromě reklamy, spokojenost zákazníků s podnikem a jeho výrobky či služby.

Produkt (product)

Produkt ovlivňuje z velké části i ostatní složky marketingového mixu a je jádrem obchodní činnosti podniku. Produktem z marketingového hlediska považujeme vše, co může být na trhu nabízeno a směňováno jako objekt zájmu o poskytnutí určité hodnoty, o řešení problému, o uspokojení dané potřeby. Může to být hmotný statek (výrobek), služba nebo myšlenka (Vysekalová, 2006).

Produkt má dle Foreta a spol. (2003) tři vrstvy:

- **Jádro** produktu představuje přání a splnění služeb zákazníka
- **Vlastní produkt** označován i jako reálný produkt představuje obal, kvalita, design značka...
- **Rozšířený produkt** představuje instalace, servis, rychlost dodávky, záruka atd.

Jádro můžeme obecně chápat jako vyjádření toho, co jako zákazníci kupujeme. Je základním užitekem, který produkt přináší. Vlastní produkt většinou tvoří 5 charakteristických znaků, a to kvalitu, provedení, styl a design, značku a obal. Na základě těchto znaků se mohou výrobci, obchodníci a poskytovatelé služeb odlišit od dnešní tvrdé konkurence a mohou tak získat nové zákazníky. Nakonec rozšířený produkt obsahuje další nabízené dodatečné služby či výhody pro zákazníky, jako je například delší záruční lhůta, garanční a propagační opravy, leasing, odborná instruktáž, instalace apod. Rozšiřující efekty často ovlivňují zákazníky při svém výběru, a to na základě projevujících se rozdílů mezi jednotlivými produkty.

Cena (price)

Podle Rogersa (1993) může definice ceny znít jako množství peněžních prostředků, které je zákazník ochoten za uspokojením svých potřeb vynaložit. Na výši ceny taktéž závisí budoucí zisk. V případě, že stanovíme příliš nízkou cenu postupně to povede k vysokým tržbám, ale také malému zisku. Naopak při stanovení vysoké ceny to povede k nižším tržbám a nízkému zisku. Při stanovování výše ceny je tedy zapotřebí brát v úvahu všechny možné faktory, které cenu ovlivňují a stanovení ceny dobře promyslet. Tyto faktory dělíme na vnitřní a vnější.

Podle Foreta (2001) mezi vnitřní faktory řadíme cíle firmy, organizaci cenové hladiny, marketingový mix, diferenciaci výrobku a náklady. Vnějšími faktory řadí konkurenci, poptávku, distribuční síť, ekonomické podmínky, opatření centrálních orgánů.

Propagace (promotion)

Dalším prvkem marketingového mixu je soubor činností, které nazýváme anglickým pojmem „promotion“ neboli propagace. Nejedná se pouze o výrobu produktu, ale zabývá také informováním zákazníků o daném produktu.

Úkolem daných činností je vyvolání zájmu o podnik a jeho produkt, udržení a získání zákazníků, ovlivnění nákupního chování daných zákazníků (Foret a kol., 2003).

Propagace je v současnosti čím dál více spojována s pojmem marketingová komunikace, kdy se podniky snaží komunikovat se spotřebiteli. Cíl je kladen na vyvolání zájmu o podnik a jeho produkci, udržení stávajících zákazníků a ovlivňování chování při nákupu zákazníků a získávání nových (Foret, 2001).

Faktory výroby a řízení výroby

Při analýze faktorů výroby a řízení výroby by měla být zkoumána kritéria jako stabilita a spolehlivost výrobního systému, přizpůsobivost výroby podle požadavků zákazníků a úroveň nákladů na výrobu v porovnání s konkurencí.

V analytické části práce budou dané faktory nazývány jako faktory služeb a jejich řízení. V rámci těchto faktorů bude rozebrán proces poskytující konkrétní služby.

Proces (proces)

Proces zahrnuje všechny činnosti, postupy, mechanismy a zběhnuté rutiny, které zákazníkovi službu vyrábějí a dodávají. Procesy poskytující službu jsou ovlivněny tím,

jestli jejich objektem je spotřebitel nebo předmět v jeho vlastnictví a dále vlastnictvím hmotných prvků pro poskytování služby.

V rámci procesů rozlišujeme tři operační systémy:

- Masové služby, které jsou charakterizovány nízkou osobní interakcí, vyšší standardizací služeb, a dále možnost vyměnit pracovní sílu za mechanizaci a automatizaci,
- Zakázkové služby jsou typické svojí vysokou mírou přizpůsobivosti některých prvků nabídky potřeb zákazníků, služby jsou někdy neopakovatelné a dochází ke střední míře kontaktu,
- Profesionální služby poskytované specialisty obvykle vyžadují velké zapojení poskytovatele i příjemce služby do daného procesu. Pro tento druh služeb je charakteristická vysoká intenzita práce a jsou většinou neopakovatelné (Kincl, 2004).

Během každého procesu mohou vznikat kritická místa. Za pomoci jednoduchého seznamu všech kroků, potřebné k realizaci produktu, je možné upozornit na možnost kritických míst při poskytování služby. Ke znázornění daných kroků slouží tzv. diagram procesů, který graficky znázorní jednotlivé kroky procesu poskytování služby. Kroky mohou být pro klienta viditelné nebo neviditelné. Klient vidí vše, čeho se aktivně účastní. Kroky zabezpečující službu jsou pak v pozadí. V případě, že proces poskytování služby v některém z míst selže, klient produkt hodnotí jako nekvalitní (Janečková, Vašítková, 2000).

Faktory pracovních a podnikových zdrojů

Tyto faktory mohou hodně ovlivnit výhodu podniku s ohledem na konkurenci. Analyzováno by tedy podle Keřkovského a Mihaliska (2002) měla být hlavně:

- image a prestiž společnosti,
- efektivita organizační struktury, pracovní prostředí, kultura společnosti a soulad s jejich firemní strategií,
- velikost firmy v oboru podnikání,
- kvalita a vzdělání zaměstnanců,
- působnost systému strategického řízení.

Rozpočtové a finanční faktory

Obsahem analýzy rozpočtových a finančních faktorů je řešení následujících oblastí:

- zhodnocení finančního zdraví společnosti (posouzení současného stavu),
- vyhodnocení toho, zda je plánovaný strategický rozvoj uskutečnitelný z finančního hlediska (Keřkovský, Mihalisko, 2002).

1.7 Analýza výsledku za pomoci SWOT matice

Za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí získáme tzv. SWOT analýzu. V dnešní době se stala velice oblíbenou a její využití můžeme najít prakticky kdekoli, kde je potřeba snadno a rychle zhodnotit situaci podniku. Populární je právě pro její jednoduchost a snadnou tvorbu. K jejímu vytvoření dochází poměrně rychle a může sloužit i jako cvičení pro zlepšení brainstormingu. Jako první se v praxi nejdříve zhodnocují silné a slabé stránky, a poté dojde ke zhodnocení příležitostí a hrozeb podniku (Helms a kol., 2010).

Po zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb si podnik stanoví cíle představující úkoly, které by ráda splnila během daného období jako například zvýšení podílu na trhu, zvýšení tržeb apod (Kotler et al., 2007).

Jak uvádí Dedouchová (2001), v praxi se jako výstup strategické analýzy využívá právě SWOT analýza, která má již zmiňované části:

- Strengths = silné stránky,
- Weaknesses = slabé stránky,
- Opportunities = příležitosti,
- Threats = hrozby.

Podle Sedláčkové (2006) SWOT analýza umožňuje zvažovat 4 rozdílné situace pro volbu strategické varianty, můžeme vidět na Obrázek 6.

- **Strategie ST**

V tomto kvadrantu vidíme, že dochází ke střetnutí silných stránek a hrozeb plynoucích z okolí podniku. Předpokladem je maximální využití silných stránek a eliminace hrozeb. Strategie je označována jako „min-max“. Podnik by měl identifikovat hrozby s využitím silných stránek, které poté přemění na příležitosti. Diversifikační strategie je výstupem.

- **Strategie OW**

Podle Sedláčkové (2006) tuto strategii definuje jako „min-max“. V této situaci má podnik velké příležitosti, ale zároveň se musí vypořádat s podnikovými slabými stránkami. Strategie je v praxi označována jako turnaround strategie, protože podnik musí své slabé stránky eliminovat za pomoci příležitostí.

- **Strategie SO**

Daný kvadrant bývá pro firmu nejpříznivější, protože podnik disponuje velkým množstvím silných stránek a zároveň má několik příležitostí. Díky těmto příznivým činitelům by výstupem měla být agresivně orientovaná strategie. Tento kvadrant je v praxi nejvíce žádaným. Sedláčková (2006) ji také označuje jako „max-max“.

- **Strategie WT**

Už z názvu můžeme vidět, že se bud jednat o kombinaci slabých stránek a hrozeb, které plynou z okolí podniku. Daná strategie je pro firmu nejméně příznivá. Podle Sedláčkové (2006) ji můžeme označovat jako „min-min“. Podnik disponuje slabými stránkami a zároveň čelí hrozbám působícím z okolí. V případě, že se podnik v této situaci vyskytuje, měl by zaujmout defenzivní strategii, která může vést k opuštění pozice na trhu.



Obrázek 6 SWOT

(Upraveno podle Sedláčková, Buchta 2006)

1.7.1 Zhodnocení výsledků EFE a IFE

Po vypracování analýzy SWOT se provádí zhodnocení externích a interních faktorů, jedná se o matice EFE a IFE. Smyslem matice EFE je vybírat z příležitostí a hrozeb takové externí faktory, které mohou působit na strategický záměr podniku. Identifikované faktory jsou většinou rizikovými a mohou mít buď kladný nebo záporný vliv na strategický záměr podniku (Fotr 2012).

Matice EFE se tvoří na základě těchto pěti kroků:

1. Zpracování tabulky nejvýznamnějších příležitostí a hrozeb, které ovlivňují strategický záměr podniku. O a T budou řazeny odděleně;
2. Pro vypracování matice se doporučuje stejný počet O a T;
3. Následně se každému rizikovému faktoru přiřadí váha, rozmezí váhy je 0,00-1,00 podle důležitosti O a T úspěšnosti v oboru. Váha O a T musí být rovna 1;
4. Ohodnocení faktorů rizika stupněm vlivu na východiska strategie bez ohledu na to, zda se jedná o O nebo T. Stupnice vlivu. 4=nejvyšší, 3= nadprůměrný, 2=střední a 1= nízký. Poté se vynásobením váhy a stupně vlivu vypočítá vážené hodnocení;
5. Posledním krokem je stanovení celkové váženého ohodnocení, které se zjišťuje jakožto součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů.

Celkové vážené hodnocení ukazuje na citlivost strategického záměru společnosti na externí okolí. Citlivost nejvyšší ukazuje ohodnocení 4, naopak nízkou citlivost nám ukazuje ohodnocení 1. Střední citlivost představuje hodnota 2,5. Dané ohodnocení, kterého podnik dosáhne, nás informuje o, zda je při vysoké citlivosti vhodné věnovat práci se scénáři. V případě nízké citlivosti důvěřovat trendům, které jsou ověřené v minulém období podnikatelské aktivity společnosti bez odchylek od základní verze.

Matice IFE se zabývá faktory interního okolí a postup matice je popsán v šesti krocích:

1. Zpracování tabulky silných (S) a slabých stránek (W) společnosti, které mohou ovlivnit cestu k dosažení strategického záměru firmy. S a W musí být oddělené podle dopadnu na strategický záměr;
2. Pro vypracování matice IFE se doporučuje stejný počet S a W, měla by být symetrická;

3. Následně se každému rizikovému faktoru přiřadí váha, rozmezí váhy je 0,00-1,00 podle důležitosti S a W úspěšnosti v oboru. Váha S a W musí být rovna 1;
4. Každý faktory se ohodnotí podle vlivu na strategický záměr na stupnici 1-4: 4=významná S, 3=méně důležitá S, 2=méně důležitá W a 1=významná W;
5. U jednotlivého faktoru se zjistí vážené hodnocení stanovením vynásobením jeho váhy a stupni vlivu;
6. V posledním kroku se provede celkové vážené ohodnocení, které se vypočítá jako součet vážených ohodnocení každého faktoru.

Celkové vážené ohodnocení zhodnotí interní pozici podniku na základě strategického záměr. Ohodnocení 4 znamená silnou interní pozici s vysokou pravděpodobností splnění strategického záměru. Ohodnocení 1 značí slabou interní pozici s vysokými cíli ve splnění strategického záměru. Ohodnocení 2,5 značí průměrnou interní pozici společnosti. Silná interní pozice poukazuje na to, že se strategický záměr opírá silně o interní prostředí. V případě slabé interní pozice dochází k tomu, že společnost není schopna v celé šíři realizovat strategický záměr (Fotr, 2012).

Konkrétní příklad tvorby IFE matice podle Fotra (2012) je znázorněn v tabulce 2.

Tabulka 2 Příklad ohodnocení matice IFE

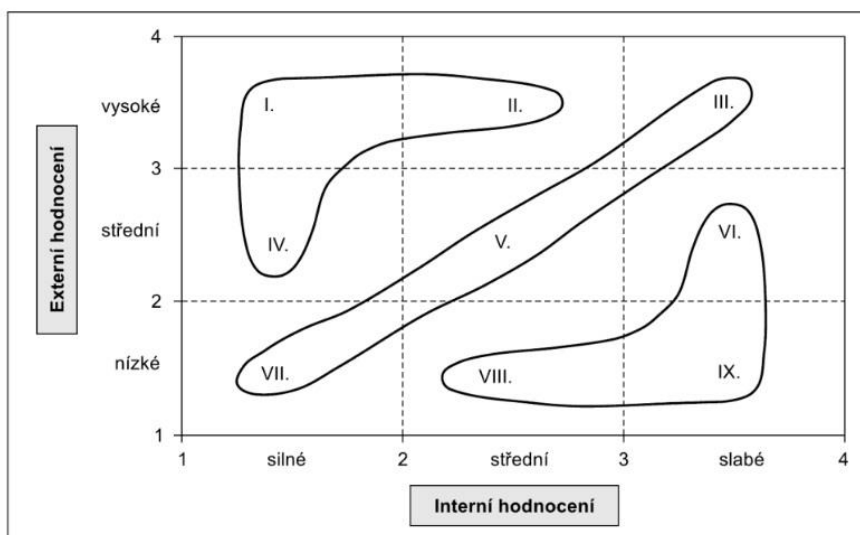
(Upraveno podle Fotr, 2012)

	Faktor	Váha [S]	Stupeň vlivu [SV]	[S] * [SV]
Silné stránky S				
1.	Snížení zadluženosti podniku při zvýšení VK	0,16	3	0,48
2.	Implementace nového průzkumu trhu	0,09	3	0,27
3.	Vlastní kapacit technického rozvoje	0,07	3	0,21
4.	Nový motivační systém podle EVA	0,05	4	0,20
5.	Zvyšuje se produktivita práce a využití kapacit	0,10	4	0,40
Slabé stránky W				
1.	Nižší likvidita společnosti	0,07	2	0,14
2.	Nespolehlivý IS pro řízení výroby	0,20	1	0,20
3.	Nedostatky v sekci zabývající se outsourcingem	0,09	2	0,18
4.	Nedostatečné propojení strat. plánu s krát. a střed. plánem	0,13	2	0,26
5.	Nedostatky v řízení kvality podniku	0,04	1	0,04
Σ		1		2,38

Celkové vážené ohodnocení v tomto konkrétním příkladu vyšlo 2,38 což znamená, že strategický záměr daného podniku se opírá o středně silnou pozici podniku a v případě nepodcenění označených rizik existují předpoklady, že záměr může být úspěšně naplněn.

1.7.2 Výběr strategie za pomoci matice hodnocení IE

Podle Fotra a kol. (2012) matice hodnocení IE představuje jednu z metod, která slouží k vygenerování vhodné varianty strategie společnosti a zároveň výsledky komplexní analýzy umožňuje interpretovat vizuálně. Daná matice se skládá z devíti polí a tří oblastí, z nichž každé oblasti odpovídá určitá skupina vhodných strategií.



Obrázek 7 Matice hodnocení IE

(Zdroj: Fotr a kol., 2012)

Oblast **I, II, IV** nese název „**Stavěj a zajišťuj růst**“, doporučují se penetrace na trh, rozvoj trhu, vývoj produktu nebo služby, integrační strategie. Oblast **III, V, VII** nesoucí název „**Udržuj a potvrzuj**“ se za vhodný výběr strategie považují penetrace na trh, vývoj služby či produktu. Poslední oblastí je oblast **VI, VIII, IX** neboli „**Sklízej a zbavuj se**“, podnikům v dané oblasti se doporučují strategie defenzivní zároveň s opuštěním trhu a likvidací.

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

V druhé části diplomové práce bude nejdříve představena vybraná společnost, poté budou následovat analýzy obecného, oborového a vnitřního prostředí daného podniku. Kapitola bude obsahovat komplexní analýzu zjištěných faktorů, které podnik ovlivňují za využití metodiky IFE a EFE. Na základě dosažených výsledků bude následně vybrána vhodná varianta rozvojové strategie.

2.1 Popis společnosti

Taneční škola NO FEET jejíž logo je zobrazeno na Obrázek 8 je obecně prospěšná společnost a na českém tanečním trhu je od září roku 2007. Společnost se zabývá nabídkou kurzů tance jako je street dance, break dance, jazz dance, step, balet. Kromě stálých kurzů tance nabízí i lekce power jóga, pilates, zdravá záda, fit dance, kondičního cvičení, cvičení pro těhotné, cvičení pro seniory apod...



Obrázek 8 Logo společnosti

(Zdroj: www.nofeet.cz, 2020)

Klienti neboli kurzisté se aktivně účastní soutěží na národní i mezinárodní úrovni. Jedná se o jednu z neúspěšnějších škol v oblasti stepu. Za dobu svého působení získala škola nemalá ocenění, vychovala několik mistrů světa, Evropy a České republiky ve stepu. NO FEET je pořádající školou největší stepařské akce u nás, a to Mezinárodního stepařského festivalu Brno. Tato akce má již 10letou tradici a účastní se ji mnoho zahraničních i tuzemských stepařů.

Společnost už 5let patří do organizačního týmu brněnského výstaviště pro akci Festival Life!, v rámci které probíhá akce s názvem Dance Life!. Organizační tým z NO FEET se stará o realizaci stepařské části akce – soutěže, semináře, exhibice atd...

Kromě toho pro své kurzisty každý školní rok organizuje dvě velké představení, a to vánoční a závěrečné. Na konci letních prázdnin pořádá týdenní letní taneční soustředění.

Součástí prostorů taneční školy je kavárna, která je přístupná všem zákazníkům taneční školy, tak i lidem z venku. Kavárna je vedená pod společností NO FEET s.r.o., založena a otevřena byla v roce 2013 zároveň s novými prostory taneční školy.

Během svého působení byla založena i druhá pobočka působnosti v Brně – Komárov, která musela být v lednu 2020 pro nedostatek zájemců zrušena. Kurzy z pobočky Komárov však nezanikly, ale byly přesunuty do jiných prostor v centru Brna, podrobněji rozepsáno u podkapitoly analýza vnitřního prostředí společnosti.

Tabulka 3 *Stručný přehled základních údajů o společnosti*

(Vlastní zpracování podle veřejného rejstříku, 2020)

Název společnosti	Taneční škola NO FEET o.p.s.
Sídlo	Vaňkovo náměstí 1 a, 602 00 Brno-Stránice
Datum vzniku	1. 9. 2007 (založeno jako s.r.o.)
IČO	02409976
Právní forma	obecně prospěšná společnost
Předmět podnikání	výroba, obchod a služby, podpora pohybové a taneční výchovy dětí, dospělých a seniorů pohybová a taneční výchova dětí ze sociálně slabších rodin, propagace jazz dance, stepu, street dance, break dance
Zakladatelka/ředitelka školy	MgA. Martina Konečná (rozená Grulová)

2.2 Analýza vnitřního prostředí

Kapitola se bude zaměřovat na analýzu vnitřního prostředí Taneční školy NO FEET. K identifikaci důležitých faktorů, které ovlivňují chod a úspěch podniku a mají na ni vliv budou využity dvě analýzy-rozbor faktorů 7S a analýza firemních faktorů.

2.2.1 Strategie

Taneční škola NO FEET má stanovenou **dlouhodobou strategii**, kterou má majitelka a zároveň ředitelka Taneční školy NO FEET písemně u sebe. Není veřejně přístupná. Majitelka šíří strategii nepřímou formou mezi lektory a zaměstnance školy. Ke změnám strategie dochází na úrovni krátkodobých cílů společnosti.

Dlouhodobým cílem je **udržet si svoji pozici na trhu** s ohledem na stávající konkurenty a svým zákazníkům poskytovat nabídku tanečních lekcí za **příjemné ceny a odpovídající kvalitu**. Dlouhodobým cílem je se stále vyvíjet a zlepšovat nabídku služeb, aby společnost nezačala zaostávat za konkurencí.

Dalším z cílů je nabídnout veřejnosti širší spektrum tanečního vzdělávání pořádáním seminářů se zahraničními hosty a **řadit se mezi nejúspěšnější stepařské školy v ČR** co do soutěží. Dále také obohacovat a **inovovat brněnskou kulturní scénu** pořádáním tanečních a hudebních akcí.

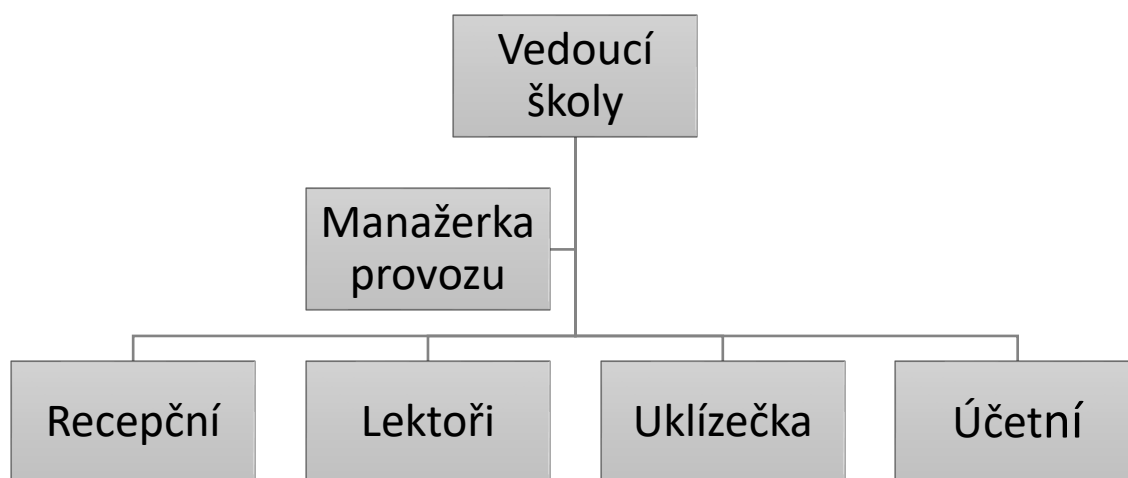
V rámci budoucí spolupráce chce škola rozvíjet vztahy s partnery a získat sponzora, který by byl ochoten vložit finanční obnos pro účely šití kostýmu, reprezentačního oblečení, nové stepařské podlahy do tanečního sálu.

Taneční škola se řídí **konkurenční strategií**, kdy se z dlouhodobého hlediska snaží být konkurenceschopná a postupnými kroky dosahovat nastavených cílů společnosti. Společnost usiluje o odlišení se od svých rivalů, a to hlavně díky ochotě, individuálnímu přístupu k zákazníkům a kvalitou nabízených služeb. Všichni zainteresovaní členové taneční školy dbají hlavně na splnění požadavků zákazníků a dosažení té největší spokojenosti. V taneční škole je zároveň kladen velký důraz na přátelské až rodinné vztahy. Vedení dbá na profesionální přístup při komunikaci se stávajícími a novými zákazníky.

Dlouhodobých cílů se majitelka snaží dosáhnout za pomoci kvalitních a loajálních tanečních lektorů z České republiky a zahraničí. Dále také pořádáním různorodých kulturních akcí v městě Brně a navázáním nových spoluprací s partnery.

2.2.2 Struktura

Organizační strukturu Taneční školy NO FEET lze přirovnat ke klasické liniové struktuře. V čele je majitelka a zároveň vedoucí školy, která má ve společnosti nejvyšší rozhodovací právo. Pod ní se nachází provozní manažerka a dále recepční, lektorský tým, uklízečka a účetní.



Obrázek 9 Organizační struktura taneční školy

(Vlastní zpracování, 2020)

Vedení společnosti

V čele stojí majitelka a vedoucí Taneční školy NO FEET MgA. Martina Konečná. Dalším důležitým článkem taneční školy je manažerka a pravá ruka majitelky školy, která se stará o celkový chod školy, lektory, organizaci akcí, propagaci školy apod. Manažerka pracuje ve společnosti na dohodu o provedení práce.

Realizace kurzů a sálových lekcí

Nejdůležitější a nejpočetnější strukturu tvoří lektorský tým taneční školy. Taneční škola má dohromady 20 lektorů na stálé taneční kurzy (step, break dance, street dance a balet) a 4 lektory na otevřené lekce. Někteří z lektorů učí na živnost, dohodu o provedení práce nebo vykonávají své funkce dobrovolně bez nároku na honorář.

Podpora provozu a administrativa

O provoz recepce se dělí 3 studentky a zároveň lektorky z taneční školy, které jsou zaměstnané na dohodu o provedení práce. O úklid a účetnictví taneční školy se starají externí firmy.

Do organizace vystoupení, propagačních akcí, soustředění se zapojují hlavně dobrovolníci z řad kurzistů, kteří jsou odměňováni například na základě slevy na kurzovním nebo práci odvádí bez nároků na honorář.

Největší nedostatky, se kterými se škola v organizační struktuře potýká se týkají zejména **nejasností rozdělení kompetencí při řešení problémů či organizačních věcí**. Kvůli tomu se občas škola dostává podnik do situací, kdy daný úkol nebyl vykonán, protože nebylo patrné, kdo se úkolu měl věnovat a řešit.

2.2.3 Systém řízení

Sytém řízení společnosti je velice jednoduchý. **Vedoucí a manažerka školy se starají o celkový chod školy**. Během týdne je přístupná pro zákazníky recepce, kde sedí kompetentní osoba, která by měla být schopna vyřešit situace běžného provozu, jedná se především o administrativní typ práce v případě nejasností jsou lidé odkázáni na manažerku školy.

Ke **komunikaci se zákazníky** je nejvíce vyžívaná emailová korespondence, kdy jsou o zásadních věcech vždy informováni. Pro taneční školu byla vytvořena databáze, kde jsou všichni kurzisté uloženi. Databáze slouží především jako **informační systém**, na základě, kterého má škola přehled o naplnění kurzů. Slouží také jako databáze s kontakty na zákazníky případně jejich zákonné zástupce.

Lektorský tým taneční školy je obvykle informován o všem pomocí facebookové skupiny, kam vedení vkládá podrobné informace o konání a organizování akcí.

Taneční škola **postrádá na webových stránkách možnost online přihlášky do stálých kurzů**, které by usnadnili lidem i vedení usnadnilo možnost přihlašování. V současné době je potřeba při přihlašování do daného kurzu vyplnit papírovou přihlášku, která je k dostání pouze na recepci školy.

Na **open classy** je možné se přihlašovat přes online **rezervační systém**, který je přístupný na webových stránkách školy. Rezervační systém funguje pouze k přihlášení, zákazníci si nemusí dobíjet žádné kredity případně finanční obnos do rezervačního

systemu, jak to funguje v mnoha fitness centrech. Dochází tak k problému, že v případě neúčasti přihlášeného klienta na lekci nedostane taneční škola za klienta žádnou finanční kompenzaci.

2.2.4 Styl

Taneční škola NO FEET využívá **demokratický styl řízení**, kdy vedoucí školy nechává prostor k vyjádření na dané téma. Aktivně se snaží komunikovat s manažerkou a společně hledají možná řešení daných situací. O některých věcech rozhoduje manažerka bez vedoucí společnosti. Na základě dobrých vztahů a dlouholetých zkušenostech vedoucí předává odpovědnost na manažerku. Manažerka společnosti rozhoduje samostatně v záležitostech, které spadají do její pravomoci. V případě, že rozhodnutí nemůže udělat sama je povinna informovat vedoucí školy. Mezi vedoucí a manažerkou dochází více k participativnímu stylu řízení, které je v některých případech doplněno o demokratický styl řízení.

2.2.5 Spolupracovníci

Jak bylo již zmíněno v organizační struktuře, společnost se skládá z vedoucí podniku, manažerky, 20 lektorů na stále kurzy, 4 lektorů na open classes, 3 recepčních, účetní a uklízečky.

Lektoři jsou tvořeni zkušenými tanečníky, kdy nejmladší lektorce je 18 let a nejstarší 33 let. Většina z lektorů jsou studenti středních nebo vysokých škol a lektorství tance mají spíše jako koníček. Malou část tvoří lektori, kteří to mají jako stálou práci a ve škole působí jako OSVČ. Lektorů tance má škola dostatek, proto nebývá problém s pokrytím všech tanečních lekcí i v případě vypadnutí některé lektora z důvodu nemoci apod.

Jako administrativní pracovnice působí na recepci školy 3 studentky vysoké školy. Pracovnice mají během odpoledne za úkol obstarat recepci, přes kterou musí každý příchozí projít. Od manažerky nebo vedoucí často dostávají úkoly, které jsou potřeba během směny provést. Kromě zadaných úkolů mají sepsané povinnosti, které by měli kontrolovat a plnit. V případě vypadnutí jedné z recepčních je zastupuje na směně manažerka školy.

2.2.6 Schopnosti

Pracovníci jsou do taneční školy vybíráni podle schopností, dovedností a zkušeností. U lektorů tance jsou důležité zkušenosti s učením. Každá pracovní pozice vyžaduje trochu jiné a specifické znalosti. Záleží, jaký druh taneční hodiny lektor vede, jinak postavená je lekce například street dance a stepu.

Taneční škola se snaží vychovávat svoje lektory, a to z řad studentů. Velkou část lektorů tvoří právě bývalí kurzisté, kteří byli na základě získaných zkušeností a odučení lekcí pod vedením zkušeného lektora přibráni do lektorského týmu. Lektori tance nemají povinnost mít speciální vzdělání jako například pedagogické.

Lektori jsou motivováni k tomu, aby kromě svých lekcí navštěvovali taneční semináře a sami měli chuť se v daném oboru vzdělávat. Lektorům je to spíše doporučováno, vzdělávat se jinde nemají jako povinnost.

Vedoucí školy a manažerka by měli mít schopnost vést podřízené a přispívat svými rozhodnutími k rozvoji společnosti. Na pozici recepční je důležitá schopnost bezproblémové komunikativnosti a řešení situací, většinou se jedná o pracovníky z řad tanečniců školy. Pro vedení školy je tak jednodušší zapojit je do chodu školy, pokud se tanci věnují.

Jeden z nedostatků, které by se škola do budoucna měla více věnovat je lepší **promyšlení a propracování online propagace školy**. Společnost je velice aktivní na sociálních sítích, což je v dnešní době důležité, ale stejnou možná větší váhu by se měli věnovat PPC reklamě, díky které by mohli oslovit více novým zákazníkům. Vedoucí ani manažerka školy nemají v tomto oboru potřebné vzdělání a z časových možností a vytíženosti se tomuto druhu propagace nestíhají věnovat. Druhým nedostatkem je **nedostatečná motivace lektorů pro vzdělávání** v daném tanci, které je potřeba pro rozvoj daného lektora a získání nových poznatků z navštívených seminářů, které můžou následně předávat kurzistům školy.

2.2.7 Sdílené hodnoty

Hlavní hodnotou společnosti je kvalita nabízených tanečních lekcí, na kterých si taneční škola hodně zakládá. Požadovanou hodnotou je dobrá komunikace mezi spolupracovníky a vedením školy. Ve společnosti většinu času panuje velmi dobrá nálada a pocit domácího prostředí. Většina lektorů se mezi sebou dobře znají, a proto pro ně není

problém si navzájem lekce například vést v případě nemoci nebo dovolené. Vzhledem ke kamarádským vztahům však může docházet i k neshodám a hádkám.

Jako nedostatek je považováno, že se **lektorský tým nikdy neschází společně**. Veškeré informace dostávají lektori zvlášť nebo pomocí facebookové skupiny, kam píše vedení. Informace však můžou být pro některé lektory nedostatečné nebo nepochopitelné, proto by bylo dobré se v pravidelných intervalech společně scházet a důležité akce a potřebné informace řešit osobně.

2.2.8 Zhodnocení vzájemných vztahů faktorů 7S

V tabulce je zobrazen soulad nebo nesoulad mezi jednotlivými faktory. Hodnocení faktorů se stavěno takto: 3 – velmi pozitivně hodnocený faktor, 2 – středně pozitivně hodnocený faktor, 1 – slabě pozitivně hodnocený faktor, 0 – neutrálně hodnocený faktor, -1 – slabě negativně hodnocený faktor, -2 – středně negativně hodnocený faktor, -3 – silně negativně hodnocený faktor.

Tabulka 4 Vztahy faktorů 7S

(Vlastní zpracování, 2020)

	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Spolupracovníci	Schopnosti	Sdílené hodnoty
Strategie		3	2	1	2	-1	-1
Struktura	3		1	-1	2	-1	-2
Systémy	2	1		1	-1	-1	1
Styl	1	-1	1		3	2	3
Spolupracovníci	2	2	-1	3		2	2
Schopnosti	-1	-1	-1	2	2		1
Sdílené hodnoty	-1	-2	1	3	2	1	

Z Tabulka 4 je možné vidět, že většina faktorů je na velice dobré úrovni a v souladu. Negativní závislost vzniká mezi sladěním strategie a struktury podniku, kdy nedochází k předávání dané strategie a rozdělení kompetencí k možnosti dosáhnutí vyšší kvality a zlepšování služeb. V negativní závislosti se nachází tak i struktura a sdílené hodnoty.

2.3 Analýza firemních faktorů

Vzhledem ke specifikaci dané společnosti budou popsány faktory finanční, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů a faktory služeb a řízení služeb.

2.3.1 Marketingové a distribuční faktory

V rámci podkapitoly bude popsán nabízený produkt, kvalita nabízených služeb, cenová strategie společnosti, propagace a distribuce.

2.3.1.1 Produkt

Produkt nabízený v Taneční škole NO FEET je možné rozdělit do dvou kategorií – **stále kurzy a open classes**. Lekce probíhají převážně na adrese Vaňkovo náměstí 1 a, ale některé lekce jsou otevřené i na druhé pobočce Josefská 5. Stálé kurzy probíhají v délce 60 minut nebo 90 minut, záleží na typu kurzu, pokročilosti a věkové kategorii. Open classes probíhají standardně 60 minut kromě open classu jazz dance, který má 90 minut.

Stále kurzy

Kurzy nazývané stálými jsou lekce, do kterých se zákazníci tzv. kurzisté zapisují vždy na začátku školního roku (září) nebo v 2. pololetí (únor). Kurzy jsou vypsány vždy na celý školní rok, rozvrh kurzů na 2. pololetí zůstává stejný jako v 1. pololetí. Kurzista má možnost se rozhodnout, zdali chce či nechce ve 2. pololetí v kurzu pokračovat. Z 90 % však kurzisté přihlášení v 1. pololetí pokračují v následujícím pololetí.

Všechny lekce jsou rozdělené podle věkových kategorií, pokročilosti a druhu tance na:

Step

- Děti (5–11 let) - začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí,
- Junioři (12–16 let) - mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí,

- Dospělí (17 – xxx let) - začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí.

Street dance

- Děti (5–11 let) - začátečníci, mírně pokročilí,
- Junioři (12–16 let) – začátečníci, mírně/středně pokročilí, pokročilí,
- Dospělí (17–xxx let) – středně pokročilí/pokročilí.

Jazz dance

- Děti (5-11 let) – začátečníci, mírně pokročilí,
- Junioři (12–16 let) – začátečníci, mírně pokročilí, středně pokročilí, pokročilí,
- Dospělí (17 – xxx let) – začátečníci/mírně pokročilí, pokročilí.

Break dance

Lekce break dance jsou rozděleny pouze podle pokročilosti na začátečníky, mírně pokročilí, středně pokročilí. Break dance není rozdělen podle věkových kategorií, protože jsou lekce vedené spíše individuálně, a proto není potřeba dělit dle věku. Ve většině případu se do kuru hlásí spíše děti-junioři. Z důvodu velké fyzické zdatnosti a obratnosti dospělí lidé o tento kurz nejeví zájem.

Balet

Kurzy baletu má taneční škola v nabídce pouze 2, a to pro děti začátečníky a mírně pokročilé. V minulosti se vyskytovala nabídka kurzu i pro dospělé, ale v letošním školním roce nebyl kurz naplněn, proto nemohl být neotevřen.

Taneční škola nabízí ještě **kurz přípravy** pro děti od 3 do 5 let. Lekce probíhá pouze 45 minut a děti se učí úplné základy tanečních kroků a rytmus. Jedná se o kurz, který by měl připravit děti na klasické taneční lekce v NO FEET.

Open classes

Jedná se o lekce otevřené, na které klienti nemusí chodit pravidelně, jejich náplň na sebe nenavazuje a účastnit se jich může v podstatě kdokoli. Jsou to převážně cvičení, které jsou určeny k posílení tělesných svalů a protažení. Ke konání lekce je potřeba alespoň 5 přihlášených zákazníků. Lekce si účastníci rezervují pomocí rezervačního systému na webových stránkách. V nabídce se nachází lekce power jógy, pilates, zdravá záda, cvičení pro těhotné, cvičení pro seniory, fit dance, kondiční cvičení. V plesové sezóně je nabídka otevřených lekcí rozšířena o lekce společenských tanců, a to pro

začátečníky i mírně pokročilé. Open classes probíhají na obou pobočkách, ale 90 % lekcí se koná v NO FEET na Vaňkově náměstí.

Kvalita nabízených služeb

Taneční škola NO FEET si zakládá na kvalitě nabízených služeb v rámci společnosti. Jedná se především o taneční kurzy, taneční lekce a open classes.

Stejně jako kvalita je pro společnost důležitá i spokojenost zákazníků. Důležitou složkou pro tvorbu vysoké kvality nabízených služeb a spokojenosti zákazníků je profesionální lektorský tým složený ze zkušených tanečníků, kteří se tanci věnují již několik let, aktivně se účastní soutěží a neustále se mají chuť vzdělávat a učit se novým trendům.

Taneční škola se pro své klienty snaží udělat vždy maximum a vyjít vstříc přáním či představám každého z nich, zároveň si stálých zákazníků váží a s jejich návrhy se snaží vždy pracovat. „Zákazník náš pán“ heslo kterého se taneční škola snaží držet a přistupovat klientům s respektem a dbát na to, aby každý odcházel spokojený.

Ke kvalitě služeb také hodně přispívá fakt, že sama majitelka a ředitelka taneční školy je aktivní tanečnice a lektorkou. Může tak čerpat ze svých nasbíraných dobrých i špatných zkušeností mimo taneční školu. Ví, jak by měly být lekce správně vedeny a jak se zákazníky jednat, to vše se snaží předávat dál svým zaměstnancům a lektorům, aby se škola mohla řadit mezi nejlepší taneční školy v Brně a Jihomoravském kraji.

Cena

Vzhledem k nabízené kvalitě tanečních kurzů by se dalo očekávat, že se to promítne i do cen kurzů. Ceny taneční školy jsou však ve srovnání s konkurencí na střední úrovni. **Cena je počítána od počtů hodin za týdne.** Dále jsou rozdělené na **dvě kategorie**, a to na kurzy step/jazz dance/balet a street dance/break dance. Tyto dvě kategorie škola vytvořila na základě finančních požadavků lektorů, kteří dané lekce učí. Step/jazz dance/ balet učí převážně lektori vycvovaní danou taneční školou na rozdíl od lektorů streetu a breaku, kde se jedná spíše o externí lektory, kteří požadují jiné finanční ohodnocení.

Z Tabulka 5 můžeme vidět rozdíl v cenám za kurzy step/jazz/balet a street dance/break dance, ceny jsou nastavené podle finančních nákladů na lektora, který danou lekci učí. Většina lektorů stepu, jazzu a baletu si taneční škola za dobu svého působení

vychovala sama, proto je cenová politika nastavená jinak než u externích lektorů učících street dance a break dance. NO FEET má nastavenou slevovou politiku zvýhodňující větší počet kurzů nebo hodin, čím častěji zákazník chodí, tím výhodnější to pro něj je.

Pro představu, jak je cena sestavována bude rozebrán kurz stepu, který je 1x týdně na 1 h a lekce street dance na 1 h týdně.

STEP: 1790 Kč/pololetí, škola počítá s 20 odučenými lekcemi za pololetí tzn. $1790 / 20 = 90$ Kč má škola za 1 zákazníka, který si zaplatí kurz stepu.

Při minimálním počtu zákazníků což je 5 počítá škola se 450 Kč. Lektor stepu dostává v průměru za lekci 250 Kč. Lze tedy říct, že při otevření kurzu má škola za každého zákazníka 200 Kč.

STREET DANCE: 1990 Kč/pololetí, počítá se stejným počtem odučených hodin jako u lekcí stepu tzn. $1990 / 20 = 100$ Kč za 1 zákazníka, který si kurz street dance zaplatí. Při minimálním počtu což je stanoveno na 7 má škola za 1 lekci 700 Kč. Externí lektor streetu si průměrně za hodinovou lekci vezme 350 Kč. Škola má z kurzu při minimálním počtu z kurzu 350 Kč.

Tabulka 5 Ceny kurzů na pololetí

(Vlastní zpracování podle nofeet.cz, 2020)

Počet hodin týdně	Step, jazz dance, balet	Street dance, break dance
1 hod	1790 Kč	1990 Kč
1,25–1,5 hod	2090 Kč	2390 Kč
2–3 hod	2990 Kč	3390 Kč
3,5–4,5 hod	3390 Kč	3690 Kč
5 hod a více	3690 Kč	3990 Kč

U dětí a juniorů vznikají často kombinace kurzů. V případě, že si zvolí například kurz stepu a street dance platí zákazník vždy cenu nižší. Taneční škola se snaží své žáky motivovat k tanečnímu rozvoji a často doporučuje různé kombinace tanečních lekcí.

Ke stepu jsou například dětem doporučovány lekce jazz dance, naopak street dance tanečnickům lekce break dance apod.

Ceny lekcí vedených jako open classes platí zákazníci podle ceníku níže. Rozdíl v ceně je za 60 a 90minutovou lekci. Taneční škola však nabízí pouze jeden open class, který má 1,5 h, a to lekci jazz dance. Výhodnější cenu mají studenti, kteří se musí prokázat studentským průkazem. Pro stálé zákazníky taneční škola nabízí k zakoupení 2 druhy permanentky, na 5 a 10 vstupů.

Tabulka 6 Ceny open classes

(Vlastní zpracování podle www.nofeet.cz, 2020)

Open classes	
1 lekce (60 minut)	110 Kč
1 lekce (90 minut)	120 Kč
Student (60 minut)	100 Kč
Student (90 minut)	110 Kč
Permanentka 5 lekcí	425 Kč
Permanentka 10 lekcí	1000 Kč

NO FEET spolupracuje s partnery Multisport, Benefit plus a Active pass, díky kterým mají zákazníci možnost platit i jejich členskými kartami. Ceny u společností má škola nastavené dle svého ceníku.

Přes společnost Benefit plus mají zákazníci možnost platit i stálé kurzy. U společnosti Multisport a Active pass tuto možnost nenabízí, karty se dají využít pouze na lekce vedené jako open classes.

Distribuce

NO FEET pro prodej svých služeb zákazníkům používá **přímou formu distribuce** což znamená, že k prodeji svých služeb nevyužívá žádných třetích stran. Prodej se odehrává především na webových stránkách taneční školy (www.nofeet.cz), kde zákazníci naleznou veškeré informace o konání stálých kurzů i open classů. Při

přihlašování do kurzů musí zákazník či zákonný zástupce vyplnit papírovou přihlášku na recepci a svým podpisem potvrdit veškeré smluvní podmínky.

Následně je informován o platbě za kurz, průběhu školního roku apod. Potřebné informace se zákazníkům zasílají pomocí emailové korespondence.

Na lekce open classes se zákazník přihlašuje pomocí rezervačního systému, který je dostupný online na webových stránkách taneční školy. Po registraci do systému se může přihlásit na jakoukoli vypsanou lekci. Tyto lekce zákazník hradí až při příchodu na danou lekci. Zákazník se 24 h před konáním lekce nemůže sám odhlásit, je tak povinen informovat taneční školu emailem nebo telefonem, že se lekce nezúčastní s udáním důvodu. V případě opakovaného neodhlášení musí zákazník lekci uhradit.

Většina stálý kurzů a open classů probíhají v taneční škole sídlící na Vaňkově náměstí 1 a. některé lekce probíhají i na druhé pobočce Josefská 5 (Jekyll&Hyde).

Propagace

Taneční škola NO FEET využívá více druhů propagace, nejvíce se však soustředí na online propagaci na vlastních webových stránkách a sociálních sítích.

Webové stránky pod doménou www.nofeet.cz nabízejí přehledné uživatelské prostředí pro stávající i potenciální klienty. Stránky jsou zpracovány tak, aby klient našel vše potřebné o nabízených produktech. Na titulní straně se nacházejí aktuality, kde je možné se dočíst, co se v následujících měsících chystá, úspěchy školy, nové lekce apod. Konkurenční školy mají často weby nepřehledné, neposkytují potřebné informace, ceny a jejich stránky a informace na nich jsou zastaralé. Na webových stránkách je i zmíněný rezervační systém pro zákazníci navštěvující open classy.

Profil na sociální síti **Facebook a Instagram** má už v podstatě skoro každý. Pro taneční školu jsou sociální sítě místo, kde může bezplatně sdělovat informace, sdílet fotky, videa, poznatky apod. NO FEET má tyto dva typy sociální sítě propojené, a to z důvodu toho, že více mladých lidí v dnešní době používá spíše Instagram a nemají profil na Facebook (mladší 15 let). Na Facebooku často taneční škola přidává události, které jako škola pořádá – vystoupení, taneční jamy, soutěže apod... V případě větší propagace svoje příspěvky na Facebooku a Instagramu dávají sponzorované, aby se informace dostaly k více lidem a potenciálně novým zákazníkům. Obě sítě jsou pravidelně zpravovány a aktualizovány. Průměrně se jedná o 1-2 příspěvky za týden. Konkurence za

NO FEET v tomto ohledu velmi zaostává, v průměru se u nich objevuje 2-3 příspěvky za měsíc. Sociálním sítím dávají velkou váhu a chtějí být se svými fanoušky v kontaktu.

Kromě sociálních sítí taneční školu propagují i portály, se kterými spolupracují. Jedná se o společnosti Multisport, Benefit plus, Active pass, kde si můžou zákazníci získat informace o tom jako můžou využít zákaznickou kartu v taneční škole a na jaké lekce se benefit vztahuje.

Pro účel propagace jsou vytvořené i **propagační letáčky**, které slouží především jako materiál k náborovým akcím, na vystoupení, k roznosu apod. V současné době jsou vytvořené 2 verze propagačního letáčku. Jeden zaměřený na kurzy pro děti 3–15 let, kde škola propaguje stálé kurzy. Druhý propagační letáček je zaměřen spíše na dospělé, a to nabídkou open classů.

Dalším druhem propagace, který škola využívá jsou **exhibiční vystoupení** na plesech, společenských událostech, firemních akcích, náborových akcí apod. Je to druh propagace, kdy si taneční školy můžete všimnout a nejvíce. Nemálo zákazníků taneční škola získala právě touto cestou. Škola se zúčastní i akcí jako je Kroužkobraní nebo Den náborů na Kraví hoře, kde se prezentuje na svém stanovišti a zákazníci si můžou například step vyzkoušet.

Nedostatek má taneční škola v propagaci s využitím portálu Sklik.cz a GoogleAdwords. V minulých letech se kampaně vytvořily nějakou dobu využívaly, ale bohužel nejsou dále udržovány a placeny.

2.3.2 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Lidské zdroje v taneční škole představují nejdůležitější článek pracovního řetězce. Jak bylo uvedeno u organizační struktury Taneční škola NO FEET má jednu majitelku, která je zároveň vedoucí školy. Dále ve škole působí manažerka, která má na starost celkový chod školy, administrativní práci, chod recepce, organizaci akcí, propagaci školy apod. Dále ve škole působí taneční lektoři, který je tvořen ženami i muži. Mnoho lektorů ve škole učí již několik let, někteří z lektorů pochází z jiných tanečních škol, ale učí současně v NO FEET. Lektoři a vedení školy se mezi sebou snaží budovat pohodovou pracovní a přátelskou atmosféru. Komunikace funguje na dobré úrovni a má tak dobrý vliv na firemní kulturu, která je pro každou společnost jedinečná. Společnost se ale má v čem zlepšovat.

Pro školu je důležité mít v týmu zkušené a kvalitní lektory tance, proto se nebojí najímat právě externí lektory, kteří učí i v jiné taneční škole. Z hlediska konkurence a tvorby například tanečních choreografií pro obě taneční školy se na to nedívá dobře, ale vzhledem k tomu, že si společnost zakládá na kvalitě nabízených lekcí je nutné si dané lektory se zkušenostmi půjčit od konkurence.

Nedostatek vyškolených lektorů je pocit'ován u lekcí jazz dance. Lektorů na tento druh tance v Brně není mnoho, tato lekce je totiž specifická svojí strukturou hodiny a měl by ji učit univerzální tanečník. Většina lektorů jazzu pochází přímo z řad tanečníků Taneční školy NO FEET, není jich však dostatek na kvalitní pokrytí lekcí.

Mezi **významné činnosti taneční školy** patří pořádání vánočního vystoupení, závěrečného vystoupení, letního tanečního soustředění, Mezinárodního stepařského festivalu Brno, stepařské pohárové soutěže Tap Dance Life! Cup v rámci Festivalu Life!, organizace seminářů a mnohé další. Nejnavštěvovanější akcí jsou vánoční a závěrečné vystoupení. Mezi stepaři je velice populární stepařský festival, během kterého je pořádáno mnoho doprovodných akcí včetně lekcí stepu se zahraničními hosty.

Kvalita nabízených služeb je přímo závislá na lidech, kteří v taneční škole působí. Nejčastěji se zákazníci setkávají s lektorem kurzu, který navštěvují, proto je důležité, aby všichni lektori byli o všem dostatečně informováni a mohli na případné dotazy reagovat. Lektori musí dosahovat standardů nastavený danou taneční školou, protože právě díky nim probíhá předávání služby (kurzy, open classy). Kromě lektorského týmu se zákazníci setkávají s ředitelkou školy, manažerkou a obsluhou recepce. Manažerka a obsluha recepce jsou lidé, kteří přijdou do styku se zákazníkem jako první při příchodu do taneční školy, proto je potřeba, aby tito lidé na zákazníky působili důvěryhodně a byli o všem informováni. Často se jedná o lidi z řad tanečníků školy, kteří se v prostorách pohybují jako lektori, proto chod školy dobře znají.

2.3.3 Finanční faktory

Přehled příjmů a výdajů Taneční školy NO FEET v roce 2019 jsou vyobrazeny v Tabulka 7. Vedení společnosti pro tuto práci uvolnilo data pouze pro rok 2019, proto není možné zpracovat větší a důkladnější analýzu finanční stránky společnosti. Finanční situace je uvedena ve zjednodušené formě. Pro představu o příjmech a výdajích podniku je to však pro účely práce dostačující. Zisk podniku ročně nepřesahuje více než 100 tis

Kč. Vzhledem k tomu, že je společnost neplátcem DPH neměly by příjmy společnosti přesahovat 1 mil. Kč. V případě, že by tento limit překročil, bylo by nutné začít DPH platit, a to je pro společnost nežádoucí.

Tabulka 7 Přehled příjmů a výdajů v roce 2019

(Vlastní zpracování, 2020)

2019	
Příjmy	tis. CZK
Prodej služby (kurzy)	823
Pronájem prostor NO FEET	22
Ostatní příjmy (vystoupení, ...)	147
Příjmy celkem	992
Výdaje	
Provozní režie	376
Mzdy	161
DOPP	197
Zdravotní a sociální pojistné	55
Pronájem sálů mimo Nofeet	36
Nákup materiálu	73
Výdaje celkem	898
EBIT	94
Daň z příjmů právnické osoby	20
Čistý zisk	74

Příjmy společnosti jsou tvořeny z největší části prodejem služeb, kde se jedná o příjem z kurzovního, které hradí každý klient vždy na jedno pololetí. Další část příjmů, který se řadí mezi prodej služeb je příjem z plateb za lekce typu open class. Taneční škola nabízí svoje prostory k pronájmu, peníze z pronájmu jsou také započítány do příjmů společnosti. Ostatní příjmy společnosti tvoří například výdělek z poskytnutí tanečního vystoupení na plesech, firemních nebo soukromých akcí, dále příjem z prodaných vstupenek na taneční vystoupení školy, které škola pořádá před Vánoci a na konci školního roku.

Výdaje jsou z největší části tvořené provozní režii školy, kam společnost počítá výdaje za úklid, účetnictví, různé opravy prostor, spotřeba energie, platbu za internet, propagaci a mnohé další. Dále jsou výdaje tvořeny mzdami a dohodami pro zaměstnance taneční školy, s tím související zdravotní a sociální pojištění. V loňském roce si škola pronajímala prostory v Brně-Komárov, kde měla druhou pobočku, tento výdaj je tam také zařazen, pobočka byla v lednu 2020 zrušena. Posledním položkou výdajů je nákup materiálu, kde se jedná například o nákup látek na ušití kostýmu, technické vybavení školy (aparatura apod.), kancelářské potřeby ...

Podle výsledku z roku 2019 můžeme konstatovat, že společnost generuje zisk a situaci lze tedy prohlásit pro podnik za příznivou. Za rok 2019 by tento zisk ve výši 74 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že se jedná opravdu o malou firmu podnikající v oblasti umění je úspěch, že společnost generuje zisk a dokáže se na trhu udržet.

Je důležité říct, že škola je plně v provozu v měsících září-červen (počítáno na školní rok). Během letních prázdnin neplyne z provozu taneční školy téměř žádný zisk, škola se snaží tento fakt překlenout například pořádáním letního tanečního soustředění, letních open classů a nabízet prostory k pronájmu.

2.3.4 Faktory služeb a řízení služeb

Taneční škola v současné době nabízí svým klientům různé druhy tanečních stylů od moderního po klasický tanec, dále má škola v nabídce otevřené lekce neboli open classes, které jsou v dnešní době velice populární. Kurzy se mohou otevřít na základě počtu přihlášených zákazníků. U stepu, jazzu a baletu je minimální počet na lekci stanoven na 5. K otevření kurzu street dance a break dance je to minimálně 7 přihlášených. Počty se liší na základě cen za kurz, lekce street dance a break dance jsou v porovnání s dalšími tanci dražší, a to z důvodu najímání externích lektorů, kteří si za svoji práci berou více peněz v porovnání s ostatními, proto musí být ceny kurzů a minimální počet lidí na lekci stanoven odlišně. **Maximální kapacita v kurzu je 20 tanečníků.** V případě, že má lekce probíhat v menším tanečním sále je kapacita snížena na 15 lidí na kurz.

Open classy jsou kapacitně také omezeny. Na lekce se může přihlásit maximálně 15 zákazníků a lekce se koná za předpokladu, že je v rezervačním systému přihlášeno alespoň 5 lidí.

Proces vedení lekcí

Proces učení a průběh dané lekce je vlastně ze všech částí to nejdůležitější. Pokud nebudou kurzisté spokojeni s vedením a složením lekce, škola se nemůže stát nikdy úspěšnou i přes dobrou cenovou politiku, hezké moderní prostředí a sympatické lektory. Na kurzy lidé dochází ve svém volném čase, dobrovolně, po práci nebo dni ve škole, proto je důležité, aby se na lekcích měli možnost uvolnit, pobavit, odpočinout si, ale zároveň odcházet s novými tanečními poznatky a příjemně unaveni. Lekce by měla být z pozice lektora postavena, tak aby vše bylo jasné a srozumitelně pochopitelné, a to především u lekcí začátečníků, kde se s prvky kurzisté teprve seznamují. Základy jsou důležité pro navazování na další pokročilejší prvky.

NO FEET má s procesem výuky tance dlouholeté zkušenosti a důvěru v učení vkládá opravdu do lektorů, kteří už mají za sebou nějaké zkušenosti. Všichni lektori jsou aktivními tanečníky.

Jednou z částí vyučovacího procesu je zpětná vazba ke kurzistům během lekce. Každému není příjemné, když jej lektor před zbytkem skupiny opravuje, je tak na každém lektorovi, aby se s lidmi (kurzy dospělých) domluvil. Často lektor mluví obecně a nejmenuje konkrétní osoby, kterých se věc týká. Je to vždy o domluvě se skupinou. U dětských kurzů je to jiné, tam proces zpětné vazby musí probíhat konkrétně. Taneční škola je ráda, když sami kurzisté přijdou a řeknou s čím jsou spokojeni nebo naopak nespokojeni.

Součástí práce lektora je také komunikace se zákazníkem. **Nejčastější problém je špatná nebo nedostatečná komunikace s cílovým klientem**, zde se jedná spíše o rodiče, kteří figurují jako zákonní zástupci. Škola zákazníkům rozesílá obecné informační maily, ale ne vždy dojde ke správnému pochopení, proto je potřeba, aby lektori svoje kurzisty informovali a vše jim detailněji vysvětlili. I přes naléhání vedení se tak často nestane a rodiče, tak můžou nabývat dojdu, že nejsou dostatečně informováni.

2.3.5 Shrnutí analýzy firemních faktorů

Zjištěné poznatky z analýzy firemních faktorů zvolené společnosti jsou shrnuty do tabulky silných a slabých stránek.

Tabulka 8 Shrnutí analýzy firemních faktorů

(Vlastní zpracování, 2020)

Silné stránky	Slabé stránky
Velká nabídka tanečních kurzů pro všechny věkové kategorie	Vyšší cena lekcí street dance a break dance oproti ostatním kurzům
Nabídka open classes za dobrou cenu	Nedostatečná propagace pomocí Sklik.cz a GoogleAdwords
Kvalita nabízených kurzů	Externí lektori street dance
Kvalitní webové stránky a aktivita na sociálních sítích	Nedostatek lektorů jazz dance
Kvalifikovaní lektori	Nižší zisk společnosti a téměř nulový v období letních prázdnin
Komunikace vedení se zákazníky	Komunikace lektorů s klienty
Dlouholetá zkušenost s vedením lekcí	Lektorský tým se nepotkává společně

2.4 Analýza atraktivity oboru

V následující kapitole bude provedena analýza atraktivity oboru, kde budou analyzováni současní konkurenti, zákazníci na trhu, proveden marketingový výzkum spokojenosti zákazníků, analyzováni dodavatelé školy, dále bariéry a rizika vstupu nové konkurence a analyzovány substituty.

2.4.1 Analýza současných konkurentů na trhu

Konkurence tvoří velice důležitý činitel ovlivňující tržní prostředí. Pro zdařilý chod společnosti je potřeba vymezit sebe i produkty vůči konkurenci. K tomu je potřeba znát dobře nejen prostředí vlastní společnosti, ale i svou konkurenci.

Konkurenci taneční školy NO FEET můžeme rozdělit do více kategorií:

- 1) První kategorií jsou **přímí konkurenti**, za které jsou považovány taneční školy nabízející především služby step a street dance,
- 2) V širším hledisku můžeme chápat jako konkurenci všechny ostatní taneční školy v Brně, tedy **konkurence nepřímá**. Tanečních škol v Brně nabízející kurzy pro děti a dospělé je v Brně poměrně velké množství.

Přímá konkurence

Největším konkurentem a rivalem je **Soukromá základní umělecká škola R+P Bartůňkových**, kteří ve své nabídce mají step i street dance. Jedná se o taneční školu, ze které vznikla i daná Taneční škola NO FEET, kdy se před 12 lety ředitelka rozhodla školu opustit a založit si vlastní. Škola R+P má velkou taneční základnu a její největší výhodou je tradice (jsou na trhu již 20let) a dobrá lokalita. Úzce spolupracují se základní školou Herčíkova, která se nachází přímo naproti taneční škole. Jejich nevýhodou je možné považovat zastaralé a nemoderní prostory, špatnou komunikaci mezi vedením a zákazníky, neaktualizované informace na webových stránkách a neochotu navazovat spolupráci v pořádání stepařských akcí. Taneční škola sídlí v Brně-Králově Poli.

Dalším konkurentem je **T-Group Dance Studio**, které vzniklo nedávno, a to v září 2019. Studio vzniklo pod vedením jednoho z nejtalentovanějších stepařů současného stepu u nás i ve světě Tobiáše Košira. Školu založil po neshodách ve jmenované taneční škole R+P, stejně jako v minulosti vznikla i Taneční škola NO FEET. V nabídce kurzů má prozatím step a taneční průpravu (podobné jako lekce jazz dance), ale předpokládá se, že bude nabídku tanečních kurzů rozšiřovat a zaměří se i na další taneční styl. Taneční studio sídlí Brně-Řečkovících.

Třetím konkurentem je **Taneční studio Tap Art**, které má sídlo v Jehnicích. Nejedná se o velké taneční studio, ale svojí nabídkou kurzů si konkuruje právě s Taneční školou NO FEET. V nabídce má kromě stepu také street dance a jazz dance. Dále nabízí i lekce otevřené jako power joga, pilates apod. Vzhledem však její vzdálenosti od centra Brna není pro NO FEET tak velkou konkurencí.

Mezi přímé konkurenty NO FEET patří i studia, které mají v nabídce kurzů pouze lekce street dance, řadíme mezi ně studia **Art Factory**, **Magic Free Group** a **B-Fresh**. Všechny tři taneční studia považuje NO FEET za své konkurenty, ale ne tak velké jako výše zmíněné školy. Sídlem je No FEET nejbliž studio Art Factory, které také sídlí v Brno-střed, a to na Václavské ulici. Ze studia pochází někteří z externích lektorů street dance v NO FEET, kteří mají centrální působiště právě v Art Factory. Magic free group je jednou z nejúspěšnějších street dancových škol v republice a má velkou taneční základnu všech věkových kategorií, sídlí na Vídeňské ulici v Brně. B-Fresh je taneční studio, které sídlí v Kohoutovicích a stejně jako Art factory a Magic Free Group se řadí mezi nejlepší taneční studia v ČR zabývající se street dance

	R+P Bartůňkovi		T-group Dance studio		Tap Art studio		Art Factory		Magic Free Group		B-Fresh		NO FEET	
Lokalita	Brno-Královo Pole		Brno-Řečkovice		Brno-Jehnice		Brno-střed		Brno-střed		Brno-Starý Lískovec		Brno-Stránice	
Kvalita nabízených služeb	střední		střední		nižší		vyšší		vyšší		vyšší		vyšší	
Vzdálenost od NO FEET	6,5 km		11,6 km		12,6 km		2,2 km		4 km		6,5 km		-	
Nabízené služby														
Kurzy	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne	ano	ne
Step	x		x		x			x		x		x	x	
Street dance	x			x	x		x		x		x		x	
Jazz dance		x	x		x			x		x		x	x	
Break dance		x		x		x		x		x		x	x	
Balet		x	x			x		x		x		x	x	
Open classes														
power/acro joga)		x		x	x			x		x		x	x	
pilates		x		x				x		x		x	x	
zdravá záda		x		x		x		x		x		x	x	
cvičení pro těhotné		x		x		x		x		x		x	x	
cvičení pro seniory		x		x		x		x		x		x	x	
fit dance/zumba/street dance		x		x	x			x		x		x	x	
Pronájem sálu	neuvádí		neuvádí		neuvádí		ano		ano		ano		ano	
Ceny														
Kurzy													step, jazz, balet	street dance, break dance
1h týdně (nejnižší cena)	1800 Kč/pololetí		1500 Kč/pololetí		1690 Kč/pololetí		2500/pololetí		2700 Kč/pololetí		2500 Kč/pololetí		1790 Kč/pololetí	1990 Kč/pololetí
4h a více týdně (nejvyšší cena)	3600 Kč/pololetí		3500 Kč/pololetí		3890 Kč/pololetí		5000 Kč/pololetí		6000 Kč/pololetí		4800 Kč/pololetí		3690 Kč/pololetí	3990 Kč/pololetí
Open classes													dospělí	student
1 vstup					110 Kč		120 Kč		150 Kč		150 Kč		110 Kč	100 Kč
Permanentka					při předplacení zvýhodněná cena 95 Kč		10 vstupů (60 minut) 1100 Kč, 10 vstupů (90 minut) 1400 Kč						5 vstupů 525 Kč, 10 vstupů 1000 Kč	

Obrázek 10 Porovnání NO FEET s konkurencí

(Vlastní zpracování, 2020)

Nepřímá konkurence

V širším měřítku můžeme za konkurenci pro taneční školu NO FEET považovat všechny ostatní taneční školy sídlící v Brně a okolí. Nabídka tanečních kurzů je v Brně velice široká a lidé si můžou hodně vybírat. V současné době Brně není taneční styl, který by se tu alespoň na rekreační úrovni nevyučoval. Mezi nejznámější studio s nabídkou tanečních kurzů můžeme zařadit studio Swing Wings, které se zaměřuje na velice populární taneční styl Lindy hop nebo brněnské Centrum tance, které nabízí velké spektrum tanečních lekcí. Mimo taneční školy za konkurenci lze považovat i studia nabízející lekce jako pilates, power joga a další druhy cvičení.

V nejširším slova smyslu je konkurencí každá společnost nabízející volnočasové aktivity pro děti i dospělé. NO FEET se však touto formou konkurence nijak nezabývá.

2.4.2 Analýza zákazníků na trhu

V Brně a okolí, kde se daná taneční škola vyskytuje je vyjednávací síla zákazníků poměrně vysoká. Taneční škola nabízí kurzy pro děti od 3 let až po dospělé, pokrývá všechny věkové segmenty, ale nejvíce lekcí je tvořeno pro děti od 5-15 let.

Za zákazníka školy je považován nejen klient navštěvující taneční kurz, ale u dětí do 18 let je zákazníkem školy považován jejich zákonný zástupce, který se lekce aktivně neúčastní, ale kromě úhrady školného za své dítě komunikuje s taneční školou.

Co se týká věkového rozložení obyvatelstva v Brně je možné se všimnout, že dochází ke **snížení počtu lidí v ekonomicky aktivním věku 15-64 let**. Naproti tomu se však v letech 2014-2018 **roste počet obyvatel ve věku 0-14 let**, kteří v taneční škole tvoří nejpočetnější skupinu zákazníků. Ke zvyšování docházelo v daném období u starších obyvatel než 65 let. (Český statistický úřad, 2020).

Tabulka 9 Věkové rozdělení obyvatel v Brně

(Vlastní zpracování, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	377 440	377 028	377 973	379 527	380 681
Věk obyvatel					
0-14 let	54 492	55 325	56 413	57 598	58 672
15-64 let	248 709	246 583	245 178	244 455	243 614
65 a více	74 239	75 120	76 382	77 474	78 395
Roční přírůstek obyvatel	-0,02%	-0,11%	0,25%	0,41%	0,30%

Vzhledem k tomu, že škola nabízí nejvíce tanečních kurzů pro děti ve věku 5-15 let zaměřili jsme se v rámci analýzy na **mateřské školy, základní školy a víceletá gymnázia**, které děti v daném věku navštěvují. Spádovou oblastí taneční školy je městská část Brno-střed, proto bylo jsme se v rámci analýzy na tyto školy zaměřily. Brno se nachází 21 mateřských škol, 11 základních škol a 9 víceletých gymnázií. Pro taneční školu je to **velký potenciál pro oslovení nových zákazníků**.

Tabulka 10 Počet škol v Brně se zaměřením na spádovou oblast

(Vlastní zpracování, 2020)

	Brno	Brno-střed
Mateřské školy	151	21
Základní školy	66	11
Gymnázia – víceletá	19	9

V současné době mají zákazníci k dispozici širokou nabídku sportovních aktivit různého typu. Konkurence tanečních škol v Brně je velká, proto je potřeba zákazníkovi kromě nabídky konkrétních tanečních kurzů zaujmout a získat. Důležitým faktorem, který u zákazníků hraje velkou roli je **cena tanečního kurzu**, proto je nezbytné, aby cenová nabídka byla pro zákazníka dostatečně atraktivní a finančně dostupná. Ze strany zákazníka může docházet k porovnávání cenové politiky a následnému přechodu ke konkurenci. **Přechod ke konkurenci** je v daném oboru velice **snadný** a zákazníkovi nic nebrání v odchodu z dané taneční školy.

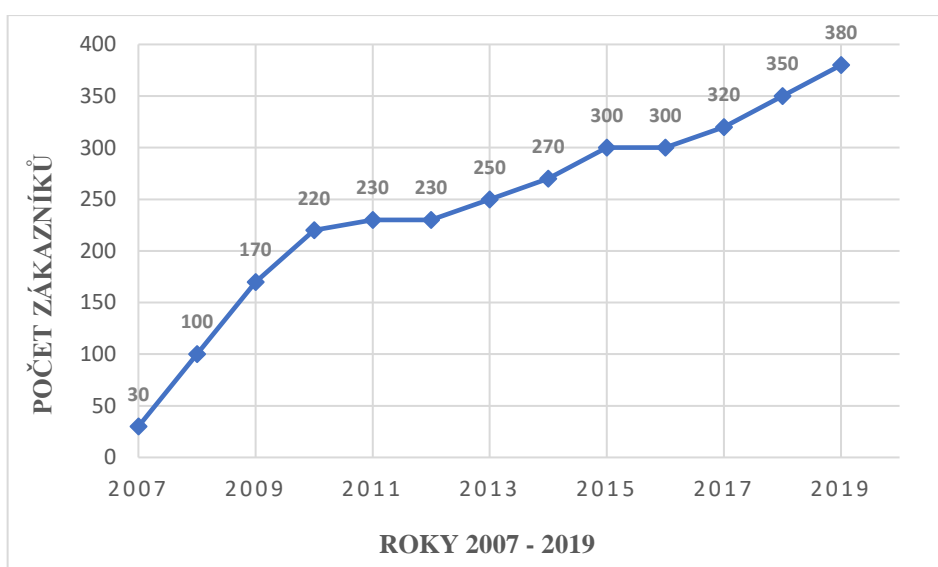
Taneční škola nabízí zákazníkům výhodné **slevy na stálé kurzy**, které se platí pololetně. Pro držitele karty Rodinné pasy dostane zákazník slevu 8 % z celkové částky. V případě, že školu navštěvuje z rodiny více členů mají možnost využít slevu 10 %. Poslední slevová akce probíhá vždy na začátku každého pololetí, akce nese název „Přiveď kamaráda/ku“. V případě, že stávající zákazník dovede do kurzu někoho nového, který se zapíše a kurz zaplatí má možnost stávající klient využít slevu 5 % na kurzovné.

2.4.3 Marketingový průzkum spokojenosti stávajících zákazníků

Analýza stávajících zákazníků školy byla provedena pomocí marketingového průzkumu, který byl zaměřen na spokojenost zákazníků navštěvujících Taneční školu NO FEET.

Současní zákazníci taneční školy

Na grafu je možné vidět, jak se od roku 2007, kdy byla škola založena vyvíjela základna kurzistů a zákazníků se zájmem o tanec. Křivka má rostoucí tendenci a během 12 let působení na trhu si škola vytvořila dostatečně velké počet stálých klientů. Počty zákazníků byly pro účel diplomové práce zaokrouhleny na desítky.



Graf 1 Vývoj počtu zákazníků taneční školy v letech 2007-2019

(Vlastní zpracování podle databáze taneční školy, 2020)

Centrální výzkumná otázka pro marketingový průzkum spokojenosti zákazníků taneční školy: *Jak jsou stálí zákazníci Taneční školy NO FEET spokojeni s kvalitou nabízených služeb a organizací školy?* Z hlediska výzkumných přístupů byl zvolen kvantitativní výzkum, jehož cílem je zmapovat spokojenost stávajících zákazníků Taneční školy NO FEET. Pomocí výsledků jsou získána pomocná data pro následná opatření a návrhy pro zlepšení nebo změn v oblasti současného marketingového mixu podniku.

Dílčí cíle výzkumu:

- 1) Zmapovat demografické a segmentační kritéria pro sestavení profilu současných zákazníků,

- 2) Identifikace a analýza spokojenosti současných zákazníků ve vymezených oblastech marketingového mixu: a) služba a její kvalita, b) cena, c) komunikační kanály, d) propagace, e) lidé f) procesy g) materiální prostředí,
- 3) Pomocí výsledků navrhnout opatření pro zlepšení nebo změny v oblasti současného marketingového mixu podniku.

Metodologie výzkumu

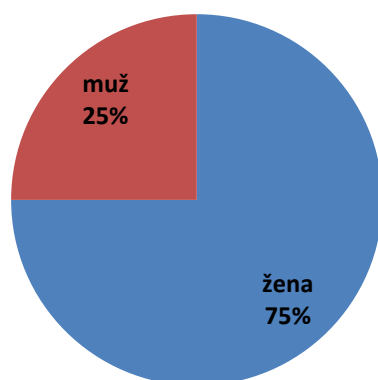
Marketingový výzkum probíhal v období 13. 1. 2020 – 16. 2. 2020. Realizován byl formou dotazníkového šetření pomocí online aplikace Google Forms. Dotazník byl rozeslán mezi stále zákazníky pomocí emailu, sdílen na facebookových stránkách a v papírově formě jej mohli zákazníci vyplnit přímo na recepci školy. O vyplnění dotazníku bylo mailovou korespondencí požádáno dohromady 350 lidí. Oslovení byli lidé z kurzů tohoto školního roku 2019/2020. Nebyly oslovováni zákazníci, kteří taneční školu v minulosti navštěvovali. Z celkového počtu 350 dotazovaných bylo vyplněno dohromady 136 dotazníků, které byly následně zpracovány pomocí Excelu do tabulek, a poté do grafické podoby. Kompletní dotazníkové šetření je k nalezení v Příloha.

Analýza dat a diskuze výsledků

Kapitola se zabývá analýzou jednotlivých otázek, které byly zákazníkům položeny na základě dotazníkového šetření. Každá z otázek je samostatně graficky zpracována a vyhodnocena. Součástí kapitoly je následné zhodnocení a doporučení zjištěných výsledků.

Demografická a segmentační kritéria

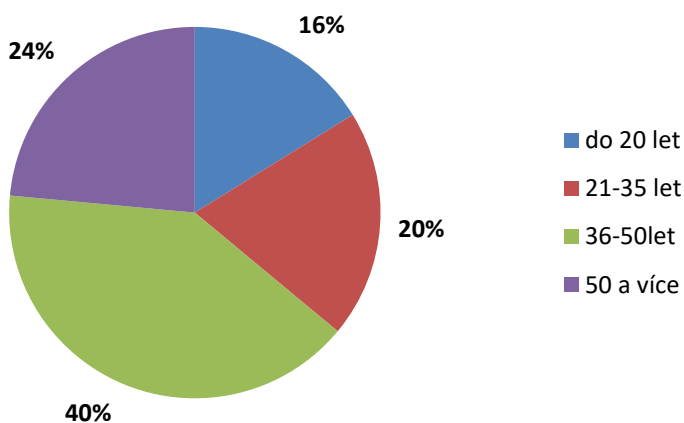
Prvním částí dotazníkového šetření jsou identifikační otázky na zákazníky školy. Skupinu dotazovaných tvoří z celkového počtu 136 dotazovaných, z toho 75 % žen a 25 % mužů. Grafické zobrazení je možné vidět na Graf 2.



Graf 2 Pohlaví

(Vlastní zpracování, 2020)

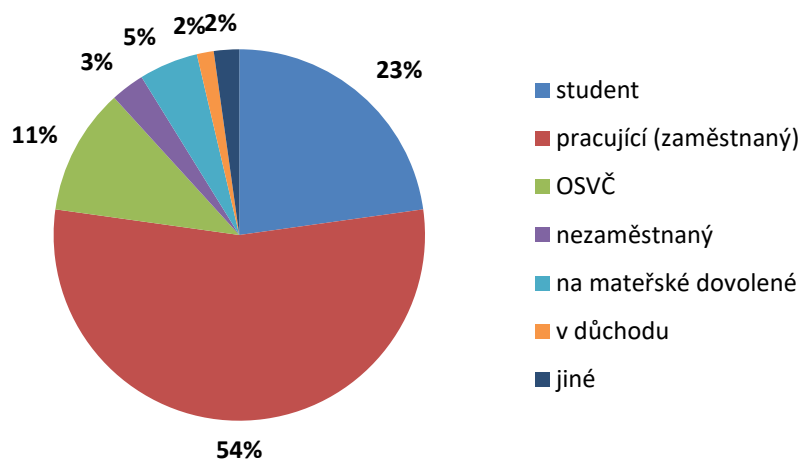
Druhá otázka se zaměřuje na věkovou skupinu zákazníku NO FEET, Graf 3. Největší skupinu tvoří zákazníci ve věkovém rozpětí 36–50 let (40 %), což přisuzuji tomu, že jsou to většinou rodiče dětí, kteří navštěvují kurzy, ale malé procento můžou být i zákazníci, kteří využívají naše kurzy osobně. Druhou nepočetnější skupinou jsou klienti 50 let a více (24 %), třetí je 21-35 let (20 %). Tyto tři skupiny tvoří nejpočetnější zastoupení. Do skupiny se řadí stálí zákazníci navštěvující kurzy, rodiče nebo zákazníci, kteří chodí na otevřené lekce. Poslední je skupina do 20 let (16 %). Cílovou skupinou jsou pro nás především rodiče ve věku 36 a více.



Graf 3 Do jaké věkové skupiny patříte?

(Vlastní zpracování, 2020)

Graf 4 ukazuje sociální zařazení respondentů. Výsledek se dal vzhledem k předešlému věkovému rozdělení předpokládat. Největší skupinu tvoří pracující zákazníci, a to v zastoupení 54 %. Dále následuje skupina studentů 24 %. Nad 10 % má i skupina OSVČ. Zmíněné tři skupiny tvoří dohromady velkou část klientely. Nepatrné procenta získali zákazníci nezaměstnaní, na mateřské dovolené a v důchodu.



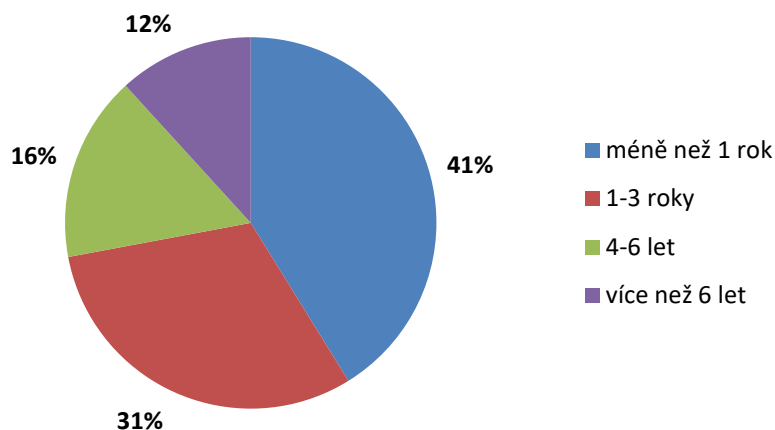
Graf 4 Vaše sociální zařazení?

(Vlastní zpracování, 2020)

Charakteristika zákazníků

Druhá část dotazníkového šetření byla zaměřena na charakteristiku stávajících zákazníků Taneční školy NO FEET.

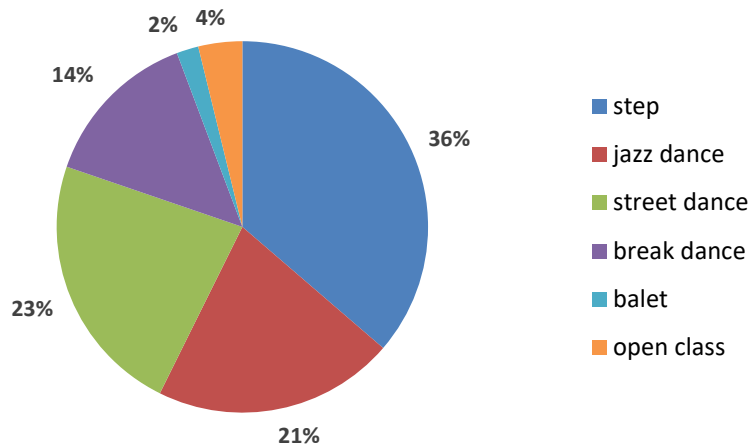
První otázkou bylo zjištěno, jak dlouho zákazníci školu navštěvují, Graf 5. Největší procentuální zastoupení mají klienti navštěvující kurzy méně než 1 rok, a to 41 %. Dále s 31 % jsou to zákazníci, kteří už NO FEET navštěvují 1-3 roky. Třetí skupinou jsou lidé navštěvující školu minimálně 4 roky (16 %) a poslední skupinu tvoří respondenti, kteří podnik navštěvují více než 6 let (12 %), tyto zákazníky si škola snaží nejvíce udržet a vychovat z nich generaci nových lektorů, soutěžících apod.



Graf 5 Jak dlouho NO FEET Vy/Vaše dítě navštěvujete?

(Vlastní zpracování, 2020)

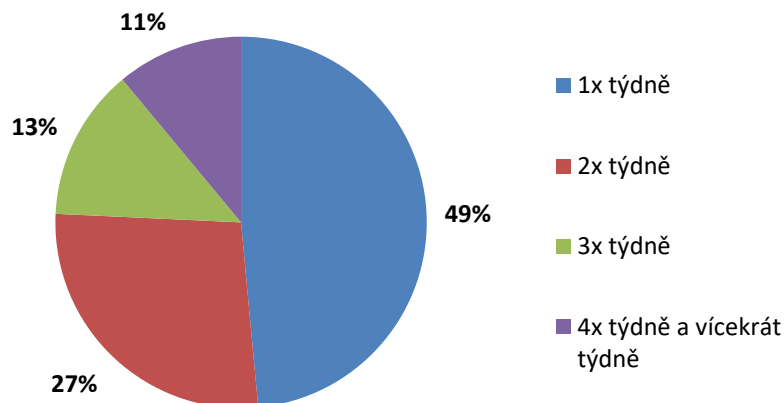
Protože taneční škola nenabízí pouze jeden druh tanečního stylu, ale hned několik, bylo důležité od zákazníků zjistit, který z kurzů jsou nejnavštěvovanější a nejvyhledávanější. U této otázky mohli dotazovaní zvolit více možností, protože někteří z nich navštěvují více než 1 kurz. Výsledky je možné vidět na Graf 6. Nejpočetnější skupinou zákazníků v této sekci navštěvují kurz stepu, a to celkem 36 %. Druhým nejčastější odpovědí je kurz street dance 23 %, který je v Brně velmi rozšířený a má vysokou úroveň. Třetí skupinou jsou klienti, kteří chodí na lekce jazz dance, často je tento druh lekce kombinován s kurzy stepu. Čtvrtou skupinou je lekce break dance s 14 %, v současné době nemá nikdo z tanečních škol v nabídce tolik lekcí break dance jako právě NO FEET. Kromě stálých kurzů taneční škola NO FEET nabízí open classes, těchto respondentů byly pouhé 4 %. Poslední skupinou jsou zákazníci navštěvující lekce baletu.



Graf 6 Které z nabízených kurzů navštěvujete?

(Vlastní zpracování, 2020)

Jednou z dalších otázek bylo, jak často taneční kurzy zákazníci navštěvují. Skoro 50 % respondentů odpovědělo, že lekce navštěvují pouze 1x týdně. Druhou skupinou jsou lidé navštěvující školu 2x týdně, můžou to být zákazníci, kteří mají kombinaci dvou tanečních stylů nebo klienti navštěvující jeden taneční styl 2x týdně, tvoří 27 %. Přes 10 % zastoupení měly odpovědi, že lekce navštěvují 3x týdně nebo více jak 4x týdně. Jedná se pravděpodobně o zákazníky, kteří se tanci věnují už na soutěžní úrovni a trénují proto vícekrát v týdnu.

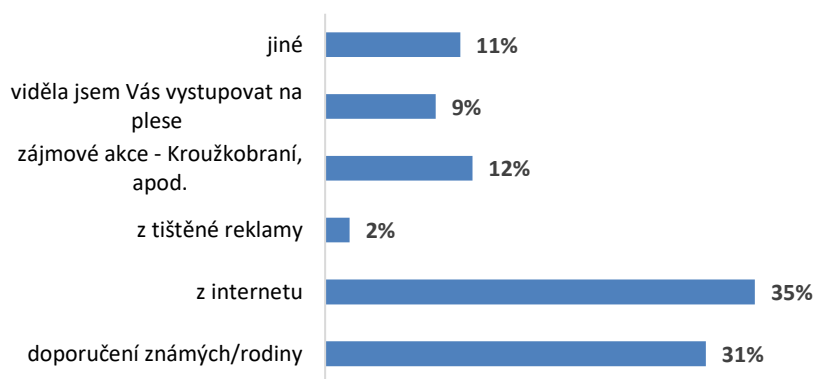


Graf 7 Kolikrát týdně NO FEET navštěvujete?

(Vlastní zpracování, 2020)

Od koho, jak nebo kde se stálí zákazníci o Taneční škole NO FEET dozvěděli, je možné vidět na Graf 8. Z celkových 136 respondentů se 35 % o škole dočetli na internetu,

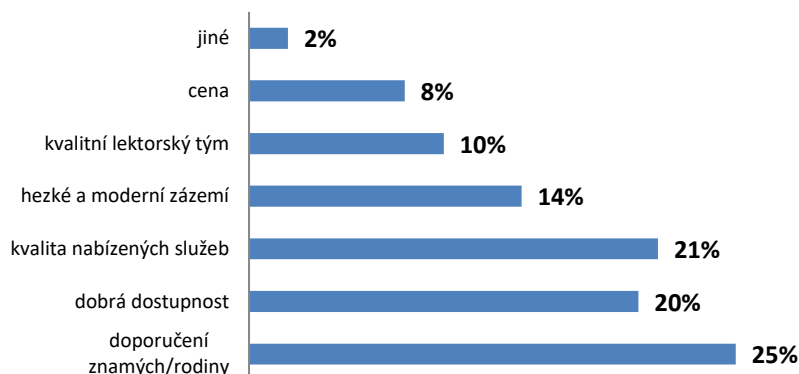
kde se NO FEET snaží stále zlepšovat a školu více propagovat. Přes 30 % lidí dostalo doporučení od známých či rodinných příslušníků. Přes 10 % měla i odpověď, že se o škole lidé dozvěděli v rámci propagačních akcí jako je například Kroužkobraní a Den náborů na Kraví hoře. Další zmiňovali, že se znají osobně s majitelkou školy nebo například přešli z jiné konkurenční taneční školy. Některé ze stálých zákazníků škola získala i pomocí propagace v rámci tanečních vystoupení na plesech či jiných firemních akcí. Pouze 2 % lidí se o škole dočetly na základě tištěné reklamě.



Graf 8 Jak jste se o NO FEET dozvěděli?

(Vlastní zpracování, 2020)

Následující otázka se týkala volby dané taneční školy a z jakého důvodu si vybrali právě NO FEET - Graf 9. Respondenti měli možnost označit více odpovědí. Nejčastějšími odpověďmi bylo, že si školu vybrali na základě kvality nabízených služeb, dobré dostupnosti a doporučení přátel případně rodiny. Dále je přesvědčilo hezké a moderní prostředí, které moc škol v Brně nemá. Součástí školy je totiž i Kavárna, kde můžou zákazníci čekat na své děti. Dále si vybírali školu i podle kvalitních lektorů, kteří v NO FEET učí a vedou lekce. Pro některé ze zákazníků byla rozhodující cena kurzů. Dále zmiňovali kurz break dance, který není nikde jinde v Brně v tak rozšířené nabídce jako právě v NO FEET.

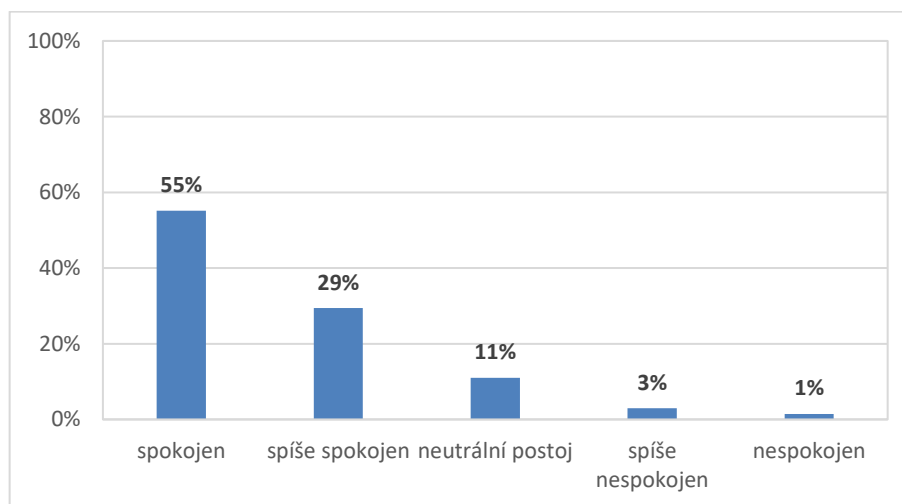


Graf 9 Proč jste si Vybral/a zrovna NO FEET?

(Vlastní zpracování, 2020)

Spokojenost s kvalitou nabízených služeb

Taneční škola nabízí několik kurzů tance, ale samozřejmě ne všechno se vejde do rozvrhu, proto se další otázka týkala spokojenosti s nabídkou tanečních kurzů. Na Graf 10 můžeme vidět, že 55 % je s nabídkou kurzů spokojeno. Pouze 1 % lidí je nespokojeno, kdy byl zmíněn kurz společenských tanců, které NO FEET nenabízí trvale, ale pouze v plesové sezóně, respondenti zmiňovali nedostatečně velkou kapacitu sálu pro tento druh tanečního umění.

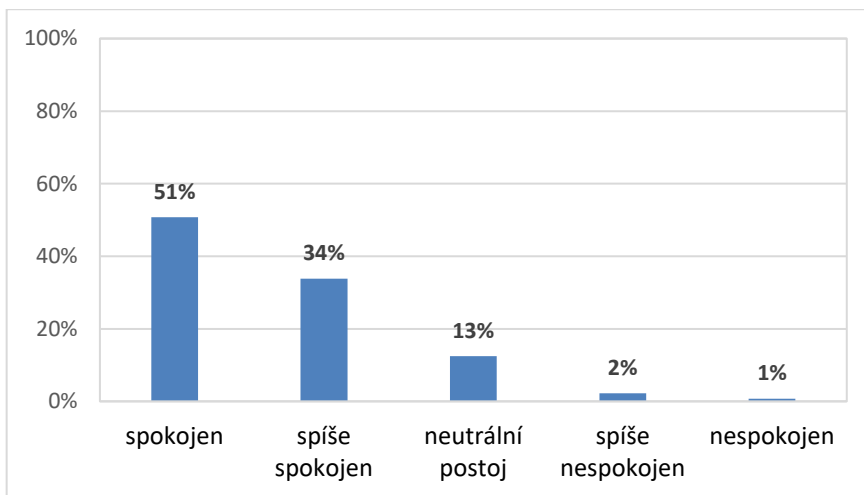


Graf 10 Jak jste spokojený/ú s nabídkou tanečních kurzů?

(Vlastní zpracování, 2020)

Většina stepových a jazzových kurzů probíhá 1x týdně, streetové a break dancové kurzy různých pokročilostí jsou vyspané několikrát do týdne. Veškeré lekce jsou

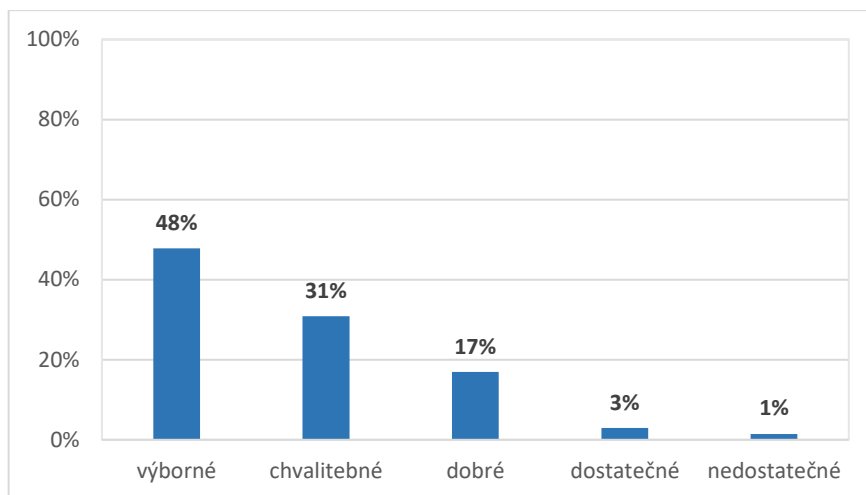
v rozvrhu rozděleny do kategorií – děti, junioři a dospělí, podle kterých kurzisty vedení rozděluje. Na Graf 11 vidíme, že přes 50 % je s četností konání kurzů spokojeno, 34 % je spíše spokojeno a 13 % zákazníku má k danému dotazu neutrální postoj. Dohromady 3 % je s četností nespokojeno, což někteří odůvodnili, že jim nevychází kurzy časově s ostatními aktivitami, a proto zaškrtili tuto odpověď.



Graf 11 Jak jste spokojený/á s četností konání kurzů?

(Vlastní zpracování, 2020)

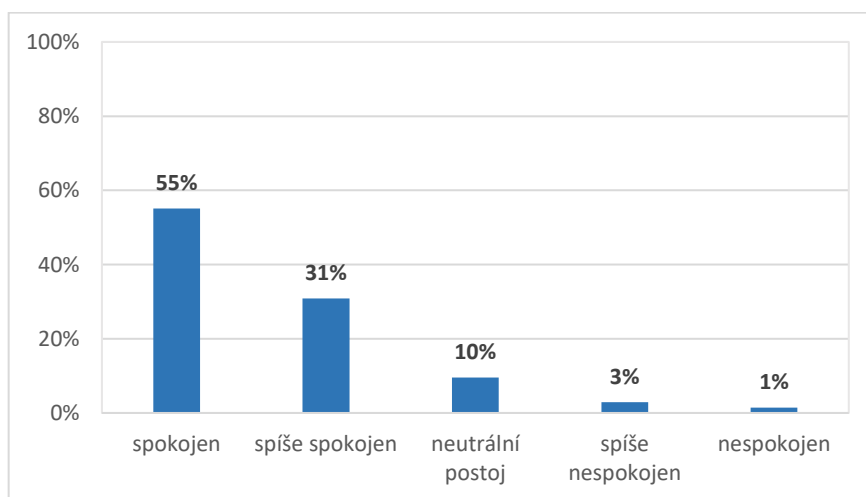
Spokojenost zákazníku se neodvíjí jen od dostatečně velké a kvalitní nabídky služeb školy, ale závisí i na lidech, kteří jménem taneční školy s klienty jednájí. Následující otázka se tedy týkala právě ohodnocení způsobu jednání zaměstnanců školy se zákazníky. Z Graf 12, že skoro 50 % respondentů je s jednáním spokojeno a ohodnotili zaměstnance známkou 1. Přes 30 % zákazníků hodnotilo známkou 2 a 17 % známkou 3. Dostatečně a nedostatečně hodnotili pouze 4 %. Výsledky dopadly nad očekávání dobře je možné říct, že úroveň jednání zaměstnanců školy vůči zákazníkům je na velmi vysoké úrovni.



Graf 12 Jak hodnotíte způsob jednání našich zaměstnanců?

(Vlastní zpracování, 2020)

Další otázka se týkala spokojenosti s komunikací a jednáním vedení Taneční školy NO FEET. Školu vede především ředitelka a manažerka školy. Jedná se hlavně o mailovou korespondenci, telefonní hovory, organizační a provozní věci. Jak můžeme vidět polovina respondentů je s komunikací spokojena, spíše spokojeni je 31 % respondentů, 10 % respondentů má na danou otázku neutrální postoj. Nespokojeni jsou dohromady 4 % zákazníků, tato odpověď je spojena především s organizací vystoupení a následným prodejem vstupenek.

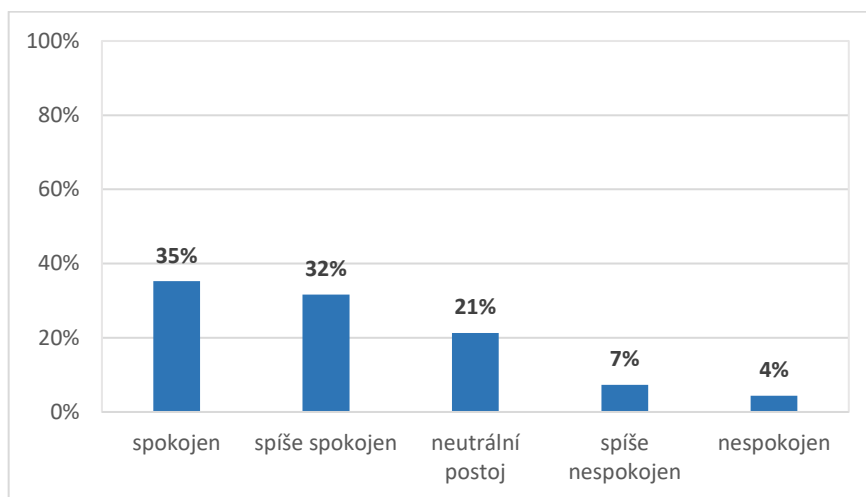


Graf 13 Jak jste spokojený/á s komunikací s vedením NO FEET?

(Vlastní zpracování, 2020)

Výsledek hodnocení spokojenosti s vedením lekcí Taneční školy NO FEET je vidět v Graf 14. Většina zákazníků je lektory a jejich vedením spokojena, dohromady 77 %

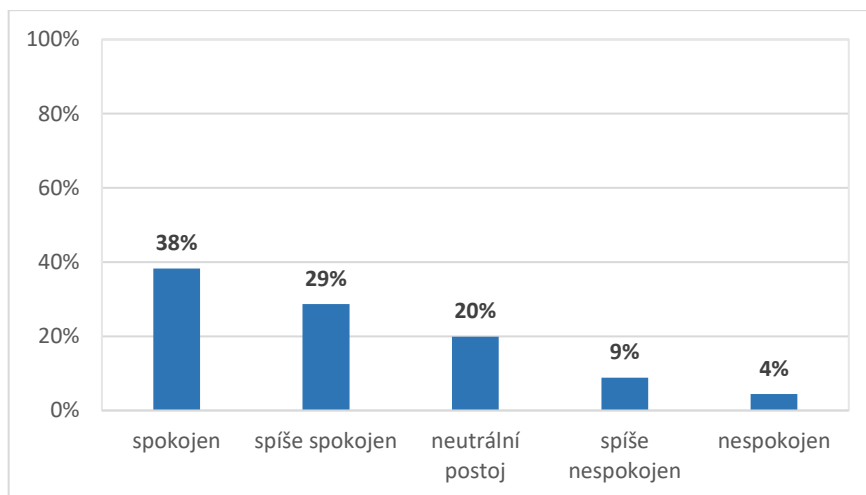
zákazníku je spokojeno. Neutrální postoj k vedení lekcí má 21 % lidí, to znamená, že nejsou ani spokojeni ani nespokojeni. Zákazníků, kteří jsou spíše nespokojeni a zcela nespokojeni je v součtu 10 %, což není z celkových 136 respondentů moc, ale vzhledem k tomu, že si škola zakládá na kvalitní nabídku tanečních kurzů bude tato hodnota považována za vysokou. Ti, kteří hlasovali pro nespokojenost, psali do závěrečných komentářů, že se jim nelíbí, jakým způsobem jsou děti na lekcích vedeni nebo přístup lektora k dětem, zmiňovali přísnost lektorů a vysoké nároky.



Graf 14 Jak jste spokojený/á s vedením lekcí?

(Vlastní zpracování, 2020)

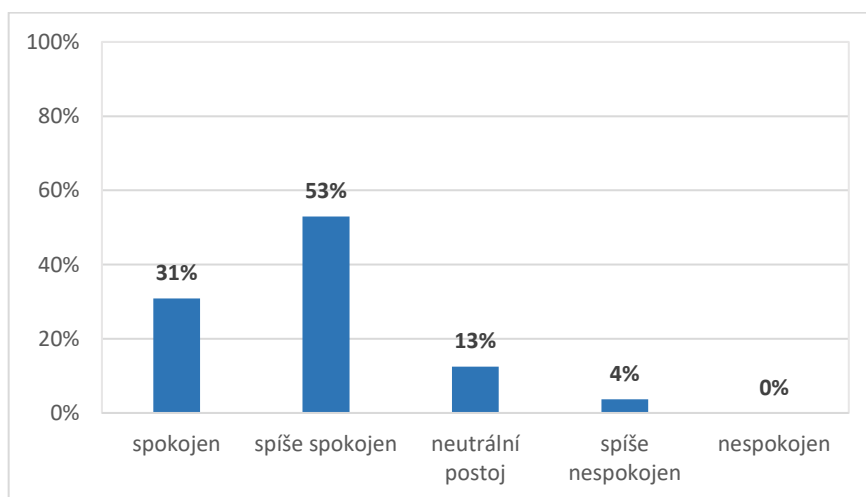
Každý rok NO FEET pořádá dvě větší vystoupení neboli taneční show, které jsou určeny pro rodiče, příbuzné a kamarády zákazníků. Jedná se o vánoční a závěrečné vystoupení na konci školního roku. Zákazníci měli ohodnotit spokojenost s těmito vystoupeními. Jak je možné vidět na Graf 15 lidé jsou spíše spokojeni než nespokojeni. S pořádáním těchto vystoupení je spokojeno 38 % zákazníků. Neutrální postoj mělo 20 %, spíše nespokojeno je 9 % a nespokojeno 4 % respondentů. Někteří ze zákazníků se ke svému hodnocení následně vyjádřili a zmiňovali, že například vánoční vystoupení jim nepřijde tolik profesionální, špatný výběr prostorů nedostatek vstupenek apod. U závěrečného vystoupení lidé psali připomínky k dražším vstupenkám, které jsou však na současné poměry umírněné a vzhledem k vysokému pronájmu divadla na místě.



Graf 15 Ohodnořte spokojenost s vystoupeními NO FEET

(Vlastní zpracování, 2020)

Jednou z otázek byla i spokojenost s celkovou organizací. Touto otázkou byla především myšlena organizace akcí, soutěží, vystoupení (nejen vánoční a závěrečné) apod. Jak můžeme vidět, lidé jsou z větší části spokojeni. Někteří ze zákazníků v poslední otevřené otázce, kde měli možnost napsat svoje poznatky a náměty na zlepšení, psali, že by se rádi dozvíдали dříve o organizačních věcech, jako jsou různé srazy, změny v lektorském týmu (např. suplované hodiny), přáli by si více tanečních akcí na půdě školy (soutěže, taneční večery apod.). Nikdo z respondentů není vyloženě nespokojen.

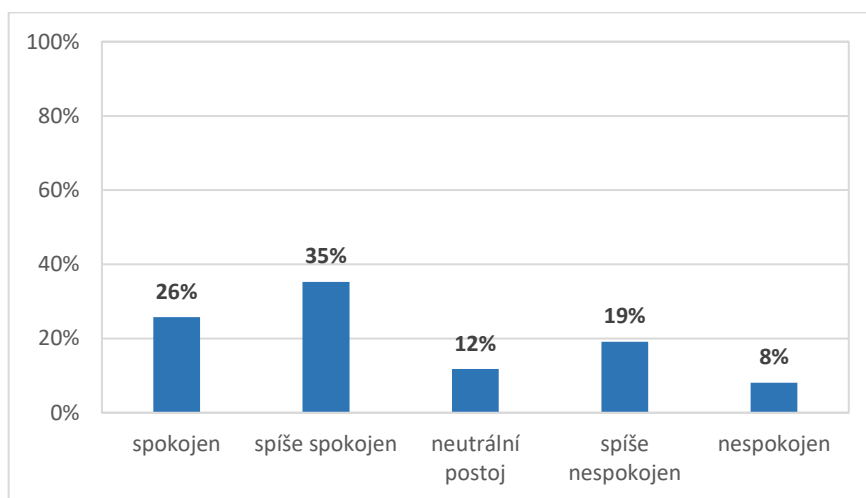


Graf 16 Jak jste spojený/á s celkovou organizací školy?

(Vlastní zpracování, 2020)

Nabídka kvalitních tanečních kurzů je také závislá na jejich ceně, ale ne vždy platí čím dražší tím lepší. Proto dotazníkové šetření obsahovalo i dvě otázky zabývající se spokojenosti s cenami lekcí.

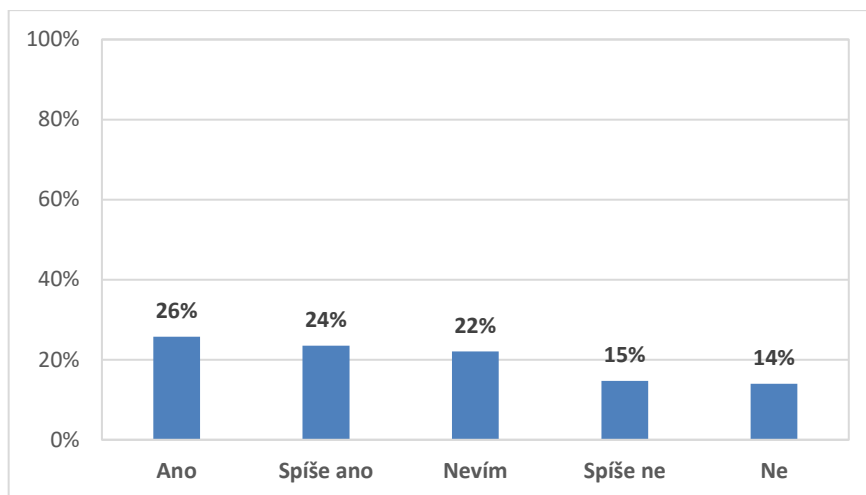
První otázka měla od zákazníků zjistit jejich spokojenost s nastavením cenové politiky u nabízených kurzů. Klienti jsou ve 26 % spokojeni a 35 % spíše spokojeni, to znamená, že více než polovin respondentů souhlasí s nastavenými cenami. Neutrální postoj k této otázce mělo 12 % dotazovaných. Skoro 20 % je s cenami spíše nespokojeno a 8 % procent nespokojeno. Někteří z respondentů se k této otázce vyjádřili v otevřené otázce, kde zmiňovali, že by uvítali možnost placení kurzů jako open class, to znamená, že by nemuseli zaplatit kurz na celé pololetí, ale platili by pouze za odchozené lekce. Dále zmiňovali, že jsou majiteli Multisport karty a rádi by ji u nás využívali i na stále kurzy. Pár klientů napsalo, že lekce break dance a street dance pro děti jsou z jejich pohledu vedeny méně kvalitně než lekce stepu, jako příklad psali, že lektori odchází během lekcí ze sálu, na tréninky chodí nepřipraven, děti na hodinách často sedí a lektor se věnuje jen 1 z žáků....



Graf 17 Jste spokojený/á s cenami nabízených kurzů?

(Vlastní zpracování, 2020)

Druhá otázka ohledně ceny se zajímala o to, zdali zákazníci při vybírání taneční školy pro sebe nebo své dítě porovnávali ceny se konkurencí - Graf 18. Přesně polovina respondentů odpověděla, že se při výběru tanečních kurzů hledala a ceny srovnávala. Přes 20 % lidí odpovědělo na tuto otázku, že neví a skoro 30 % zákazníku se na ceník konkurence nedívalo a neporovnávalo s cenami dané taneční školy NO FEET.

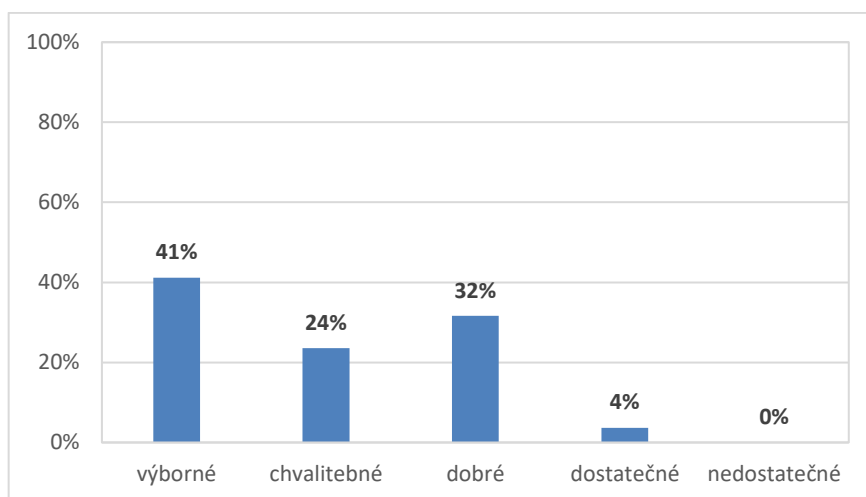


Graf 18 Porovnával/a jste ceny s konkurencí, než jste začal/a chodit do NO FEET?

(Vlastní zpracování, 2020)

Spokojenost se zázemím školy

Poslední část dotazníkového šetření se týkala zázemí a prostor tanečné školy, v grafu je vidět, že zákazníci taneční školy jsou se zázemím celkově spokojeni, 41 % hodnotilo prostory na výbornou a 24 % ohodnotilo známkou chvalitebně. Přes 32 % hodnotilo zázemí známkou 3 a 4 % lidí známkou 4. V poslední otázce nespokojení zákazníci zmiňovali málo prostoru, kde by mohli čekat na svoje děti v případě, že nechtějí využít prostory kavárny. Dále byla zmiňována zima ve spodních prostorách v období zimních měsíců.

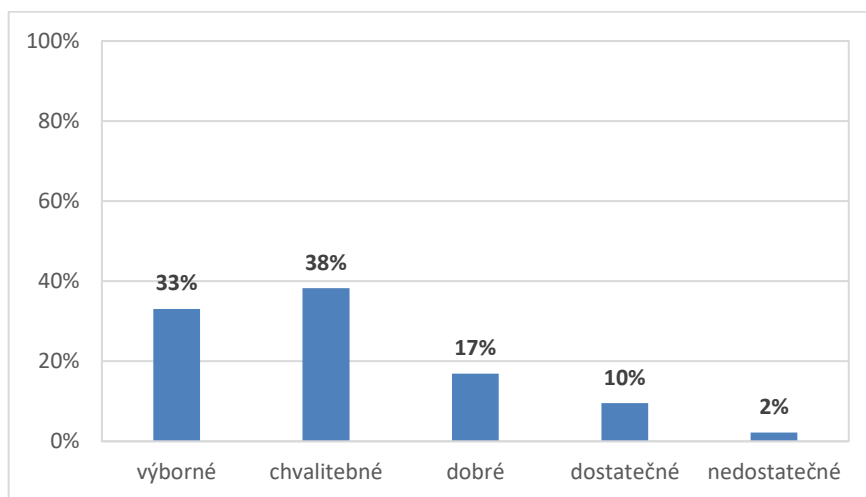


Graf 19 Jak byste ohodnotil/a zázemí školy?

(Vlastní zpracování, 2020)

V dnešní době je důležité, jak na lidi působí i celková čistota prostorů, které navštěvují, proto se předposlední otázka týkala právě spokojenosti zákazníku s čistotou v taneční

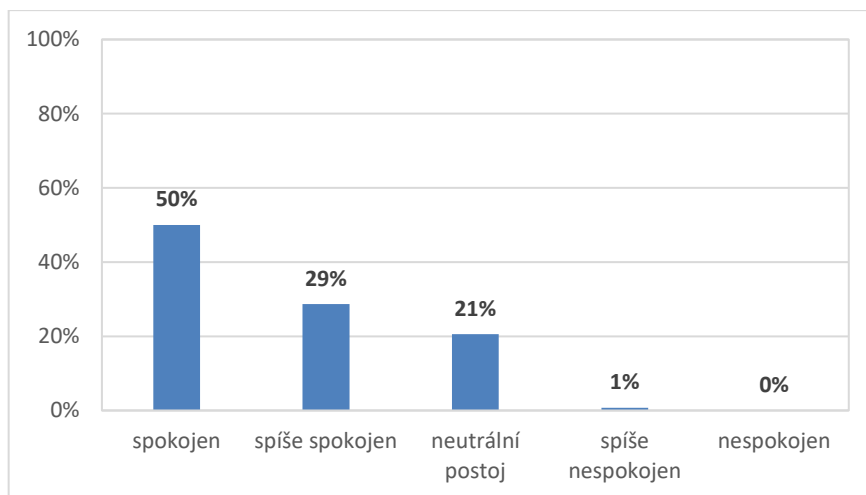
škole. Nejvíce respondentů (38 %) čistotu zázemí taneční školy ohodnotilo známkou 2, 3 % zákazníků je s čistotou spokojeno a ohodnotili známkou 1. Skoro 20 % klientů považuje prostory za dobře udržované a čisté, našli se však i respondenti, kteří jsou s pořádkem nespokojeni a více to rozvedli v závěrečné otázce, kde zmiňovali například špinavou podlahu v tanečních sálech a šatnách. Tento problém se škola snaží řešit, bohužel během odpoledne se v sálech i v šatnách střídá mnoho kurzistů, proto čistotu podlah není možné udržet po celý den.



Graf 20 Jak byste ohodnotil/a čistotu v prostorách školy?

(Vlastní zpracování, 2020)

Součástí taneční školy je i Kavárna NO FEET, kterou mají možnost navštívit, jak lidé z ulice, tak právě kurzisté či rodiče čekající na svoje děti. Na Graf 21 je možné vidět, že Polovina respondentů je s touto možností spokojena, a mnoho z dotazovaných do poslední otevřené otázky zmiňovalo, že kavárnu navštěvují nejen, když čekají na děti, ale i během týdne jako místo k setkávání s přáteli nebo prostor pro pracovní schůzky. Celá kavárna je prosklená a přímo z ní můžou zákazníci vidět do jednoho z tanečních sálu, mnoho rodičů tak může své děti během tréninku sledovat přímo z kavárny.



Graf 21 Jak jste spokojený/á s možností využití prostor Kavárny NO FEET?

(Vlastní zpracování, 2020)

Závěry zjištěných výsledků a doporučení

Cílem marketingového průzkumu spokojenosti zákazníků Taneční školy NO FEET bylo zjistit odpověď na výzkumnou otázku *Jak jsou stálí zákazníci Taneční školy NO FEET spokojeni s kvalitou nabízených služeb a organizací školy? Jak jsou stálí zákazníci Taneční školy NO FEET spokojeni s kvalitou nabízených služeb a organizací školy?* Výzkum probíhal období 13. 1. 2020 – 16. 2. 2020 pomocí online a tištěných dotazníku. K vyhodnocení byly použity odpovědi od 136 respondentů.

První část dotazníkové šetření byla zaměřena na identifikaci respondentů, kdy bylo zjištěno, že $\frac{3}{4}$ respondentů tvořili ženy. Nejvíce odpovědí bylo získáno od lidí ve středním věku, kteří jsou zaměstnaní nebo pracují jako osoby samostatně výdělečně činné. Tento fakt přičítán tomu, že za kurzisty do 18 let zodpovídají zákonní zástupci a veškeré informace i tento dotazník byl zaslán na jejich mailovou adresu. Jedná o především o rodiče(matky), kteří tvoří skupinu zákonných zástupců pro kurzisty do 18 let.

Druhá část dotazníkového šetření se týkala charakteristiky stávajících zákazníků taneční školy NO FEET, kde jsme se mohli o kurzistech dozvědět, jak dlouho školu navštěvují, do jakého kurzu chodí, kolikrát týdně se danému tanci věnují a kde se škole dozvěděli. Překvapivým výsledkem bylo, že nejvíce respondentů navštěvují taneční školy méně než rok. Vzhledem k docela velké základně kurzistů víme, že velkou část tvoří zákazníci, kteří do NO FEET chodí více než 1 rok a jedná se o stálé a věrné kurzisty.

Nejvíce navštěvovaným kurzem je step, kde byla tato odpověď očekávána. Stepaři tvoří ve škole největší část klientely. **Nejvíce kurzistů navštěvuje školu pouze 1x týdně**, tato odpověď může být zapříčiněna i právě tím, že odpovídalo více lidí, kteří školu navštěvují méně než rok a tím je možné říct, že se bude jednat o začátečníky, kteří mají lekce právě 1x týdně. **Lidé se o škole nejčastěji dozvídají z internetu** nebo od svých známých, proto by škola více měla zpracovat na online propagaci, která by mohla zvýšit povědomí a zájem u nových zákazníků. Někteří z respondentů uváděli do možnosti jiné, že se o NO FEET dozvěděli díky pořádání Mezinárodního stepařského festivalu Brno, kdy součástí festivalu je kromě lekce stepu pro veřejnost, velká venkovní akce v centru Brna a stepařská show. Je to jedna z možností, jak se snaží více upozornit na step jako taneční styl.

Třetí a čtvrtá část dotazníkového šetření se zabývala spokojeností stálých zákazníků. Ve společnosti se tento typ dotazníkového šetření za dobu fungování neprováděl. **Výsledky dopadly nad očekávání dobře**. První série otázek byla směřována na spokojenost ohledně kurzů, vedení školy, organizace apod., druhá část se zaměřila na spokojenost se zázemím školy. Celkově lze konstatovat, že zákazníci jsou spokojeni. Více než 80 % kurzistů je **spokojeno s nabídkou tanečních kurzů a její četností**, někteří v poslední otevřené otázce zmiňovali, že by ocenili step pro začátečníky 2x týdně, ale nepovažují to za závažný problém školy. Dále bylo uváděno, že by se mezi stále kurzy mohly zavést **lekce společenských tanců**, které probíhají pouze v plesové sezóně. Dále někteří ze zákazníků zmiňovali, že by ocenili, kdyby zároveň s dětskými kurzy byla možnost **lekce pro rodiče**, uvedeny byly taneční lekce, ale i lekce typu power joga a pilates.

Zákazníci hodnotili v dotazníkovém šetření také spokojenost s jednáním zaměstnanců, lektorů a vedením školy, 20 % respondentů ohodnotily komunikaci známkou 3 a hůř. **Největší problém vidí v komunikaci lektor a rodič**, a to hlavně před vystoupeními, kdy je potřeba řešit kostýmy, sraz a celkovou organizaci dne. S komunikací s vedením jsou spokojeni, někteří psali, že jim nevyhovuje mailová korespondence, protože se na mail nedívají, toto však nemůžeme považovat za důvod k nespokojenosti, ale jako lenost rodiče jednou za čas zkontrolovat mailovou korespondenci. Na co by se však škola měla více zaměřit je **lepší informovanost lektorů**, aby mohli rodičům podávat stejně kvalitní informace.

S cenami kurzů je **nespokojeno téměř 30 % zákazníků**, podle reakcí v otevřené otázce lze tvrdit, že se jedná ve většině případů o zákazníky, kteří navštěvují **kurz break dance nebo street dance**. Respondenti psali především o často suplovaných lekcích jiným lektorem nebo nedostatečným věnováním se dětem v kurzu break dance. Škola by se na tento fakt měla do budoucna zaměřit a snažit se co nejvíce omezit suplované hodiny a více dohlížet na práci lektorů kurzů street dance a break dance.

Zázemí taneční školy bylo **hodnoceno velice dobře**, pozitivně byla hodnocena možnost využití kavárny, která je součástí školy. Čistotu klienti taneční školy hodnotili průměrně.

2.4.4 Analýza dodavatelů

Jelikož je NO FEET malou společností, dodavatelů, které škola k organizaci využívá a potřebuje, není mnoho. V zásadě se jedná o dodavatele prostorů pro konání akcí či lekcí, živé hudby a multimediálních záznamů. Dodavatele společnosti můžeme obecně členit na:

- 1) Poskytovatelé prostor,
- 2) Poskytovatelé účetních služeb,
- 3) Poskytovatelé úklidové služby.

Poskytovatelé prostor

- **Prostory baru Jekyll&Hyde**

Tyto prostory si jsou využívány jako 2. prostory taneční školy, probíhají zde stále kurzy street dance a stepu, a také open classes power jógy, pilates a kondičního cvičení. Prostory slouží taneční škole přes den jako taneční sál, večer se místo promění v brněnský bar. Provozovatelkou baru je sama ředitelka Taneční školy NO FEET, v prostorách je Jekyll&Hyde je v pronájmu. Dále je bar využívám pro pravidelné večerní stepové jamy (improvizace stepařů za doprovodu živé hudby). Tento typ akce probíhá jedenkrát do měsíce. Je to jedna z nových akcí, kterou jako škola pořádají pro své zákazníky.

- **Loutkové divadlo Radost**

Prostory divadla si taneční škola přes 10 let pronajímá na konci školního roku pro uspořádání závěrečného tanečního vystoupení. S divadlem má taneční škola velice dobré vztahy.

- **Dělnický dům Židenice**

V případě dělnického domu se jedná o pronájem prostor na pravidelné vánoční vystoupení taneční školy. Prostory taneční škola také využívá na občasné pronájmy k trénování větších choreografií (20 lidí a více). U takto velkých choreografií je potřeba setrénovat pohyb po prostoru a vzhledem k tomu, že sály taneční školy nejsou dostatečně velké je potřeba si jednou za čas pronajmou větší prostor.

- **Hotel Fantazie v Chotěboři**

Pronájem penzionu slouží pro konání letního tanečního soustředění, které se koná vždy na konci měsíce srpna. Po dobré zkušenosti s vedením penzionu se tam letní soustředění bude konat již podruhé. V minulosti si škola pro tyto účely pronajímala areál Rekreačního střediska Čermák v Moravském krase, bohužel po špatné zkušenosti se škola rozhodla vyhledat jiné prostory na soustředění. Cena je vyšší, ale při naplnění kapacity je poskytovatel ochoten ceny za služby snížit.

Prostory školy NO FEET na Vaňkově náměstí vlastní přímo ředitelka školy, což je velkou výhodou pro taneční školu vzhledem k dalším výdajům na provoz.

Poskytovatel účetních služeb

Účetnictví a daňové poradenství pro taneční školu No FEET poskytuje paní Ing. Hana Grulová. Účetnictví a poradenství dělá pro No EFET již od jeho založení.

Poskytovatel úklidové služby

Na úklid taneční školy je najímána paní Ing. Jana Ryšavá, která se zabývá správou a údržbou nemovitosti. Zajišťuje v taneční škole úklid celé taneční školy mimo kavárnu. Cena poskytovatele je vyšší, ale je odpovídající kvalitě poskytované služby.

Další poskytovatelé služeb

Jakožto dodavatele živé hudby na různé akce pořádané taneční školou je oslovovaná kapela Jazzová Rázie, se kterou má škola již dlouholeté zkušenosti a se spoluprací je vždy spokojena. Kapela je využívána především na stepový jamy.

K pořizování fotografií NO FEET často využívá lidi z řad kurzistů, kteří se focením neživí, ale mají dobré vybavení pro vytvoření kvalitní fotodokumentace. V případě profesionálního focení vždy oslovuje škola profesionálního fotografa, který má zkušenosti s focením lidí v pohybu.

Tabulka 11 Přehled stálých dodavatelů Taneční školy NO FEET

(Vlastní zpracování, 2020)

	Služba	Silné stránky	Slabé stránky
Jekyll & Hyde	Pronájem prostor	Nízká cena pronájmu, provozovatel baru je majitelka taneční školy	Velikost tanečního sálu
Loutkové divadlo Radost	Pronájem prostor	Moderní vybavení divadla, ochota, spolehlivost	cena
Dělnický dům Židenice	Pronájem prostor	Nízká cena, spolehlivost	Vybavení prostor
Hotel Fantazie	Pronájem ubytování a sálů	Spolehlivost, ochota, vybavení hotelu	Vzdálenost, cena
Ing. Hana Grulová	Účetnictví a daně	Rodina majitelky, rychlost	-
Ing. Jana Ryšavá	Úklid	Spolehlivost, pečlivost	Cena
Jazzová razie	Hudba	Cena, ochota, kvalita	Časové možnosti hudebníků

Většinu dodavatelů má taneční škola již několik let, proto nemá v plánu je v blízké době výrazně měnit. Z tabulky je možné vidět, že za důležité u dodavatelů je pro školu cena, podle které se často rozhoduje. V případě, že by některý z dodavatelů výrazně zvýšil cenu byl by to pro NO FEET impuls pro změnu daného dodavatele.

Největší pravděpodobnost změny dodavatele je u Hotel Fantazie, kde pořádá škola letní taneční soustředění.

2.4.5 Analýza bariér a riziko vstupu nové konkurence

Riziko vstupu nových konkurentů do oblasti tanečního umění je ovlivňováno bariérami vstupu, které dané odvětví přináší, ale také jeho atraktivitou. Za bariéry vstupu je možné považovat know-how, technické a kapitálové možnosti, dále loajalitu zákazníků v podobě vytvořené stálé komunity, existující velkou konkurenci na trhu, strategie diferenciacce nabízených služeb (znalost trhu a konkurentů), nedostatek pracovní síly v daném oboru a přístup k ní. **Hrozba vzniku nové konkurence je velká**, protože v podstatě kdokoliv si v současné době může taneční školu založit. Nepotřebuje k tomu **žádnou větší praxi** jak u jiných oblastí. Vznik konkurence by mohla vzejít **ze strany lektorů a profesionálních tanečníků**, kteří jsou v taneční škole například nespokojeni s organizací. Takových případů se v minulosti stalo již několik, proto je potřeba s touto možností počítat a být na ni připraveni.

Dalšími potenciálními konkurenty se kromě vzniku tanečních škol můžou stát i **vznikající studia zaměřená na cvičení power jogy, pilates atd.** Tento druh cvičení je v dnešní době u lidí čím dál více populární a v Brně stále vznikají nová a nová studia tohoto stylu.

2.4.6 Analýza substitutů

Některé konkurenční podniky nabízí řadu dalších tanečních stylů, na které se NO FEET nezaměřuje. V Brně působí řada tanečních studií či center, které se na tanec či taneční sport zaměřují. Jedná se především o **studia zabývající se společenskými tanci**, která představují jednu ze substitučních hrozeb, a to hlavně z důvodu tradice, kterou tance společenské mají. Další hrozbou jsou **tance latinských rytmů** jako bachata, zouk, salsa apod. kromě tanečních lekcí jsou pořádány i tzv. tančírny, to znamená, že úplný začátečník nemusí absolvovat žádný kurz, ale v případě tančírny se od zkušenějších může dané druhy tance naučit. Obvyklá cena tančiren je 100-200 Kč, záleží na velikosti akce. Pro taneční školy NO FEET je ale přínosné, že všechny jmenované substituty se tančí vždy v páru, a to některé zákazníky může odradit. Kurzy pořádané taneční školou NO FEET jsou pro jednotlivce.

Pokud se na tanec podíváme pouze jako na sportovní aktivitu, pak se substitutem může stát jakýkoliv další sport. Lidé se více zajímají o zdravý životní styl, pohyb a vše s tím spojené a v tanci nemusí vidět tak velký potenciál například v úbytku váhy.

2.4.7 Shrnutí atraktivity oboru dle Porterova modelu 5 sil

V tabulce jsou shrnuty příležitosti a hrozby zjištěné analýzou atraktivity oboru.

Tabulka 12 Shrnutí atraktivity oboru dle Portera
(Vlastní zpracování, 2020)

Současná konkurence a rivalita tanečních škol na trhu	
Přímá konkurence	
Nižší cena některých tanečních kurzů	hrozba
Vyšší kvalita kurzů	hrozba
Malá nabídka otevřených lekcí	příležitost
Výši cena otevřených lekcí	příležitost
Specializace na 1 druh tance	příležitost
Nepřímá konkurence	
Široká nabídka tanečních kurzů	hrozba
Studia zaměřující se na jógu, pilates	hrozba
Bariéry a hrozba vstupu nové konkurence	
Není potřeba praxe v oboru	hrozba
Vznik školy ze strany lektorů a zaměstnanců taneční školy	hrozba
Nově vznikající studia zaměřující se na jógu apod.	hrozba
Vyjednávací síla zákazníků	
Zákazníci na trhu	
Rostoucí počet obyvatelstva ve věku 0-14 let	příležitost
Snadný přechod ke konkurenci	hrozba
Snižování počtu obyvatel Brna v ekonomicky aktivním věku	hrozba
Velký potenciál v oslovování zákazníků na školách	příležitost
Slevy na taneční kurzy	příležitost
Stávající zákazníci	
Zavedení do stálých kurzů lekce pro čekající rodiče	příležitost
Společenské tance zařadit do stálé nabídky kurzů	příležitost
Nedostatečná informovanost lektorů	hrozba
Špatná komunikace lektorů s rodiči	hrozba
Nespokojenost s vedením lekcí break dance a street dance	hrozba
Vyjednávací síla dodavatelů	
Snadný přechod k jinému dodavateli	příležitost
Dlouhodobá spolupráce a udržování dobrých vztahů	příležitost
Stále zvyšující se ceny	hrozba
Substituty	
Tradice společenských tanců	hrozba
Zvyšující se zájem o latinské tance (bachata, zouk apod.)	hrozba
Levnější nabídka lekcí (nejen tanečních)	hrozba

2.5 Analýza obecného prostředí metodou SLEPT

V rámci dané kapitoly bude analyzováno obecné prostředí na základě SLEPT analýzy, kde budou specifikovány faktory právní ekonomické, sociální a kulturní a technologické.

2.5.1 Politicko-právní prostředí

Politické prostředí, ve kterém se společnost NO FEET pohybuje je dáno celkovými politickými poměry v místě působení a ČR. Česká republika se v březnu roku 2020 stala součástí pandemie covid-19 způsobené koronavirem. Na základě probíhající epidemie vláda začala vydávat opatření, aby šíření viru zabránila. Dne 12. března 2020 byl v ČR vyhlášen **nouzový stav a vyhlášena řada mimořádných opatření**. Opatření týkající se taneční školy, a to **omezení volného pohybu osob a zákaz provozu sportovišť a fitness center**.

Zákazy se koncem měsíce dubna rozvolňují a škola může za určitých podmínek otevřít 11. května 2020. Podmínky pro otevření:

- omezit přítomnost klientů tak, aby byly mezi nimi rozestupy alespoň 2 metry a na každých 10 m² se vyskytoval nejvýše 1 klient,
- zákaz používání šaten a zázemí,
- zajistit dezinfekci prostor a cvičebních pomůcek po použití každým klientem,
- zajistit dezinfekci rukou pro personál i klienty,
- zákazníci provedou dezinfekci rukou před i po lekci,
- možnost prodeje pouze balených nápojů a zabalených potravin,
- používat vzduchotechniku pouze se samostatným přívodem a odtahem vzduchu,
- možnost individuálních lekcí (1vs1),
- v sálech pro skupinová cvičení bez osobního kontaktu označit místa tak, aby se zachovala potřebná vzdálenost mezi klienty 2 metry,
- upravit časový harmonogram tak, aby mezi jednotlivými lekcemi proběhla dezinfekce, úklid a vyvětrání prostor (Vláda.cz, 2020).

Na základě těchto opatření škola může být otevřena, a to pro všechny klienty bez omezení. Je nutné však dodržovat přísná pravidla stanovená vládou ČR.

Situace se může stát **pro taneční školu likvidační**, a to z důvodu **nemožnosti vykonávání dané služby** a požadavků zákazníků, kteří se budou dožadovat **vrácení kurzovního** za neodučené období březen–květen.

Taneční škola je NO FEET je obecně prospěšnou společností, proto **nemá možnost žádat o některé druhy dotací**, které se vztahují na taneční umění, podporu daného oboru nebo akcí. I přesto, že se jedná o neziskovou organizaci, není možné žádat o dotace na Ministerstvu kultury v programu Můj klub, který podporuje sportovní kluby a taneční školy na základě počtů aktivních členů do 26 let. Tato dotace je však vypsaná pro společnosti s právní úpravou z. s. či o. s., proto by do budoucna bylo výhodné z právního hlediska předělat na spolek, aby měla možnost o danou dotaci žádat. Další možností je však využití dotací k podpoře kultury, které vypisuje město Brno, Jihomoravský kraj nebo například Nadace život umělce. Brno je však považováno za velmi kulturní město, **konkurence při získání dotace** je tak velmi **vysoká** a projekt/činnost musí být sepsána velmi kvalitně.

Z právního hlediska je NO FEET vázáno předpisy:

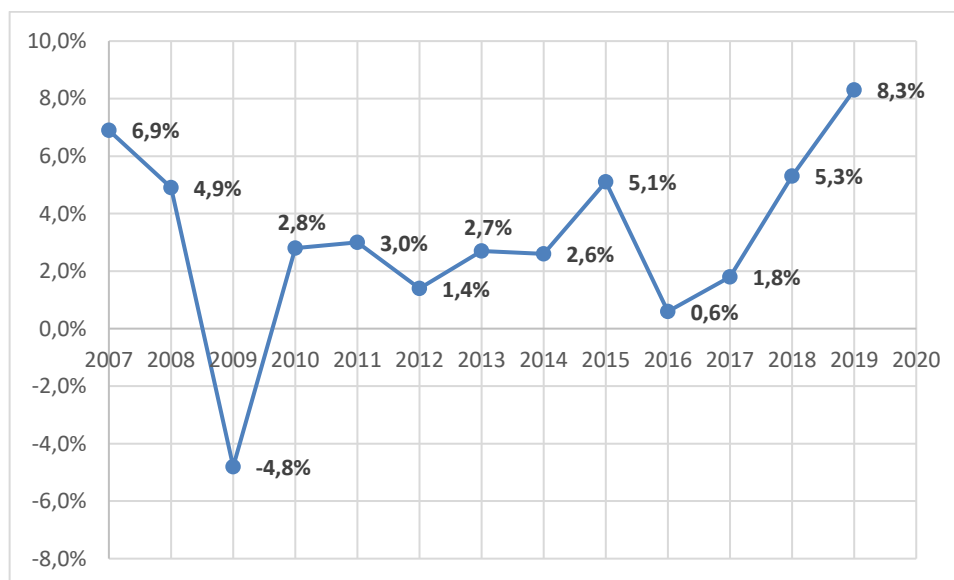
- a) Zákon o obecně prospěšných společnostech č. 248/1995 Sb. (byl zrušen 1. 1. 2014), společnosti vedené do roku 2014 se tímto zákonem dále řídí,
- b) Zákony vztahující se k autorským právům, správu vykonává Ochranný svaz autorský pro práva k dílům hudebním, z. s. (OSA),
- c) Zákoník práce č. 263/2006 Sb.,
- d) Zákon občanského zákoníku č. 89/2012 Sb., o díle,
- e) Nařízení Evropské unie 2016/679 GDPR o ochraně osobních údajů.

Většina předpisů nabyla v platnost již v minulosti před vznikem taneční školy NO FEET, proto pro její působení nevytváří nepříznivé prostředí, spíše její působení upravují. Pouze poslední nařízení o ochraně osobních údajů může způsobovat komplikace sbíráním osobních údajů od zákazníků a účastníků pořádaných akcí. **Problém** může vzniknout při vzniku **fotodokumentace či video-dokumentace**. Při podpisu přihlášky do kurzu je proto zahrnut odstavec o využívání osobních údajů, který musí daný kurzista či zákonný zástupce při zápisu schválit, aby nedošlo k porušování nařízení.

Legislativní faktor, který výrazně ovlivní fungování většiny podnikatelů je **elektronická evidence tržeb**. V roce 2020 se má spouštět poslední čtvrtá vlna zavádění této evidence, kam spadá i podle CZ-NACE skupina podnikající v tanečním umění. Prozatím je spuštění EET plánováno na 1. 5. 2020, ale vzhledem k situaci v ČR se bude zavádění s velkou pravděpodobností odkládat.

2.5.2 Ekonomické prostředí

V případě taneční školy se nejedná o statek každodenní potřeby nýbrž o volnočasovou aktivitu. Pro analýzy ekonomického prostředí je nutné vzít v potaz celkovou ekonomickou situaci v Jihomoravském kraji, a to se zaměřením na město Brno, kde škola sídlí. **Hrubý domácí produkt** v Jihomoravském kraji mezi roky 2014-2015 vzrostl o 2,4 % a následně o 4,5 % klesl. V letech 2016-2019 HDP vzrostlo o 7,7 %. Vývoj hrubého domácího produktu mezi lety 2007-2019 je vidět na Graf 22.



Graf 22 Vývoj HDP v Jihomoravském kraji

(Zdroj: Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2020)

Vzhledem k současné situaci pandemie v České republice se předpokládá propad ekonomického výkonu o 5,6 % (mfcz.cz, 2020). Na základě tohoto tvrzení, že **investice lidí do služeb budou výrazně klesat**. Tento fakt může negativně ovlivnit fungování taneční školy. Podle prohlášení Ministerstva financí (2020) by mělo dojít v 2. polovině roku 2020 k ožívání aktivit a v roce 2021 by hospodářský růst mohl dosáhnout na 3,1 %.

Podle CZ-NACE provozování taneční školy spadá pod sekci P – vzdělání přesněji do kategorie 52 Umělecké vzdělání, která zahrnuje právě výuku tance a taneční studia či školy. Statistické informace o ekonomickém vývoji uměleckého vzdělání pro Jihomoravský kraj konkrétně Brno a okolí nejsou k dispozici. V následující tabulce je možné vidět vývoj vybraných ukazatelů v daném odvětví. Dochází ke **zvyšování příjmů**, ke kterým dochází **na základě úbytku podnikatelských subjektů**. Podnikům se tak **zvyšuje poptávka zákazníků a snižující se výdaje jsou důsledkem** tzv. úsporu z rozsahu což znamená, že méně firem má více zákazníků a zároveň dochází **ke zvýšení přidané hodnoty**, to pro podniky stoupající marži, zisk a tím i cenu (Statistikakultury.cz, 2019).

Tabulka 13 CZ-NACE umělecké vzdělání v ČR

(Vlastní zpracování podle Statistikakultury.cz, 2020)

	2011	2012	2013	2014	2015
Příjmy (v tis. Kč)	853 294	847 010	821 373	759 590	785 960
Výdaje (v tis. Kč)	728 016	723 172	703 727	646 422	671 885
Hodnota produkce (v mil. Kč)	7 438	7 291	8 093	7 311	7 882
Hrubá přidaná hodnota (v mil. Kč)	5 296	5 523	6 275	5 841	6 076
Počet zaměstnanců (v tis. os.)	589	467	583	679	599
Počet právnických a fyzických osob	1 284	1 255	1 145	1 079	1 050

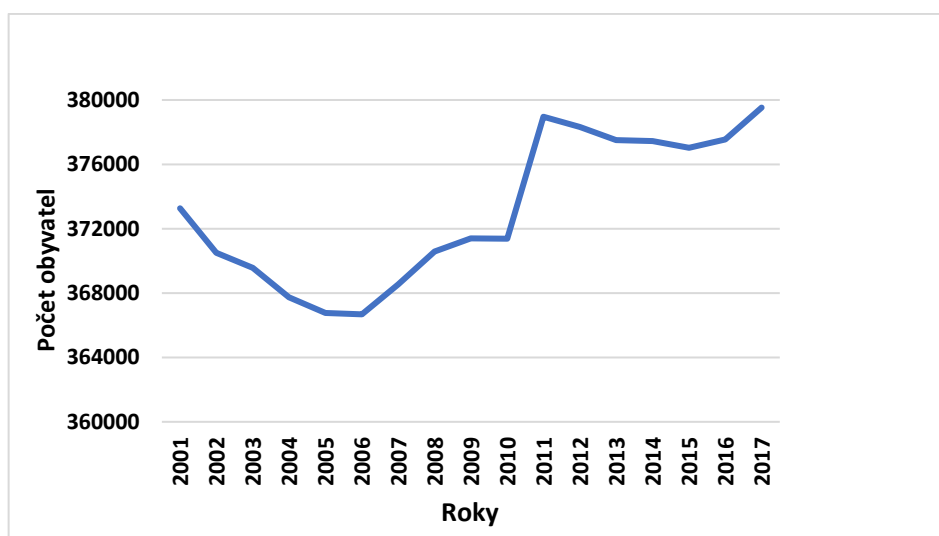
Dynamika **růstu měsíční mzdy v Brně** je obdobná jako na celém území České republiky i v Jihomoravském kraji. Průměrná hodnota platu roku 2019 v Brně je podle webového portálu data.brno.cz 38 991 Kč, jedná se o větší průměr než v celé ČR, kde se jedná o částku 34 125 Kč a v Jihomoravském kraji, kde průměrná hodnota platu dosahuje 31 247 Kč. **Zvyšující se platební podmínky** mohou pozitivně ovlivnit ekonomické prostředí taneční školy. Podle Ministerstva financí (2020) by se současná ekonomická situace v ČR měla promítnout v dynamice výdělků obyvatelstva, a to zejména v roce 2021, kdy by průměrná mzda měla klesnout.

Míra nezaměstnanosti v městě Brně se pohybuje kolem 3,8 %. V porovnání s průměrem celé České republiky se jedná o vysokou hodnotu (v ČR 2,9 %), která může být způsobena vysokým počtem dojíždějících lidí za prací z okolí Brna. V porovnání s loňskými roky se nezaměstnanost snížila pod 3 %, na konci roku 2019 byla míra

nezaměstnanosti v Brně byla v roce 2019 3,8 %. Situace České republiky však způsobí v roce 2020 **neočekávaný růst nezaměstnanosti**.

2.5.3 Sociálně-kulturní prostředí

V Jihomoravském kraji žije přibližně 1,2 mil obyvatel a z toho cca 380 tis. Žije v Brně, tyto čísla jsou se vztahují pouze na obyvatele s trvalým pobytem v JMK či Brně. Nejsou tam započítáni například dojíždějící studenti, kteří se jsou pro prostředí a nabídku služeb v tanečním umění důležité. Na grafu můžeme vidět vývoj obyvatelstva v Brně v letech 2001-2017.



Graf 23 Vývoj počtu obyvatelstva v Brně 2001–2017

(Vlastní zpracování podle data.brno.cz, 2020)

Co se týká věkového rozložení obyvatel v Jihomoravském kraji je možné si všimnout, že dochází k trvalému zvyšování počtu obyvatel žijících v kraji. Dochází ke zvyšování počtu dětí do 14 let, ale zároveň se snižují počty osob v tzv. ekonomicky aktivním věku, Tabulka 14 (Český statistický úřad, 2020). Stejný fakt jsme mohli sledovat i v rámci samotného města Brna viz. Tabulka 9.

Tabulka 14 Věkové rozložení obyvatelstva JMK

(Vlastní zpracování podle ČSÚ, 2020)

	2014	2015	2016	2017	2018
Počet obyvatel	1 172 853	1 175 025	1 178 812	1 183 207	1 187 667
Věkové rozložení					
0-14 let	175 874	178 921	182 280	185 660	189 153
15-25 let	119 306	114 623	110 208	107 187	104 146
26-64 let	664 445	663 210	662 280	661 132	660 552
65 a více let	213 228	218 271	224 044	229 228	233 816
Roční přírůstek obyvatel	0,24%	0,18%	0,32%	0,37%	0,38%

Kulturní faktory

Město **Brno je bohaté na kulturu** a vedení města tento fakt podporuje. Nabídka kulturního vyžití je široká a pojímá všechny odvětví kulturních institucí a událostí. V roce 2017 bylo město zapsáno do Sítě kreativních měst UNESCO v oblasti hudby, což ukazuje kvalitní hudební produkce a akce konající se v Brně. To pomáhá vytvářet **výhodné prostředí pro provozování taneční školy**, která se aktivně do kulturního žití v městě zapojuje například pořádáním tanečních festivalů, venkovních akcí a tanečních vystoupení. Velké množství pořádaných akcí však značí **velkou konkurenci a potenciální úbytek zákazníků**, kteří upřednostňují konkurenční nabídku služeb. Kulturní akce, taneční a hudební festivaly jsou často finančně podporovány dotacemi města Brna a Jihomoravského kraje.

2.5.4 Technologické prostředí

Způsob online přihlášek

V současné době jsou lidé zvyklí vše řešit online, provádět online platby, přihlašovat se online a komunikovat s dodavatelem služeb pomocí internetu. Na webových stránkách se objevují formulářová okna pro možnost položení dotazu apod. Zákazníci navštěvující fitness centra, jógová studia a další podniky zabývající se nabídkou zájmové činnosti možnosti online přihlašování plně využívají a ve většině případů se zákazník setkává s rezervačním systémem, kde je nutné i danou lekci rovnou uhradit. Roste zájem placení online a využívání dalších inovativních metod úhrady lekcí. Lidé často od svým zaměstnavatelů dostávají příspěvky na sportovní aktivity, a to

v podobě zařízení programu Multisport, Benefit či Active pass. Společnosti nabízející možnost využívání jejich benefitních programů a používání jejich karet k úhradě lekcí.

Propagace

V oblasti internetu stále dochází k **vývoji technologií a rozvoj mobilních zařízení**. V dnešní době je možné být online téměř všude a vždy, a to právě pomocí mobilnímu připojení. S rychle se rozvíjejícím trendem internetového připojení úzce souvisí **zájem a využívání sociálních sítí**.

Podle statistik má v České republice **sociální síť Facebook** 91% populace starší 16 let. Mladší generace má možnost pro komunikaci využívat alespoň messenger, který je součástí facebooku, kdy nemusí mít svůj facebookový profil. Je dokázáno, že uživatelé na sociálních sítích tráví více jak 2 hodiny denně a většina lidí navštíví facebooku průměrně 8x za den. Facebook je nyní **nejpopulárnější pro lidi ve věku 35-44 let**. Další velmi využívanou sítí v ČR **je Instagram**, který využívají především **teenageři a to ze 72 %**. **Instagram v ČR využívá téměř 60 % lidí do 30 let**. Nejpopulárnější je pro lidi ve věku 16-24 let a nejméně je využíván lidmi ve věku 35-44 let. Třetí oblíbenou platformou je **YouTube**, který **využívá 83 % uživatelů**, kteří jsou aktivní na sociálních sítích. YouTube je v současné době velmi využívanou platformou, a to nejen pro lidi na sociálních sítích. Uživatelé tam mohou kromě hudebních skladeb, videoklipů najít i videa o cestování, taneční videa, online přenosy různého druhu apod. Díky **trendu sociálních sítí** se velké procento podnikové komunikace přesouvá právě tam. V současné době být aktivní na sítích přináší společností značnou výhodu oproti konkurenci. Jedná se o velmi rychlý, levný a snadný prostředek pro komunikaci s klienty, který může mít velký dosah (Focus-age.cz, 2019).

V rámci sociálních sítí mají společnosti možnost vysílat živě nebo sdílet zajímavá videa týkající se daného oboru. Tento druh sdílení je velmi populární a využívaný. Je to dalším možný nástroj, jak s lidmi komunikovat živě.

2.5.5 Shrnutí analýzy obecného prostředí PEST

V tabulce níže jsou uvedeny nejdůležitější příležitosti a hrozby ovlivňující zvolenou společnost, které byly identifikovány pomocí PEST analýzy.

Tabulka 15 Shrnutí analýzy obecného prostředí

(Vlastní zpracování, 2020)

Politicko-právní prostředí	
COVID-19 - omezený pohyb osob, zákaz provozu sportovišť	hrozba
Přetrvávání stavu pandemie, nemožnost vykonávání služby	hrozba
Změna právní formy z o.p.s. na z. s.	příležitost
Velká konkurence při získávání dotací	hrozba
Písemný souhlas s fotodokumentací v rámci školy (GDPR)	hrozba
Spuštění poslední vlny EET	hrozba
Ekonomické prostředí	
Propad ekonomického výkonu, snižování investic lidí do služeb	hrozba
Růst příjmů a pokles výdajů v oblasti uměleckého vzdělání	příležitost
Neočekávaný růst nezaměstnanosti	hrozba
Sociální a kulturní prostředí	
Rostoucí počet obyvatelstva v JMK	příležitost
Zvyšující se počet dětí v JMK	příležitost
Snižující se počet obyvatel v aktivním ekonomickém věku	hrozba
Dobré podmínky pro provozování taneční školy	příležitost
Velká nabídka kulturních akcí v Brně	hrozba
Technologické prostředí	
Zavedení online přihlášek	příležitost
Zvyšující se trend využívání sociálních sítí	příležitost
Aktivita na populárních sítích jako Facebook, Instagram a Youtube	příležitost

2.6 Analýza výsledků SWOT matice – IFE a EFE

Na základě analýz je možné vytvořit SWOT matici, která je tvořena nejvýznamnějšími silnými a slabými stránkami zhodnocené pomocí IFE matice. Dále bude na základě analyzovaných příležitostí a hrozeb podniku vytvořena EFE matice. Pomocí výsledků matic IFE a EFE bude vybrána vhodná strategie maticí IE.

Pro zhodnocení faktorů interní analýzy byla sestrojena matice IFE viz Tabulka 16. Z celkového váženého hodnocení vyplývá, že strategický záměr rozvoje Taneční školy NO FEET je podložen středně silnou interní pozicí této společnosti. Mezi nejsilnější stránky taneční školy patří široká **nabídka tanečních kurzů pro všechny věkové kategorie, kvalita těchto kurzů, dlouholetá zkušenost s vedením lekcí a přátelská až rodinná atmosféra**. Za silnou stránku podniku je **považována komunikace s vedením školy**, která je na vysoké úrovni. K silným stránkám společnost patří i **dobře zpracované webové stránky a udržování aktivity na sociálních sítích**, kde jsou stále v kontaktu se zákazníky. Oproti konkurenci má škola i širokou **nabídku otevřených lekcí za dobrou cenu**. Za slabou stránku společnosti je **nízká úroveň komunikace tanečních lektorů s klienty školy**, což může být podmíněno i další slabou stránkou, a to, že se **lektorským týmem nepotkává společně**, aby mohli být o všem potřebném dostatečně informováni a mohli získané informace předávat na lekcích. Za slabou stránkou je považována **nedostatečné rozdělení kompetencí mezi ředitelkou školy a manažerkou**, které mohou vést k neshodám. Další negativním faktorem je **malá znalost tvorby reklam pomocí Sklik a GoogleAdwords**.

Tabulka 16 IFE matice

(Vlastní zpracování, 2020)

Faktor	Váha	Stupeň	Vážené hodnocení
Silné stránky			
Velká nabídka tanečních kurzů pro všechny věkové kategorie	0,05	4	0,2
Nabídka open classes za dobrou cenu	0,02	3	0,06
Kvalita nabízených kurzů	0,1	4	0,4
Kvalitní webové stránky a aktivita na sociálních sítích	0,04	4	0,16
Kvalifikovaní lektori	0,09	3	0,27
Komunikace vedení se zákazníky	0,08	3	0,24
Dlouholetá zkušenost s vedením lekcí	0,03	4	0,12
Přátelská a rodinná atmosféra ve společnosti	0,03	4	0,12
Výchova vlastní lektorů z řad tanečníků školy	0,04	3	0,12
Jasně stanovená strategie společnosti	0,03	3	0,09
Slabé stránky			
Vyšší cena lekcí street dance a break dance oproti ostatní kurzům	0,03	1	0,03
Nedostatečná znalost propagace pomocí Sklik.cz a GoogleAdwords	0,07	1	0,07
Externí lektori street dance	0,03	1	0,03
Nedostatek lektorů jazz dance	0,02	2	0,04
Nižší zisk společnosti téměř v období letních prázdnin	0,03	2	0,06
Komunikace lektorů s klienty	0,1	1	0,1
Lektorský tým se nepotkává společně	0,09	1	0,09
Nemožnost vyplnění přihlášky do kurzů online	0,02	2	0,04
Jednoduchý rezervační systém na open classy, lidé nejsou pokutováni při neúčasti	0,02	2	0,04
Nejasnosti v rozdělení kompetencí mezi ředitelkou a manažerkou	0,08	2	0,16
Σ	1		2,44

Hodnota váženého hodnocení matice EFE, Tabulka 17. odpovídá mírně nadměrné citlivosti Taneční školy NO FEET na vývoj externího prostředí podniku. Nejvýznamnějším faktorem z hlediska vnějších příležitostí se ukázala **široká nabídka tanečních kurzů spolu s výhodnou cenovou nabídkou**, která je podpořena **omezenou nabídkou tanečních kurzů u konkurence**, která se zaměřuje spíše na 1-2 druhy tance.

Další příležitostí pro zvolenou společnost představuje **zvyšování počtů dětí ve věku 0-14 let v Brně a okolí**, pro které je ve společnosti nejvíce možností v tanečním vzdělání, tato příležitost je podpořena velkým potenciálem v **možnosti oslovování zákazníků na školách**. Možnou příležitostí pro společnost je rozšířit nabídku kurzů o **tvorbu online videolekcí**, jako doprovodný materiál mimo samotné lekce. Poslední příležitostí je **zavedení online přihlášek do stálých kurzů** pomocí webové stránky taneční školy a případné vytvoření možnosti vepsání dotazu do formuláře na stránkách místo psaní emailu či telefonování.

Negativně působící faktory, na které je potřeba se soustředit jako možnou hrozbu pro podnik je v podobě **konkurenční nabídky tanečních kurzů a snadný přechod**, které můžou mít vyšší kvalitu, týká se především lekcí street dance a stepu. Velkou hrozbou pro společnost jsou **dopady epidemie COVID-19** a vládních nařízení, které omezili pohyb osob a uzavřeli sportoviště, který do budoucna způsobí i propad ekonomického výkonu a **lidé budou méně investovat do služeb**. Mezi další hrozby, které byly zjištěny z externí analýzy lze zařadit **širokou nabídku různých tanečních stylů a cvičení v Brně**.

Tabulka 17 EFE matice

(Vlastní zpracování, 2020)

Faktor	Váha	Stupeň	Vážené hodnocení
Příležitosti			
Specializace spíše na 1 druh tance a malá nabídka otevřených lekcí za vyšší cenu u konkurence	0,05	2	0,1
Široká nabídka tanečních kurzů a výhodné cenové nabídky	0,09	4	0,36
Zavedení lekcí pro čekající rodiče lekce společenských tance do stálé nabídky	0,02	3	0,06
Velký potenciál v oslovování zákazníků na školách	0,07	4	0,28
Snadný přechod k jinému dodavateli	0,02	3	0,06
Dlouhodobá spolupráce a udržování dobrých vztahů s dodavateli	0,02	1	0,02
Změna právní formy z o.p.s. na z. s.	0,03	2	0,06
Zvyšující se počet dětí ve věku 0-14 let a studentů v Brně	0,06	3	0,18
Dobré podmínky pro provozování taneční školy v Brně	0,01	2	0,02
Možnost online přenosu – videolekce Youtube, Instagram, Facebook	0,06	3	0,18
Zavedení online přihlášek na kurzy	0,05	3	0,15
Hrozby			
Vyšší kvalita, cena kurzů a snadný přechod ke konkurenci	0,1	4	0,4
Široká nabídka tanečních kurzů a dalších cvičení v Brně a vznik nových studií	0,06	2	0,12
Není potřeba praxe v oboru pro založení taneční školy	0,03	1	0,03
Stále zvyšující se ceny dodavatelů	0,04	2	0,08
Tradice společenských tanců a zvyšující se zájem o latinské tance jako bachata, zouk apod.	0,06	2	0,12
Velká konkurence při získávání dotací	0,02	1	0,02
COVID-19 - omezený pohyb osob, zákaz provozu sportovišť	0,09	4	0,36
Spuštění poslední vlny EET	0,03	2	0,06
Propad ekonomického výkonu, snižování investic lidí do služeb	0,06	3	0,18
Snižování počtu obyvatel v ekonomicky aktivním věku	0,03	1	0,03
Σ	1		2,87

2.6.1 Výběr vhodné strategické varianty pomocí matice IE

Závěrečné hodnoty, které jsem získaly vytvořením IFE a EFE matice byly zaneseny do níže uvedené matice IE sloužící jako vizuální interpretace daných výsledků. Díky matici IE můžeme určit vhodné strategické směřování Taneční školy NO FEET o. p. s.

		Hodnocení IFE			4
		Silné	Průměrné	Slabé	
Hodnocení EFE	Vysoké	I	II	III	3
	Střední	IV	x [2,44;2,87] V	VI	2
	Nízké	VII	VIII	IX	1
		4	3	2	1

Obrázek 11 Matice IE

(Vlastní zpracování, 2020)

Po zanesení hodnot do matice IE je možné vidět, že pozice zvolené společnosti se nachází v poli V, které se nazývá „**Udržuj a potvrzuj**“. Podle této metodiky je ke strategickému rozvoji vhodné využít konkrétní formy tržní penetrace a vývoj/rozvoj produktu. Posouzení vhodnosti strategického přístupu, který by měl vést k rozvoji společnosti a sestavení konkrétního plánu je věnována třetí část práce.

3 Vlastní návrhy řešení

Třetí kapitola diplomové práce plně navazuje na výsledky získané v kapitole zabývající se analýzou problému a současné situace Taneční školy NO FEET. Prvním krokem je porovnání zvolené varianty strategické orientace s faktory interního a externího prostředí taneční školy. Tento krok vede k formulaci strategického plánu podniku. Návrhy strategického rozvoje společnosti jsou doplněny o postup implementace, přínosy a náklady a rizika realizace.

Na základě provedených analýz bylo pomocí IE matice vyhodnoceno, že společnost by se měla držet návrhů rozvoje „Udržuj a potvrzuj“, pro které je vhodné využít formy tržní penetrace a rozvoj či vývoj služeb. Jedná se primárně o udržení současného postavení společnosti, zvyšování loajality a věrnosti současných zákazníků anebo získávání nových klientů v rámci stávajících obsluhovaných trhů.

Strategické přístupy v rámci návrhů byly rozděleny následovně:

- 1. Stabilizace společnosti a udržení zákazníků – 2020,**
- 2. Zlepšení stávajících procesů a kompetencí – 2020-2021,**
- 3. Penetrace stávajícího trhu – 2021.**

Aby se společnost na základě mimořádné události Covid-19 nedostala do finančních problémů a nedošlo na konci roku 2020 ke ztrátě budou prioritním strategickým přístupem navrhnutý postupy k **finanční stabilizaci podniku a udržení současných zákazníků** pro následující školní rok.

Druhý návrh rozvoje společnosti se bude zabývat posílením vztahů se stávajícími zákazníky, kterých bude možné dosáhnou **zlepšením stávajících procesů a kompetencí** v Taneční škole NO FEET.

Třetí návrh se bude týkat **penetrace stávajícího trhu** a možného budoucího rozvoje společnosti se zaměřením na přímý marketing, díky kterému by škola měla možnost oslovovat nové zákazníky.

Se strategickými záměry výrazně souvisí hrozba v podobě existence silné konkurence tanečních škol v Brně a okolí. Danou konkurenci je možné zčásti eliminovat pomocí vyzdvižením silných stránek dané společnosti. Mezi silné stránky společnosti patří především široká nabídka tanečních kurzů pro všechny věkové kategorie, kvalita

nabízených kurzů, dlouholeté zkušenosti s vedením lekcí, přátelská atmosféra nebo dobrá komunikace mezi vedením školy a zákazníky.

Následující podkapitoly se budou věnovat detailnímu popisu navržených možností strategického rozvoje zvolené společnosti. Navrhované strategie odpovídají firemní strategii, která byla popsána v analýze „7S“.

V rámci návrhů je kladen důraz na fakt, že společnost má relativně malé množství finančních prostředků z tohoto důvodu není možné se zabývat úplně všemi možnostmi rozvoje podniku. Cílem je s ohledem na stávající konkurenci udržet taneční školy pozici na trhu s nabídkou kvalitních a cenově přijatelných tanečních lekcí v Brně a okolí.

3.1 Stabilizace společnosti a udržení zákazníků

Následující podkapitola se zabývá návrhem strategie, která by společnosti mohla pomoci při stabilizaci společnosti a udržení si stávajících zákazníků s ohledem na současné události. Pro klienty budou navrženy možnosti, jak si neproběhnuté lekce nahradit a nepřijít tak o část financí, které zákazníci zaplatili. Společně s daným návrhem bude škole doporučeno, jak by v takové situaci měla postupovat, aby se vyhnula případným problémům s klienty. Kromě kompenzačního programu budou navrženy možnosti cenového zvýhodnění pro následující školní rok, který může být pro školu zlomový.

Plný provoz taneční školy musel být ukončen 12. 3. 2020, kdy byly vládou České republiky vydány opatření proti šíření koronaviru a škola tak byla nucena podnik zavřít. Pro zákazníka to znamenalo, že ve 2. pololetí školního roku 2019/20 odchočil pouze 6 necelých týdnů z plánovaných 20. Otevření taneční školy je plánováno na 11. května 2020. Podmínkou je však dodržování pravidel vydané vládou, a to může znamenat, že někteří zákazníci nebudou mít zájem v kurzech pokračovat.

Škola hned po uzavření spustila online výuku pomocí kanálu YouTube, kde pravidelně přidávala 30minutové lekce. Každý zákazník si tam mohl najít svoji pokročilost a taneční styl, kterému se věnuje a měl možnost se tak tanečně vzdělávat. Není možné, aby videa tohoto typu byly považovány za plnou kompenzaci tanečních lekcí, které by probíhali za normálního provozu. Za natočená videa si lektoři nenárokovali honorář. Video nebyly vystavovány veřejně, přístup k nim měli pouze současní zákazníci taneční školy, kterým byl poslán odkaz emailem.

V rámci tohoto návrhu jsou stanoveny tyto cíle:

- **Na konci roku 2020 se nebude muset potýkat se ztrátou,**
- **Společnost si bude schopna udržet pro školní rok 2020/21 alespoň 60 % současných zákazníků.**

Návrh dané strategie se zaměřuje pouze na řešení spojená se situací Covid-19, která zapříčinila nucené uzavření taneční školy po dobu 2 měsíců. Za standardních podmínek by danou strategií škola pravděpodobně nezaváděla.

3.1.1 Návrh kompenzačního programu a cenového zvýhodnění

Jak již bylo řečeno, zákazníci taneční školy v období 12. 3. – 11. 5. 2020 neměli možnost navštěvovat uhrazené taneční kurzy. Jednou z navrhovaných změn se zabývá právě dané situaci a možnosti, jak si klient bude moci neproběhnuté lekce vykompenzovat. S tímto návrhem vznikne v rámci školy tzv. **kompenzační program**, díky kterému budou mít klienti příležitost lekce absolvovat. Kromě kompenzačního programu budou součástí návrhů zpracovány možnosti **cenového zvýhodnění** pro školní rok 2020/21. Možnost snížení ceny a získání kurzovného zcela zdarma podpoří udržení si současných klientů navštěvující taneční školu.

Kompenzační program

Kurzistům budou v rámci daného programu nabídnuty **3 možnosti**, jak si neodchozené lekce nahradit. První možností je začít **navštěvovat kurz vícekrát týdně**. Pro lepší představu je uveden příklad: 10leté dítě navštěvuje 1x týdně lekci street dance, a to vždy v úterý. Kurzy street dance pro děti probíhají minimálně 2x týdně, proto je možné na lekce začít chodit vícekrát týdně. Danému zákazníkovi bude vždy doporučeno, jaký kurz stejného tanečního stylu je pro něj vhodný a jestli je možné si hodinu přijít vykompenzovat. Na každé lekci budou lektori povinni provádět docházku všech, kteří se lekce aktivně účastnili. Seznam lektorů následně předají recepci, kde budou klientovi postupně odečítány odchozené lekce v rámci kompenzačního programu. Vzhledem k rozměrům tanečních sálů budou počty klientů na lekcích striktně kontrolovány, proto se také budou na kompenzační lekce klienti hlásit předem.

Druhá možnost bude určena spíše pro rodiče a kurzisty od 15 let a více. Jako kompenzaci si mohou přijít zacvičit na jakékoliv **otevřené lekce**, které jsou vypisovány během celého týdne, a to v dopoledních, odpoledních a večerních hodinách. Zákazník

bude povinen se na lekci přihlásit pomocí online rezervačního systému a při příchodu své jméno nahlásit na recepci, kde bude následně odečtena 1 lekce z období uzavření školy.

Třetí možností kompenzace lekcí bude určena pro mladší kurzisty ve věkovém rozmezí 5–15 let. Zákonným zástupcům dětí bude jako náhrada poskytnuta nabídka zapsání se na **letní příměstský tábor**, který škola plánuje na měsíc červenec. Dítěti bude vypočítána poměrná finanční částka za nekonané lekce, která bude odečtena od celé standardní částky tábora. Tábory se budou konat 2, jeden pro děti 5-10 let a druhý pro starší děti ve věku 11 - 15let.

V případě, že zákazník nebude chtít využít ani jedné z možností bude s ním jednáno vždy individuálně a taneční škola se bude snažit s každým domluvit na dalších postupech. Jednou z dalších možností by mohlo být například využití části kurzovního v následujícím školním roce nebo vrácení části kurzovního za nekonané lekce. Těmito postupům by se škola měla z finančního hlediska vyvarovat a snažit se klienty přesvědčit o využití výše popsaných možností.

Kompenzační program se dotkne nejvíce proces vedení lekcí a její organizace. Lektoři budou muset lekce přizpůsobit pro více pokročilostí, aby nedocházelo k nespokojenosti klientů v rámci kompenzace. Celková organizace kompenzačního programu bude záviset na správném nastavení pravidel, jak pro zákazníky, tak pro pracovníky školy.

Cenové zvýhodnění

Druhá navrhovaná změna se týká cen za stále taneční kurzy, které hradí každý zákazník 2x rok. Pro školní rok 2020/21 zůstane nastavení cen stejné jako v roce předešlém viz Tabulka 5. Pro stávající klienty však škola vytvoří na úhradu kurzovního **slevovou akci**, která se by tak mohla vzbudit zájem a v tanečním kurzu pokračovat v dalším roce. V případě splnění podmínek bude moct zákazník uplatnit v září **slevu 15 %** z celkové částky kurzovního. Zaplacená záloha bude od dané částky odečtena.

Pro získání slevy na kurzovní bude zákazník muset dodržet následující postup:

1. Zákazník musí odevzdat závaznou PŘIHLÁŠKU na nový školní rok,
2. Uhradit zálohu na kurz 1000 Kč (záloha je nevratná, pouze ze zdravotních důvodů),
3. Termín odevzdání přihlášky a úhrady je do 12. 7. 2020.

Další částí slevové akce bude uspořádání soutěže o kurzovné na 1. pololetí s názvem „Vytanči si kurzovné zdarma“. V rámci analýzy bylo zjištěno, že v městě Brně je nabídka tanečních lekcí opravdu rozmanitá a odchod ke konkurenci je pro zákazníky velice snadný. Škola si v současné situaci nemůže dovolit velký odpad klientů, proto se bude snažit současné zákazníky více oslovit a přesvědčit o jejich existenci v taneční škole. Soutěže se bude moci zúčastnit kdokoli. Vítěz soutěže vyhraje kurzovné v hodnotě 90minutové lekce tzn. 2090 Kč. V případě, že soutěž vyhraje klient, který navštěvuje lekce vícekrát týdně a platí vyšší kurzovné vítězná částka mu bude odečtena.

Znění soutěže je následující:

1. Natoč taneční video (max 1minuta),
2. Napiš, proč zrovna Ty bys měl kurzovné vyhrát, případně přidej komentář do videa,
3. Pošli video i s komentářem na info@nofeet.cz nebo označ NO FEET na Instagramu/Facebooku v příspěvku,
4. Kreativité se meze nekladou, tak NO FEET překvap,
5. Datum ukončení soutěže je 26. 7. 2020,
6. Výherci budou informováni emailem,
7. Se souhlasem dané osoby bude video sdíleno na sociálních sítích.

Ocenění budou také soutěžící umístění na 2. a 3. místě. Zákazník na 2. místě bude mít možnost uplatnit slevu na kurzovné 30 % a klient na 3. místě získá slevu 20 %. Slevu získanou v soutěži nebude mít zákazník možnost sčítat se slevovou akcí a standardními slevami, které společnost nabízí.

Slevová akce pro stávající klienty a soutěž pro všechny zájemce o taneční kurzy se v rámci podniku dotkne především cenové politiky společnosti, a to z důvodu nastavení nové možnosti využití slevy. Ovlivnění budou spolupracovníci taneční školy, kteří působí na pozici recepční a danou akci budou následně zpracovávat.

3.1.2 Postup implementace

Vzhledem k vývoji situace je potřeba návrhy změn zavést do společnosti v co nejkratším možném termínu. Je to především z důvodů, že na konci června 2020 končí školní rok a budou zahájeny prázdniny během nichž neprobíhají žádné pravidelné taneční kurzy.

Kompenzační program bude zaveden při znovuotevření taneční školy, aby si zákazníci mohli lekce začít vybírat a stihli tak hodiny vychodit nebo alespoň snížit počet nevychozených lekcí za 2. pololetí. O celý proces kompenzačního programu se postará vedení spolu s manažerkou. Týden před zahájením tanečních lekcí budou všechny zákazníky pomocí emailové korespondence informovat o možnostech kompenzací. Po rozeslání emailu budou informace vystaveny na webových stránkách a sociálních sítích školy. V případě, že se některého ze současných zákazníků nepodaří kontaktovat bude mít možnost si informace nastudovat právě na zmíněných webových stránkách. Manažerka od týdne rozeslání emailu bude v telefonní pohotovosti připravena odpovídat a řešit různé dotazy. S programem budou seznámeni lektoři a recepční taneční školy, aby byli také schopni na případné dotazy klientů odpovědět. Od 11. 5. bude kompenzační program spuštěn.

S implementací slevové akce a soutěže škola počká až po realizaci a zaběhnutí kompenzačního programu. O možnosti využití slevové akce na kurzovné se současní zákazníci budou moct dozvědět přímo v prostorách taneční školy, kde je budou informovat přímo lektoři, dále bude rozeslán informační mail s pravidly využití slevy. Důležité informace najdou zákazníci v aktualitách na webových stránkách.

Soutěž o získání kurzovného zdarma bude mít na starost stejně jako slevovou akci manažerka školy, která se postará o vypracování a následnou realizaci. Před spuštěním soutěže manažerka s jedním z lektorů natočí video, kde budou vysvětleny pravidla soutěže a zároveň krátká taneční ukázka pro inspiraci soutěžících. Jakmile bude video sestříháno nahraje jej na Nofeet YouTube kanál a rozešle všem současným zákazníkům emailem. Video bude nahráno na sociální sítě, kde bude možné kromě současných zákazníků na soutěž přilákat i zákazníky nové. Po ukončení soutěže budou manažerkou a vedením školy vybráni vítězové, které následně manažerka kontaktuje se sdělením výhry.

Časový harmonogram realizace

V tabulce je možné vidět přesný časový harmonogram pro zavedení návrhů, které budou aplikovány pro udržení současných zákazníků a stabilizaci společnosti.

Tabulka 18 Časový harmonogram – stabilizace společnosti a udržení zákazníků

(Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Termín
Příprava kompenzačního programu	4. 5. - 6. 5. 2020
Rozeslání informací, vystavení na webu a sociálních sítích	7. 5. 2020
Sdělení informací a pravidel všem spolupracovníkům	7.5. - 10.5. 2020
Zahájení lekcí a kompenzačního programu	11.5. 2020
Výběr možností kompenzace	11. 5. - 26. 6. 2020
Plánování příměstských letních táborů	18. 5. - 24. 5. 2020
Tvorba slevové akce pro stávající zákazníky	25. - 26. 5. 2020
Zpracování informací o slevové akci do emailu, na webové stránky a sociální sítě	27. 5. - 29. 5. 2020
Možnost využití slevové akce	1. 6. - 12. 7. 2020
Příprava soutěže "Vytanči si kurzovné zdarma"	22. 6. - 28. 6. 2020
Natočení a střih videa	29. 6. - 30. 6. 2020
Spuštění soutěže	1. 7. 2020
Ukončení soutěže	26. 7. 2020
Vyhlášení vítězů, nasdílení videí na sociální sítě	31. 7. 2020

3.1.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Očekávané přínosy realizace předložených návrhů budou rozděleny na přínosy kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní

- **Spokojenost zákazníků po zavedení kompenzačního programu**, který můžou využít pro absolvování neproběhlých lekcí,
- **Získání nových zkušeností** v komunikaci a vyjednávání se zákazníky.

Kvantitativní

Cílem tohoto návrhu je udržení si 60 % současných klientů, kteří budou mít zájem o pokračování v taneční škole. Ze zjištěných údajů podniku lze říct, že v roce 2019 měla taneční škola dohromady 380 zákazníků, to by znamenalo, že by v roce 2020 zůstalo taneční škola 228 zákazníků

Z roku 2019 se zjištěno, že taneční škola měla příjem z prodaných kurzů 823 tis. Kč. Průměrně tak vychází, že 1 zákazník zaplatil 2 165 Kč (jedná se pouze o průměr – zákazníci hradí kurzovné podle počtu hodin, v případě nejnižší částky je to 1790 Kč/pololetí a nejvyšší možnou částku je 3990 Kč/pololetí). Společnost kromě současných klientů očekává přísun nových klientů. Vzhledem k současným událostem očekává alespoň 80 nových zákazníků, kteří se budou mít zájem o taneční kurzy.

Celkový vliv příjmů a výdajů na výsledek hospodaření dále v Tabulka 19.

- Pokud by si společnost udržela 60 % klientů a očekávaný přísun nových 80, tržby společnosti by oproti roku 2019 klesly o 72 tis. Kč,
- V případě naplnění by byl splněn cíl návrhů, že společnost se na konci roku 2020 nedostane do ztráty.

Náklady spojené s realizací návrhů jsou započítány v platebních podmínkách manažerky, která je placena na DOPP. V případě většího počtu hodin, který by na dané realizaci strávila bude placena hodinovou sazbou 100 Kč. V rámci návrhů se to však neočekává. Žádné další náklady nejsou s tímto návrhem spojené.

V Tabulka 19 je rok 2019 použit jako výchozí pro hodnocení příjmů a výdajů taneční školy, vývoj každé položky byl konzultován s vedením školy a na základě toho zpracován. Vedení v roce 2020 předpokládá snížení výdajů za provozní režii, pronájem tanečních sálu mimo taneční školu a nákup materiálu. Snížení je očekáváno vzhledem k událostem epidemie.

Tabulka 19 Předpokládané příjmy a výdaje po realizaci návrhů

(Vlastní zpracování, 2020)

[v tis. Kč]	2019	2020
Příjmy		
Prodej služby (kurzy)	823	667
Pronájem prostor NO FEET	22	22
Ostatní příjmy (vystoupení apod.)	147	147
Příjmy celkem	992	836
Výdaje		
Provozní režie	376	350
Mzdy	161	161
DOPP	197	197
Zdravotní a sociální pojistné	55	55
Pronájem sálů mimo Nofeet	36	20
Nákup materiálu	73	50
Výdaje celkem	898	833
EBIT	94	3
Daň z příjmů právnické osoby	20	0,6
Čistý zisk	74	2

3.1.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Rizikem může být **nedostatečná připravenost kompenzačního programu** která by mohla zapříčinit následné problémy v komunikaci se zákazníky. To by mělo dopady i na důvěru a loajalitu zákazníků k taneční škole, což by zapříčinilo vyšší úbytek zájemců o taneční kurzy v následujícím školním roce. Ohrožena by tak byla i finanční stabilita společnosti s došlo by k velké ztrátě na konci roku 2020. Na společnost by toto riziko mělo velký dopad.

Dalším rizikem, kterému se společnost pomocí kompenzačního programu snaží dosáhnout je **požadavek zákazníků o vrácení kurzovného** za neproběhlé taneční lekce. Stejně jako u předešlého rizika by daný požadavek mohl být pro školu velkou finanční ztrátou, se kterou by se vyrovnával velmi dlouho. Je potřeba zákazníky přesvědčit, aby využil zmíněné možnosti kompenzace.

Třetím a zároveň posledním rizikem v rámci tohoto návrhu je celkový **nedostatek nově příchozích zákazníků**, kteří doplní počty současných věrných klientů. V případě

malého zájmu bude taneční škola nucena některé z kurzů spojit případně zrušit, aby byla schopná pokrýt celkové náklady na lekci.

3.2 Zlepšení stávajících procesů a kompetencí

Následující podkapitola se bude zabývat zlepšením stávajících procesů a kompetencí v dané taneční škole. Návrhy jsou zaměřeny především na **zlepšení komunikace v rámci společnosti**, a to mezi vedením a lektorským týmem. Na základě výsledků analýzy bylo vyhodnoceno, že v podniku nedochází k dostatečnému předávání firemní strategie a otevřené komunikaci s vedením školy

Dále jsou navržena nova **řešení pro rozdělení kompetencí mezi vedením školy a manažerkou školy**, které jak bylo avizováno v analytické části práce není zcela v pořádku. Návrhy změn budou zaměřeny na rozdělení kompetencí při řešení problémů a řešení potřebných organizačních věcí.

Zároveň také bylo pomocí marketingového průzkumu spokojenosti stávajících zákazníků zjištěno, že nejsou zcela spokojeni v komunikaci s lektory školy. Díky návrhu by mohl být problém minimalizován. V případě, že by tento komunikační problém nebyl vyřešen mohlo by to vést k ještě větší nespokojenosti klientů a jejich následnému odchodu.

Posledním návrh se bude zabývat **zavedením online přihlášky do taneční kurzů**, která by usnadnila zákazníkům a pracovníkům taneční školy možnost přihlášení se. Jak bylo zmiňováno v analytické části práce, online přihlašování funguje pouze pro zájemce o otevřené lekce.

V rámci návrhu jsou stanoveny následující cíle:

- **Zvýšení spojenosti klientů při komunikaci s lektory o 10 % do konce roku 2020,**
- **Realizace alespoň dvou lektorských schůzek do konce roku 2020,**
- **Zvýšení návštěvnosti webových stránek o 20 % do konce roku 2020**

3.2.1 Návrhy na zlepšení komunikace a online registrace zákazníků

Jak bylo avizováno velkým problémem ve společnosti je komunikace, a to mezi vedením a lektory, a také rozdělení činností mezi vedením a manažerkou školy. Návrhy proto budou rozděleny na 2 oddíly. První oddíl se bude zabývat návrhy pro vedení

společnosti, jak komunikaci s lektory zlepšit, aby mohlo být dosaženo lepší informovanosti, otevřenosti a loajality pracovníků. Druhá část bude obsahovat návrhy změny týkající se vedení a manažerky školy, kde byl analyzován problém v rozdělování kompetencí a celkového porozumění při plnění úkolů.

Navrhované změny ovlivní společnost hlavně v oblasti struktury, sdílených hodnot a spolupracovníků. Realizací návrhů změn budou zaměstnanci moci šířit společně zvolenou firemní politiku, budou více motivováni k práci, ohodnoceni a zároveň dojde k lepším rozdělením činností prováděných v podniku. Výsledkem změny by měla být lepší organizace informačních toků uvnitř i vně podniku.

Komunikace vedení vs. lektorský tým

Často můžou vznikat problémy v předávání informací od lektorů ke klientů, které mohou být zapříčiněny právě nedostatečným předáním či nepochopením informací ze strany vedení. Lektori jsou v současné době informováni hlavně přes facebookové skupiny, kam jim manažerka nebo vedení školy vkládá nejpotřebnější informace týkající se společných akcí, vystoupení, konání prázdnin apod. Komunikace ze strany vedení a manažerky by měla být nejen na formální úrovni, ale své zaměstnance by měli znát i po stránce neformální, otevřená komunikace s nimi vzbudí větší důvěru a přátelskou náklonost. Na pracovišti tak začne panovat uvolněnější atmosféra a lektori nebudou mít problém v případě nějakých vzniklých komplikací.

První navrhovanou změnou této oblasti je zavést do taneční školy **pravidelné lektorské schůzky**, kde by se však nescházel úplně celý tým, ale pouze jeho část. Vzhledem různorodosti tanečních stylů, které škola poskytuje, bude lektorský tým rozdělen na 2 skupiny, a to lektori step/jazz a lektori street/break dance. Takto odděleně by se týmy scházely alespoň 1x za 2 měsíce. V rámci těchto pravidelných schůzek by kromě provozních informací mohlo vedení školy hodnotit odvedenou práci lektorů. Lektori by tak dostávali zpětnou vazbu a měli by možnost se ve své práci zlepšovat. Dostávali by také informace o konajících se tanečních akcích, soutěžích, festivalech, kam by oni nebo jejich svěřenci mohli jít NO FEET reprezentovat. Mnozí kurzisté o tento druh akcí jeví zájem, ale v některých případech není zájmu vyhověno. Lektori by se tak kromě učení měli víc zapojovat do organizace a šíření tance jako takového. Je potřeba, aby je vedení více motivovalo do jejich práce s klienty a účasti na akcích. Do budoucna by tak vedení mělo zavést možnost finančního příspěvku na vzdělání lektora v rámci

jednorázových seminářů, kterých se po ČR koná během roku mnoho. Dané možnosti spolupráce, hodnocení, informace k akcím konajících se v rámci školy i mimo ni by se projednávaly na zmíněných pravidelných schůzích. Z každé schůze bude vytvořen souhrnný zápis, který bude poskytnut každému lektorovi pro lepší orientaci.

Druhou navrhovanou částí pro zlepšení komunikace mezi lektory a vedením školy je uspořádání **jednodenního teambuildingu**, který by proběhl mimo prostory taneční školy. Nejlepším termínem pro konání daného návrhu je začátek školního roku, kdy se do týmu často připojují noví lektori a je potřeba předat všem informace k průběhu školního roku, pravidlech, fungování, kompetencích apod. Kromě pracovních věcí by se tým měl možnost více poznat a vytvořit si tak vztah s vedením a ostatními členy lektorského týmu. Pro tento návrh je důležité, aby se jej zúčastnili všichni členové lektorského týmu. Na teambuildingu by vedení mělo jasně stanovit a vyslovit jakou firemní politiku a systém školního roku bude šířit, a co můžou lektori od ní případně manažerky školy očekávat.

Pro povrchovou informovanost lektorů by byl dále **udržovány facebookové skupiny**, kam bude vedení či manažerka vkládat nejen reporty ze zmíněných schůzích, ale i další organizační informace, které by se lektorů mohli týkat. Současně se pokusit informovanost lektorů plánovat tak, aby vše věděli s dostatečně velkým předstihem a měli prostor na případné dotazy a připomínky.

Komunikace vedení a manažerky

Druhá část návrhů pro zlepšení komunikace uvnitř společnosti se bude týkat vedení a manažerky taneční školy. Zde se jedná především o zlepšení rozdělení kompetencí mezi nimi, aby nedocházelo ke zbytečným neshodám, neinformovanosti a nesplněným úkolům.

Nejjednodušším a nejlevnějším návrhem je **vytvoření sdíleného souboru** (například excel), kde by byly vždy sepsané měsíční úkoly včetně data, do kterého musí být daný úkol splněn. Při stanovování úkolů by se osoby měly sejít, aby si vyjasnily, co má být přesně cílem úkolů a dovysvětlit si ke konkrétním úkolům potřebné informace. Do sdíleného souboru by se zároveň mohly zadávat počty hodin, které manažerka nad vypracováním úkolu strávila, a to z důvodu přehlednosti vedení o odpracovaných hodinách. Ke **společným schůzkám by mělo docházet 1x měsíčně**. Na setkání bude vyhodnocena práce za uplynulý měsíc a stanovení úkolů na měsíc následující.

Zpětná vazba od vedení školy je nejen pro manažerku důležitou součástí pro motivaci a zlepšování se. Zpětná vazba by fungovala i naopak, manažerka by se tak mohla více vyjádřit a vyslovit své nápady a připomínky k fungování.

Součástí návrhů by také mělo dojít k lepšímu **vyjasnění kompetencí** při rozhodování provozního fungování, aby se společnost nedostávala do situací, že na nějaký problém má vedení a manažerka jiný názor, který je šířen mezi lektory a zákazníky. Na lidi to může působit zmateně a nefunkčně. Rozdělením přesných kompetencí a celkových požadavků vedení na manažerku by tak mělo dojít k zamezení vzniku neshod, Činnosti, které musí být prováděny pravidelně budou vedením sepsány. Po sepsání a projednání s manažerkou a odsouhlaseny oběma stranami.

Zavedení online přihlášky

Navrhovaná změna se týká možnosti vyplňování online přihlášky přímo na webových stránkách taneční školy. V současné době klienti musí pro přihlášení do tanečního kurzu vyplnit papírovou přihlášku přímo na recepci školy a jiná možnost pro oficiální přihlášení neexistuje. Aby mohla být přihláška považována za oficiální bude zákazník muset v rámci odesílání odsouhlasit veškeré smluvní podmínky, které má škola v provozním řádu. Tento návrh by usnadnil nejen práci zákazníkům, ale hlavně pracovnícím na recepci, které musí často z ručně vypisovaných přihlášek luštit mailové adresy či telefonní čísla, aby je mohli zapsat do hromadné databáze tanečníku.

3.2.2 Postup implementace

Návrhy budou do společnosti implementovány postupnými kroky, zodpovědnou osobou za provedení návrhů je vedením podniku.

Pro zavedení návrhu, a to **možnost vyplnění online přihlášky** do tanečního kurzu bude potřeba, aby vedení oslovilo IT specialistu, který do webových stránek přihlášku aplikuje. Součástí online přihlášky budou i smluvní podmínky, které odesláním přihlášky zákazník schválí. Vyplněná přihláška by následně měla být odeslána jak zákazníkovi, tak na centrální mailovou adresu školy, kde bude následně zpracována pracovníci na recepci. Pro implementaci rozdělení kompetencí je jako prvním krokem nutnost ujasnění si vedení, co vše je potřeba, aby bylo prováděno její osobou a jaké činnosti je možné předat manažerce školy. **Vytvořit podklady kompetencí** manažerky, a to s podrobným popisem každé z činností pro lepší srozumitelnost a přehlednost. Jakmile bude dokument

vytvořen sejdou se manažerka a vedení školy, aby společně projednali vytvořený seznam kompetencí, za které bude manažerka zodpovědná a o co se naopak starat nemusí. Pro lepší případné možnosti změn činností, doplnění informací apod. bude materiál zpracován elektronicky. Pro obě strany bude přístupný dokument snadno k nahlédnutí. Co se týká dalších úkolů zabývajících se aktuálním obdobím, ty budou vedením předávány na pravidelných měsíčních setkání.

Druhá část postupu implementace se týká přípravy a **pořádání lektorských schůzek**, a to v pravidelně 1 za 2 měsíce. Důležité je, aby se schůzi mohli zúčastnit všichni, a proto bude vždy dostatečně dopředu projednán termín setkání. Pro první sjednání lektorské schůze vedení vytvoří anketu s termíny, a to pomocí internetového webu Doodle.cz. Po odhlasování všech účastníků proběhne v daný termín společné setkání. Na schůzi se bude mít povinnost vždy připravit vedení taneční školy a případné menší body připraví manažerka školy. Jedním z bodů programu bude komunikace se zákazníky taneční školy, kterou je potřeba u lektorů zlepšit. Na konci roku 2020 následně proběhne ověření, zda se komunikace ze strany lektorů zlepšila, a to pomocí dotazníkové šetření spokojenosti zákazníků. Šetření bude zaměřeno právě na spokojenost s komunikací společnosti. Důležité bude dohlížet na proces komunikace mezi lektory a zákazníky. Po projednání všech bodů budou lektori mít vždy možnost ke zpětné vazbě a případným nápadům, které by na školu mohli mít pozitivní vliv. Manažerka z celé schůze vytvoří souhrnný zápis, který po konání schůze vloží do zmíněné facebookové skupiny.

Předposlední částí implementace je **uspořádání společného teambuildingu**, který by měl proběhnout alespoň 1 za školní rok. Termín teambuildingu bude projednán nejdříve mezi vedením a manažerkou školy. Případné možnosti budou včas navrženy lektorskému týmu. Zde je důležité, aby se akce mohli účastnit všichni, proto bude termín projednáván s dostatečně velkým předstihem, aby si na daný termín lektori nezamluvili jiné aktivity. Jak bylo zmíněno bude se jednat o jednodenní akci mimo prostory taneční školy. Pro snadnější organizaci bude akce uspořádána v Brně, a to ve spřáteleném sportovním areálu Hroch, kde kromě sportovního vyžití je možné udělat i různé přednášky ve vnitřních prostorách areálu. Celodenní program bude mít na starost vedení taneční školy.

Časový harmonogram

V tabulce níže je uveden časový harmonogram navrhované změny, která se týká zlepšení stávajících procesů a kompetencí v Taneční škole NO FEET.

Tabulka 20 Časový harmonogram zlepšení stávajících procesů a kompetencí

(Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Termín
Oslovení IT specialisty s návrhem online přihlášky	1. 6. - 7. 6. 2020
Tvorba obchodních podmínek pro online přihlášky – GDPR apod.	8. 6. - 21. 6. 2020
Tvorba dokumentu kompetencí manažerky	červenec 2020
Aplikace online přihlášky do webové stránky	červenec 2020
Projednání činností a případné doplnění kompetencí manažerky	srpen 2020
Stanovení termínu první pravidelné měsíční schůzky s manažerkou	1. 9. 2020
Sjednání termínu první lektorské schůze	10. 8. - 16. 8. 2020
Zahájení pravidelných lektorských setkání	září 2020
Vyhodnocení návštěvnosti webových stránek pomocí Google Analytics	listopad 2020
Příprava teambuildingu	březen 2021
Oznámení termínu teambuildingu	duben 2021
Plánování aktivit a nutných bodů k projednání na teambuildingu	srpen 2021
Realizace teambuildingu	září 2021

3.2.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Očekávané přínosy realizace návrhů zabývající se zlepšením stávajících procesů a kompetencí Taneční školy NO FEET. Stejně jako u předešlého plánu budou přínosy pro školu rozděleny na kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní

- **Vedení a manažerka budou mít důkladně vymezené kompetence**, které mohou pozitivně ovlivnit fungování taneční školy,
- **Zlepšení komunikace mezi vedením a lektorským týmem** díky pravidelným schůzkám, lektori budou mít k vedení větší důvěru a respekt,
- **Lepší komunikace lektorů s klienty** – spokojenost klientů s komunikací bude na konci roku 2020 otestován pomocí marketingového průzkumu. Očekávána je větší spokojenost na základě větší informovanosti lektorů.

Kvantitativní

Cílem jednoho z návrhů je navýšení návštěvnosti webových stránek o 20 %, a to na základě možnosti **vyplnění přihlášky do tanečních kurzů online**. Než budou moct lidé online přihlášku vyplňovat bude podnik muset oslovit IT specialistu, který daný návrh vytvoří a zrealizuje. Odhadovaná částka dané služby je **6 000 – 8 000 Kč**. Návštěvnost po aplikaci přihlášky bude společností sledována pomocí bezplatného nástroje Google Analytics. V roce 2020 se bude tedy jednat o jediné náklady navíc, a to za služby IT specialisty.

V roce 2021 je plánováno **uspořádání jednodenního teambuildingu**. Vzhledem k tomu, že teambuilding je plánován ve spřáteleném areálu Hroch nebudou náklady na uspořádání akce tak velké, jak by se očekávalo. Za pronájem části areálu a možnosti využívání jejich prostor je počítáno 3000 Kč. Během dne je počítáno s občerstvením pro všechny zúčastněné, a to 300 Kč/os. Odhadovaný počet účastníků je 22. Celkové náklady za uspořádání společného teambuildingu jsou téměř **10 000 Kč**. Vzhledem k velikosti společnosti a finančním možnostem jsou náklady na celodenní program včetně občerstvení přijatelné.

Plán předpokládaných příjmů a výdajů z realizace návrhu

V Tabulka 21 jsou zobrazeny příjmy a výdaje, se kterými je v rámci návrhů počítáno. Jak je možné vidět, podnik se vzhledem k realizaci návrhu zavedení online přihlášky by se náklady společnosti zvýšily a tím by se dostala to nepatrné **ztráty 3 000 Kč v roce 2020**. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o odhady je možné, že by společnost návrh zvládla i bez konečné ztráty, a to v případě menšího úpadku současných zákazníků. V roce 2021 přibudou společnosti náklady na organizaci teambuildingu. Na základě předpokladů o získání nových klientů, které bude představeno v návrhu zabývající, se penetrací stávajícího trhu se odhadují vyšší příjmy společnosti, které umožní společnosti možnost zvýšení nákladu zapříčiněné realizací teambuildingu.

Tabulka 21 Plán předpokládaných příjmů a výdajů po realizaci návrhu

(Vlastní zpracování, 2020)

[v tis. Kč]	2019	2020	2021
Příjmy			
Prodej služby (kurzy)	823	667	866
Pronájem prostor NO FEET	22	22	25
Ostatní příjmy (vystoupení apod.)	147	147	140
Příjmy celkem	992	836	1031
Výdaje			
Provozní režie	376	350	380
+náklady na online přihlášku	0	6	0
+teambuilding	0	0	10
Mzdy	161	161	180
DOPP	197	197	220
Zdravotní a sociální pojistné	55	55	70
Pronájem sálů mimo Nofeet	36	20	30
Nákup materiálu	73	50	60
Výdaje celkem	898	839	950
EBIT	94	-3	81
Daň z příjmů právnické osoby	20	0	16
Čistý zisk	74	-3	65

3.2.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Rizikem daného návrh je především **nedodržování stanovených činností** a data jejich ukončení ze strany vedení a manažerky, na kterých se společně domluvili, což může způsobit problémy s celkovým fungováním taneční školy. Pro vyhnutí se riziku musí mezi vedením a manažerkou existovat loajalita, důvěra a maximální ochota při řešení neočekávaných událostí.

Rizikem v případě návrhu zlepšení komunikace mezi vedením a lektorským týmem je především **neochota členů týmů absolvovat pravidelné lektorské schůze** a společných teambuildingů. V případě nezapojování to pro lektora může znamenat **nedostatečnou informovanost** a následně nespokojeně zákazníky pro školu. V případě této hrozby je na straně vedení zavést opatření taková, aby byl lektor dostatečně informován i v případě neabsolvování domluvené lektorské schůze.

V případě spuštění možnosti online přihlašování na stálé kurzy není velkým rizikem. Hrozbou jsou **chybně vyplněné údaje** o daném zákazníkovi.

V případě vyskytnutí problému bude zákazník kontaktován a jeho údaje doplněny. S online přihlašování souvisí i nedostatečné prostudování smluvních podmínek, s kterým zákazník při odeslání souhlasí. Smluvní podmínky tak budou posílány každému zákazníkovi zvlášť do uvedené emailové schránky, aby si je případně mohl pročíst.

3.3 Penetrace stávajícího trhu

Tento návrh vyplývá ze zjištění vypracovaných analýz atraktivity oboru zabývající se zákazníky na trhu v Brně a okolí. Při zpracování této analýzy bylo zjištěno, že taneční škola má velký potenciál pro získání nových zákazníků pomocí oslovení klientů na školách v Brně. Na základě analýzy zákazníků bylo identifikováno v rámci Brna celkem 236 škol a z toho 41 institucí sídlících v městské části Brno – střed viz Tabulka 10. Období, kdy škola do svých kurzů nabírá nové členy je měsíc září. V září je zahajován nový školní rok a jsou vypsány kurzy pro začátečníky. Nové členy, ne však v takovém množství, nabírá na 2. pololetí školního roku, kdy však nově přichází nastupují do zajetých kurzů z 1. pololetí.

Na základě těchto zjištění je pro školu vypracován návrh rozvoje podporující proniknutí na trh s již existující nabídkou tanečních kurzů a oslovení tak více potenciálních zákazníků. Vzhledem k tomu, že škola má v nabídce nejvíce kurzů pro děti ve věku 5-15 let bude se návrh zaměřovat právě na zmíněné školy, a to se zaměřením na školy v oblasti působnosti.

V rámci návrhu jsou stanoveny následující cíle:

- **Zvýšení počtu zákazníků taneční školy o 30 % v druhé polovině roku 2021,**
- **Zvýšení zisku společnosti alespoň o 50 tis. Kč v roce 2021.**

3.3.1 Návrh přímého oslovení nových zákazníků na lokálním trhu

Oslovení konkrétních organizací v Brně je pro podnik nejlepší variantou, jak dosáhnout zvýšení počtu nových zákazníků a jejich pravidelnou návštěvu taneční kurzů. Jedná se hlavně o **mateřské školy, základní školy a víceletá gymnázia**, kde se vyskytuje největší koncentrace dětí, které jsou pro taneční školu stěžejním segmentem. Jak již bylo řečeno, největší skupinou zákazníků jsou děti 5–15 let, proto oslovení škol je nejlepší a zároveň nejlevnější variantou.

Důvodem oslovování těchto institucí je umožnění taneční školy v daných institucích provést **taneční nábor**, při kterém bude žákům ve škole představena taneční škola jako taková. Součástí náboru bude vždy krátká taneční ukázka. Vzhledem k tomu, že je největší dominantou školy je step, budou ukázky v rámci náborů především stepové. Při větších náborech budou osloveni i jiní taneční lektoři školy pro umožnění jiné taneční ukázky.

Taneční náboory budou mít 2 podoby, které budou školám vždy nabídnuty. Při výběru první možnosti se bude nábor odehrávat v každé třídě zvlášť. Lidem z dané taneční školy bude umožněno obejít třídy a v každé udělat krátký nábor, který se bude skládat z taneční ukázky, informací a rozdání propagačních letáčků. Délka náboru je odhadována na 5 minut. Druhou možností je, že škola povolí uskutečnit nábor ve školní tělocvičně, kde se bude moct sejít více tříd dohromady. Taneční škola by měla připravenou delší taneční prezentaci, povídání o taneční škole a následné rozdání propagačních letáčků. Délka druhé možnosti je odhadována na 15-20 minut. Tento typ náboru by se mohl uskutečnit mimo vyučovací hodinu, a to o velké školní přestávce. V případě zájmu je možné ve škole udělat i krátkou taneční lekci. Bude záležet pouze na vedení školy, pro jakou možnost se rozhodne. Tento typ náborů se týká oslovování základních škol a víceletých gymnázií.

Třetí zmiňovanou institucí pro oslovení nových členů taneční školy jsou mateřské školy, kde musí být sestaven jinak, a to hlavně z důvodů věkového složení dětí. V mateřských školách se jedná o děti od 3-6 let. U takto malých dětí je často těžké udržet jejich pozornost, proto budou do celkového procesu tanečního náboru zapojeni. Nábor v mateřských školkách bude probíhat spíše jako ukázka taneční lekce, kdy si děti budou sami vyzkoušet, co se můžou naučit. Délka náboru je odhadována na 15 minut.

Další možnost k oslovení nových zákazníků mimo školy

V měsíci září v Brně probíhají dvě velké akce zaměřené na společnosti nabízející různé zájmové kroužky pro děti. Pro taneční školu je to skvělá příležitost, jak se zdarma na těchto akcích ukázat a oslovit tak nové kurzisty, rodiče, ale i případné partnery pro budoucí spolupráce. Škola se těchto akcí pravidelně účastní proto v rámci návrhů bude tento druh oslovování potenciálních klientů zachován a podpořen větším zapojením tanečníků a lektorů z NO FEET.

3.3.2 Postup implementace

Návrhy, kterými se společnost bude snažit proniknout více mezi potenciální zákazníky budou pro vyšší finanční náročnost implementovány až v roce 2021.

O celou realizaci, proces oslovování a plánování náboru ve školách se postará manažerka taneční školy, která si k sobě vybere pomocnou sílu pro lepší organizovanost a provedení celé akce. Předpokládá s, že všechny možné náborů budou muset být provedeny v prvních zářijových týdnech, proto bude potřeba mít sestavené 2 týmy, které budou vyškoleni pro bezproblémový průběh náborů.

Na samotném začátku budou školy oslovovány emailovou korespondencí, kde budou žádání o povolení uspořádání tanečních náboru na jejich škole a následně popsané možnosti, jak by vše probíhalo. V případě, že nebude vedení školy na email reagovat bude manažerka školy kontaktovat telefonicky. S každou školou zvlášť budou domlouvány podrobnosti jako je výběr dané možnosti náboru, datum a čas uskutečnění. Ke každé instituci bude manažerka přistupovat individuálně.

Po sestavení seznamu škol s konkrétními daty náborů se sejdou týmy, aby jim manažerka sdělila, jak se bude postupovat a na co je potřeba během náborů upozorňovat. Rozdá jim potřebný počet propagačních materiálů, které budou před zahájením náboru objednány.

Časový harmonogram

V následující tabulce je možné vidět časový harmonogram, kterým se bude řídit především manažerka taneční školy, která bude mít oslovení nových zákazníků na školách a doprovodných akcích na starosti.

Tabulka 22 Časový harmonogram oslovování nových zákazníků

(Vlastní zpracování, 2020)

Činnost	Termín
Vytvoření emailu pro školy	21. - 23. 8. 2021
Rozeslání emailu do vybraných škol	23. - 26. 8. 2021
Kontaktování škol telefonicky v případě nezareagování na email	30. 8. - 3. 9. 2021
Sestavení týmů, které budou náborů vykonávat	1. 9. - 2. 9. 2021
Vyškolení realizačních týmů	05.09.2021
Sestavení harmonogramu uskutečnění náboru na konkrétních školách	6. 9. - 8. 9. 2021
Realizace náborů ve školách	9. 9. - 24. 9. 2020
Účast na akcích podporující zájmové kroužky	září 2021
Zhodnocení úspěšnosti v oslovování nových zákazníků	listopad 2021
Oslovení dalších škol mimo Brno-střed	leden 2022

3.3.3 Náklady a přínosy z návrhů implementace

Očekávané přínosy a náklady realizace předložených návrhů týkající se penetrace stávajícího trhu budou rozděleny na oblast kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní

- **Podpoření povědomí o taneční škole a oslovení více potenciálních zákazníků** do taneční kurzů pro školní rok 2021/22,
- **Zacílená a efektivní propagace školy** v případě zaměření náborů na mateřské, základní školy a víceletá gymnázia,
- **Využití lektorů taneční školy a možnost lektorů získání nových zkušeností** při zapojení do realizace tanečních náborů.

Kvantitativní

Jedním z cílů předloženého návrhu je získat alespoň o 30 % více zákazníků pro školní rok 2021/22, ideálně by se mělo jednat o nově oslovené zákazníky, kteří by tvořili zcela nové skupiny a zaplnili by tak chystané začátečnické kurzy. V roce 2020 se očekává

pokles zákazníků vzhledem k událostem související s koronavirem. Dle výpočtů z prvního návrhu stabilizace by společnost ve školním roce měla přibližně 300 klientů, v roce 2021 by tak klientů bylo přibližně 400.

Zvýšením počtu klientů se tak společnosti zvýší příjmy za kurzovné, a tím společnost může dosáhnout druhého cíle, a to se zvýšení zisku alespoň o 60 tis. Kč oproti roku 2020, kde je očekáván zisk téměř nulový. Pokud by bylo cíle dosaženo, zisk společnosti by byl alespoň 62 tis. Kč. Náklady společnosti se zvýší o hodnotu navrhovaného rozvoje a pořádání teambuildingu ve stejném roce, jinak bude plán předpokládaných příjmů a výdajů v roce 2021 zpracován na základě hodnot z roku 2019.

Náklady spojené s realizací návrhů

Náklady spojené s realizací návrhů jsou pouze jednorázové. Z hlediska nákladů byla pro tento návrh počítána celková odměna za celou realizaci. Vybrané asistence bude počítána sazba 100 Kč/hod, odhaduje se, že na realizaci stráví dohromady 20 hodin. Součástí náborů na školách budou ještě 2 tanečníci. Za **jeden absolvovaný nábor** je počítána odměna **300 Kč na osobu**. Očekává se, že by škola mohla absolvovat alespoň 15 náborů. Posledním nákladem související s předloženým návrhem je **tisk propagačních letáčků**. Letáčky má taneční škola zpracované od grafika dobře a informace zůstávají stejné, proto není potřeba platit nové zpracování. Pro tyto účely postačí tisk letáčků velikosti A6 v množství 2000 Ks při ceně 0,50 Kč/ks. Účast a pomoc na akcích podporující zájmové kroužky bude dobrovolná. Za účast na akci nebudou dobrovolníci z taneční školy nijak placeni.

Tabulka 23 Náklady na realizaci tanečních náborů

(Vlastní zpracování, 2020)

Předmět nákladů	Náklady
Práce manažerky na celém projektu	5 000 Kč
Práce asistentky projektu	2 000 Kč
Náborový tým	9 000 Kč
Tisk propagačních letáčků (vč. DPH)	1 210 Kč
Celkové náklady návrhu	17 210 Kč

Plán předpokládaných příjmů a výdajů z realizace návrhu

V Tabulka 24 je znázorněn přehled předpokládaných příjmů a výdajů. Pro hodnocení byl použit přehled za rok 2019, který byl dodán společností. Celkový vývoj

jednotlivých položek nákladů byl konzultován s vedením školy a na základě zkušeností školy zpracován. V rámci zpracování byl pro rok 2020 použit plán příjmů a výdajů, který byl vytvořen v rámci předešlého návrhu týkající se stabilizace společnosti a udržení zákazníků. Vývoj příjmů pro rok 2021 je odhadován na základě přírůstku nových zákazníků školy. V roce 2020 je očekáván pokles z 380 na 308 zákazníků, v roce 2021 je odhadováno číslo zákazníku školy zaokrouhleno z 390 na 400.

Tabulka 24 Plán předpokládaných příjmů a výdajů po realizaci návrhu

(Vlastní zpracování, 2020)

[v tis. Kč]	2019	2020	2021
Příjmy			
Prodej služby (kurzy)	823	667	866
Pronájem prostor NO FEET	22	22	25
Ostatní příjmy (vystoupení apod.)	147	147	140
Příjmy celkem	992	836	1031
Výdaje			
Provozní režie	376	350	390
Mzdy	161	161	180
DOPP	197	197	220
Zdravotní a sociální pojistné	55	55	70
Pronájem sálů mimo Nofeet	36	20	30
Nákup materiálu	73	50	60
Výdaje celkem	898	833	950
EBIT	94	3	81
Daň z příjmů právnické osoby	20	0,6	16
Čistý zisk	74	2	65

3.3.4 Identifikace a zhodnocení rizik z návrhů

Návrh pro oslovení nových zákazníků je nejrizikovější z hlediska **neochoty škol umožnění tanečních náborů**. Možnosti uskutečnění musí být povoleno ředitelem či ředitelkou školy. Tomuto riziku se bohužel nedá vyhnout, ale v případě odmítnutí zkusit vedení přesvědčit a zaručit hladký průběh. V případě nedostatku absolvovaných náborů je možné oslovit i další školy mimo Brno-střed.

Velkým rizikem je také **nedostatečný počet oslovených zákazníků**, který může být způsoben nezájmem dětí či dospívajících o kurzy tance. Toto je riziko dnešní doby, kdy jsou děti ovlivněny moderními technologiemi a více času tráví spíše na počítači

a telefonech. Nemají dostatečně velkou motivaci k vytváření si nových koníčků a sportovních návyků, proto bude potřeba je v rámci náboru namotivovat různými soutěžemi, pořádanými akcemi apod.

Posledním rizikem je **nezájem lektorů z taneční školy účastnit se tanečních náborů**, které by způsobilo nemožnost absolvování náborů v plné rozsahu, jak je plánováno. Je důležité by se tomuto riziku společnost vyvarovala a lektory dostatečně motivovala – více dětí na jejich kurech, finanční ohodnocení, získání nových zkušeností apod.

Komentář k realizaci rozvoje

S návrhem rozvoje pro Taneční školu NO FEET souvisí i jedno důležité opatření v podobě registrace společnosti k plátcovství DPH. Daná společnost by bez tohoto úkonu nemohla dále zvyšovat roční tržby, protože na konci roku přechozího byl obrat podniku blízko hranici, která určuje povinnou registraci plátce DPH. Vzhledem k tom, že se v tomto případě nejedná o návrh strategického rozvoje daného podniku, ale pouze o změnu plynoucí ze zákona, nebude práce obsahovat popis implementace daného opatření. V roce 2021 si daný podnik musí hlídat obrat za posledních 12 měsíců a v případě přesáhnutí částky 1 milion Kč následně provést kroky k registraci plátce DPH.

4 Závěr

V rámci diplomové práce byla analyzována Taneční škola NO FEET o.p.s. sídlící v Brně, která podniká v oblasti poskytování služeb se zaměřením na zájmovou činnost, a to konkrétně v oblasti tanečního umění. Škola se zabývá především nabídkou stálých tanečních kurzů, které jsou doplněny rozšířenou nabídkou otevřených lekcí.

Cílem práce bylo na základě zjištěných údajů z analýz vnějšího a vnitřního prostředí podniku navrhnout možnosti jeho rozvoje. Z provedených analýz 7S, firemních faktorů, Porterova modelu pěti sil a SLEPT analýzy, byly vypracovány návrhy rozvoje společnosti ve třech oblastech.

Na základě analýz bylo potvrzeno, že daná společnost stejně jako většina malých a středních podniků má z hlediska investic do případného rozvoje velmi omezené finanční možnosti. Vybrány a rozpracovány byly návrhy rozvoje, které jsou pro podnik v současné době prioritní a zároveň finančně dostupné.

První návrh rozvoje společnosti se zabýval stabilizací společnosti a udržení zákazníků. Daný návrh byl ovlivněn aktuálním obdobím v České republice, která byla stejně jako další země světa zasažena epidemií Covid-19. Návrh byl zaměřen na současné klienty taneční školy, kteří téměř dva měsíce nemohli navštěvovat uhrazené taneční lekce. Pro zákazníky byly navrženy možnosti, jak si lekce budou moct vykompenzovat, aby o své peníze nepřišli a zároveň taneční škola nebyla nucena vracet všem zákazníkům peníze za toto období. Díky návrhům by i přes odhadovaný úbytek celkového počtu zákazníků, které zapříčiní snížení celkových příjmů společnosti nedojde v roce 2020 ke ztrátě. Společnost by dle návrhu vykazovala zisk 2 tis. Kč.

Druhá oblast rozvoje společnosti byla zaměřena na zlepšení stávajících procesů a kompetencí v dané společnosti. Návrh se zabýval zlepšením komunikace vedení a možností vytvoření online přihlášky do stálých kurzů, která by byla součástí webových stránek taneční školy. Pro zlepšení komunikace, informovanosti, rozdělení kompetencí byly navrženy pravidelné schůzky a uspořádání jednodenního teambuildingu. Vzhledem k zavedení online přihlášky pro zákazníky musí společnost vynaložit vyšší náklady v roce 2020, které mohou zapříčinit na konci roku ztrátu 4 tis. Kč. Jedná se pouze o odhady, proto je možné, že by společnost návrh zvládla i bez konečné ztráty, a to v případě menšího úpadku současných zákazníků v roce 2020. Na jednodenní teambuilding, který

by se konal v roce 2021 je vyhrazeno 10 tis. Kč. Očekává se, že pomocí návrhům přímého oslovování nových klientů by taneční škola měla v roce 2021 vyšší příjmy za vybrané kurzovné, které by tak z části mohly být využity na realizaci teambuildingu.

Třetí část navrhovaného rozvoje společnosti byl zaměřen na přímé oslovování nových zákazníků na lokálním trhu s již existující nabídkou tanečních kurzů. Návrhy jsou zaměřeny na spolupráci a pořádání tanečních náborů v mateřských školách, základních školách a na víceletých gymnáziích. Při úspěšné realizaci návrhů je odhadován přísun alespoň 100 nových klientů. Náklady pro uskutečnění tanečních náborů nepřesáhnou 20 tis. Kč. Na konci roku 2021 je hrubý odhad čistého zisku 65 tis Kč.

Pro všechny zmíněné návrhy byly ve spolupráci s vedením taneční školy zpracovány odhadované přínosy, výnosy a náklady, harmonogram realizace a potenciální rizika návrhů.

Seznam použité literatury

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy: průvodce rozvojem vašeho byznysu. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. 432 s. ISBN 80-717-9577-1.

Businessinfo.cz: Koncepce podpory MSP 2014-2020 [online]. 2013 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/koncepce-politiky-msp-2014-2020/>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. 120 s. ISBN 8024429632.

CZSO.cz: HDP, regionální účty [online]. 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/hdp-xb>.

CZSO.cz: Indexy spotřebitelských cen – inflace – leden 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/indexy-spotrebitelskych-cen-inflace-leden-2020>.

Data.brno.cz: Vývoj nezaměstnanost [online]. Brno, 2018 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://data.brno.cz/232-2/>.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. Strategie podniku. 1. vydání, Prah: C.H.Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.

Focus-age.cz: Důležité statistiky sociálních sítí pro rok 2019 [online], 2019 [cit. 2020-04-04]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/aktuality/dulezite-statistiky-socialnich-siti-pro-rok-2019__s288x14670.html.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera. 192 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. Marketing: základy a principy. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera (Computer Press). 200 s. ISBN 80-7226-888-0.

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. Expert. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

- GRASSEOVÁ, Monika, BRECHTA, Bohumil, ed. Efektivní rozhodování: analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017. C.H. Beck pro praxi. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HELMS, Marilyn M. a Judy Nixon. Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management* [online]. 2010, 3(3), 215–251 [cit. 2020-03-14]. ISSN 1755-425X. Dostupné z: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/17554251011064837>.
- CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele: od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze: příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada, 2006. Expert (Grada). 201 s. ISBN 80-247-1389-6.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). 368 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*, Grada Publishing, Praha, 2000, 179 stran, ISBN 80-7169-995-0.
- JOHNSON, Gerry. *Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle, techniky rozhodování*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. xxviii, 803 s. ISBN 80-7226-220-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2003, 187 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Marek MIHALISKO. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2002, xii, 172 s. *Praxe podnikatele*. ISBN 80-717-9578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. 172 s. ISBN 80-7179-578-X.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 172 s. *Management studium*. ISBN 80-86851-02-8.
- KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 322 s. *Beckova edice ekonomie*. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOTLER, Philip. Marketing management. Překlad Tomáš JUPPA, překlad Martin MACHEK. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN. 978-80-247-4150-5.

Managementmania.com: Strategické řízení [online]. 2019 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategicke-rizeni>.

KOTLER, Philip. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003. 203 s. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.

KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

Kurzy.cz: Inflace - 2020, míra inflace a její vývoj v ČR [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.

Kurzy.cz: Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2020 [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>.

LEDNICKÝ, Václav. Kooperační struktury malých a středních podniků. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta, 2004. 191 s. Studia economica: vědecké monografie Slezské univerzity v Opavě, Obchodně podnikatelské fakulty v Karviné. ISBN 80-7248-259-9.

MALACH, Antonín. Jak podnikat po vstupu do EU: právo a podnikání, podnikatelské řízení, podpora podnikání v ČR a EU, podnikatelské a podpůrné instituce, podnikání a veřejná správa. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 524 s. ISBN 80-247-0906-6.

MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MF očekává pokles české ekonomiky o 5,6 %, v příštím roce hospodářský růst 3,1 % [online]. 2020, 6.4.2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2020/mf-ocekava-pokles-ceske-ekonomiky-o-56--38098>.

Nofeet.cz: Ceny kurzů Žluťák [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.nofeet.cz/ceny-kurzu/>.

Nofeet.cz: Rozvrh kurzů Josefská [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.nofeet.cz/rozvrh-kurzu-komarov/>.

- Nofeet.cz: Rozvrh kurzů Žluťák* [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <http://www.nofeet.cz/rozvrhy-kurzu/>.
- PAYNE, Adrian. Marketing služeb. Překlad Veronika ŽBELOVÁ. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
- Rejstřík-firem.kurzy.cz: Taneční škola NO FEET o.p.s.* [online]. 2020 [cit. 2020-03-14]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/02409976/tanecni-skola-no-feet-o-p-s/>.
- Statistikakultury.cz: Poskytovatelé kulturních služeb* [online]. 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z: <https://statistikakultury.cz/poskytovatele-kulturnich-sluzeb/>.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788071793670.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.
- STAŇKOVÁ, Anna. Podnikáme úspěšně s malou firmou. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, 199 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.
- TICHÁ, Ivana a Jan HRON. Strategické řízení. Praha: Credit, 2002. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2009, 240 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.
- URBÁNEK, Tomáš. Marketing. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
- Usnesení vlády České republiky o přijetí krizového opatření.* In: *Vláda.cz* [online]. Praha, 2020, 23.4.2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/media-centrum/aktualne/uv200423-0453-converted.pdf>.
- VEBER, Jaromír. Podnikání malé a střední firmy. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- VYSEKALOVÁ, Jitka. Marketing: pro střední školy a vyšší odborné školy. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

Zapisdoms.brno.cz [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z:
<https://zapisdoms.brno.cz/mestske-casti>.

Zapidozs.brno.cz [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-04-29]. Dostupné z:
<https://zapidozs.brno.cz/zakladni-skoly>.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky dynamického růstu firmy	12
Obrázek 2 Hierarchie strategií	18
Obrázek 3 Proces strategického managementu	21
Obrázek 4 Porterův model pěti sil	26
Obrázek 5 Model MCKinsey 7S.....	30
Obrázek 6 SWOT.....	35
Obrázek 7 Matice hodnocení IE	39
Obrázek 8 Logo společnosti	40
Obrázek 9 Organizační struktura taneční školy	43
Obrázek 10 Porovnání NO FEET s konkurencí.....	75
Obrázek 11 Matice IE	112

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu zákazníků taneční školy v letech 2007-2019.....	78
Graf 2 Pohlaví.....	80
Graf 3 Do jaké věkové skupiny patříte?	80
Graf 4 Vaše sociální zařazení?.....	81
Graf 5 Jak dlouho NO FEET Vy/Vaše dítě navštěvujete?.....	82
Graf 6 Které z nabízených kurzů navštěvujete?	83
Graf 7 Kolikrát týdně NO FEET navštěvujete?	83
Graf 8 Jak jste se o NO FEET dozvěděli?	84
Graf 9 Proč jste si Vybral/a zrovna NO FEET?.....	85
Graf 10 Jak jste spokojený/á s nabídkou tanečních kurzů?	85
Graf 11 Jak jste spokojený/á s četností konání kurzů?	86
Graf 12 Jak hodnotíte způsob jednání našich zaměstnanců?	87
Graf 13 Jak jste spokojený/á s komunikací s vedením NO FEET?	87
Graf 14 Jak jste spokojený/á s vedením lekcí?	88
Graf 15 Ohodnoťte spokojenost s vystoupeními NO FEET.....	89
Graf 16 Jak jste spojený/á s celkovou organizací školy?.....	89
Graf 17 Jste spokojený/á s cenami nabízených kurzů?.....	90
Graf 18 Porovnával/a jste ceny s konkurencí, než jste začal/a chodit do NO FEET?	91
Graf 19 Jak byste ohodnotil/a zázemí školy?	91
Graf 20 Jak byste ohodnotil/a čistotu v prostorách školy?	92
Graf 21 Jak jste spokojený/á s možností využití prostor Kavárny NO FEET?	93
Graf 22 Vývoj HDP v Jihomoravském kraji	102
Graf 23 Vývoj počtu obyvatelstva v Brně 2001–2017	104

Seznam tabulek

Tabulka 1 Ansoffova matice	17
Tabulka 2 Příklad ohodnocení matice IFE	38
Tabulka 3 Stručný přehled základních údajů o společnosti.....	41
Tabulka 4 Vztahy faktorů 7S	47
Tabulka 5 Ceny kurzů na pololetí.....	51
Tabulka 6 Ceny open classes	52
Tabulka 7 Přehled příjmů a výdajů v roce 2019	56
Tabulka 8 Shrnutí analýzy firemních faktorů	59
Tabulka 9 Věkové rozdělení obyvatel v Brně	76
Tabulka 10 Počet škol v Brně se zaměřením na spádovou oblast	77
Tabulka 11 Přehled stálých dodavatelů Taneční školy NO FEET	97
Tabulka 12 Shrnutí atraktivity oboru dle Portera	99
Tabulka 13 CZ-NACE umělecké vzdělání v ČR.....	103
Tabulka 14 Věkové rozložení obyvatelstva JMK.....	105
Tabulka 15 Shrnutí analýzy obecného prostředí.....	107
Tabulka 16 IFE matice.....	109
Tabulka 17 EFE matice.....	111
Tabulka 18 Časový harmonogram – stabilizace společnosti a udržení zákazníků	119
Tabulka 19 Předpokládané příjmy a výdaje po realizaci návrhů.....	121
Tabulka 20 Časový harmonogram zlepšení stávajících procesů a kompetencí.....	127
Tabulka 21 Plán předpokládaných příjmů a výdajů po realizaci návrhu.....	129
Tabulka 22 Časový harmonogram oslovování nových zákazníků	133
Tabulka 23 Náklady na realizaci tanečních náborů	134
Tabulka 24 Plán předpokládaných příjmů a výdajů po realizaci návrhu.....	135

Příloha

DOTAZNÍK spokojenosti zákazníku Taneční školy NO FEET

Vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás touto cestou poprosit o vyplnění následujícího dotazníku, jehož vypracování Vám zabere jen pár minut. Jeho úkolem je průzkum spokojenosti zákazníků Taneční školy NO FEET. Mohu Vás ubezpečit, že všechny Vámi uvedené informace budou anonymní a budou použity pro účely při zpracování diplomové práce na Podnikatelské fakultě VUT Brno.

Předem děkuji za čas strávený při vyplnění tohoto dotazníku.

S pozdravem

Andrea Babáková

Identifikační část:

1. Pohlaví

- a) Muž
- b) Žena

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) do 20 let
- b) 21–35 let
- c) 36–50 let
- d) 50 a více

3. Vaše sociální zařazení?

- a) student
- b) pracující (zaměstnaný)
- c) OSVČ
- d) nezaměstnaný
- e) na mateřské dovolené

- f) v důchodu
- g) jiné:

Charakteristika zákazníků:

4. Jak dlouho Vy/Vaše dítě NO FEET navštěvujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 4-6 let
- d) Více než 6 let

5. Které z nabízených kurzů navštěvujete? (více možných odpovědí)

- a) step
- b) jazz dance
- c) street dance
- d) break dance
- e) balet
- f) open class

6. Kolikrát týdně NO FEET navštěvujete?

- a) 1x týdně
- b) 2x týdně
- c) 3x týdně
- d) 4x a vícekrát týdně

7. Jak jste se o NO FEET dozvěděli?

- a) Doporučení známých/rodiny
- b) Z internetu
- c) Z tištěné reklamy
- d) Zájmové akce – Kroužkobraní, Brno v pohybu apod.
- e) Viděl/a jsem Vás vystupovat na plese
- f) Jiné:

8. Proč jste si vybral/a zrovna NO FEET? (více možných odpovědí)

- a) Doporučení známých/ rodiny
- b) Dobrá dostupnost
- c) Kvalita nabízených služeb

- d) Hezké moderní zázemí
- e) Kvalitní lektorský tým
- f) Cena
- g) Jiné:

Spokojenost s kvalitou nabízených služeb:

9. Jak jste spokojený/á s nabídkou tanečních kurzů?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

10. Jak jste spokojený/á s četností konání kurzů?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

11. Jak hodnotíte způsob jednání našich zaměstnanců?

(1- výborné; 5- nedostatečné)

1 2 3 4 5

12. Jste spokojený/á s komunikací s vedením NO FEET?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

13. Jste spokojený/á s vedením lekcí?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

15. Ohodnoťte spokojenost s vystoupeními NO FEET:

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

16. Jste spokojený/á s celkovou organizací v NO FEET?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

17. Jak jste spokojený/á s cenami nabízených kurzů?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

18. Porovnával/a jste ceny s konkurencí, než jste začal/a chodit do NO FEET?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Nevím

- d) Spíš ne
- e) Ne

Spokojenost se zázemím školy:

19. Jak byste ohodnotil/a zázemí v NO FEET?

(1- výborné; 5- nedostatečné)

1 2 3 4 5

20. Jak byste ohodnotil/a čistoty v prostorách školy?

(1- výborné; 5- nedostatečné)

1 2 3 4 5

21. Jak jste spokojený/á s možností využití kavárny NO FEET?

(1 – spokojen; 5- nespokojen)

1 2 3 4 5

Zde je prostor na Vaše připomínky, nápady, názory... Můžete také vysvětlit důvody udělení negativních hodnocení v předchozích otázkách: