



# **Založení a řízení komerčního vzdělávacího institutu v České republice**

## **Diplomová práce**

*Studijní program:*

N6208 Ekonomika a management

*Studijní obor:*

Podniková ekonomika

*Autor práce:*

**Bc. Roman Kureev**

*Vedoucí práce:*

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu





## **Zadání diplomové práce**

# **Založení a řízení komerčního vzdělávacího institutu v České republice**

*Jméno a příjmení:* **Bc. Roman Kureev**  
*Osobní číslo:* E18000257  
*Studijní program:* N6208 Ekonomika a management  
*Studijní obor:* Podniková ekonomika  
*Zadávací katedra:* Katedra podnikové ekonomiky a managementu  
*Akademický rok:* **2020/2021**

### **Zásady pro vypracování:**

1. Úvod
2. Ziskovost obchodního modelu v České republice (hodnocení vnitřního konkurenčního trhu a vnějšího trhu zákazníků...)
3. Popis obchodního plánu (rozvojová strategie, marketing, struktura společnosti...)
4. Implementace podnikatelského nápadu (položky nákladů a výnosů, daně, ceny a konkurence...)
5. Závěr

*Rozsah grafických prací:*  
*Rozsah pracovní zprávy:*  
*Forma zpracování práce:*  
*Jazyk práce:*

70 normostran  
tištěná/elektronická  
Čeština



## **Seznam odborné literatury:**

- KAPOUN, Pavel. 2015. Marketing ve vzdělávání. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN: 978-80-7464-670-6
- HANZELKOVA, Alena. 2017. Strategické řízení. Teorie pro praxi. Přepřacované vydání. Česká republika. ISBN: 978-80-7400-637-1
- VEBER, Jaromír. 2012. Podnikání malé a střední firmy. Česká republika. ISBN: 978-80-247-4520-6
- TULSIAN, PANDEY. 2011. Business organization and management. USA. ISBN: 978-81-317-1634-2
- JOHNSTON, Lindsay. 2013. Small and Medium Enterprises: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications. USA: Information Resource Management Association. ISBN: 978-1-4666-3886

*Konzultant:* Ilya Burtsev

*Vedoucí práce:*

Ing. Petra Matějovská, Ph.D., MBA  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

*Datum zadání práce:*

1. listopadu 2020

*Předpokládaný termín odevzdání:* 31. srpna 2022

L.S

doc. Ing. Aleš Kocourek, Ph.D.  
děkan

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Liberci dne 23. července 2021

# Prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně jako původní dílo s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Jsem si vědom toho, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu Technické univerzity v Liberci.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Technickou univerzitu v Liberci; v tomto případě má Technická univerzita v Liberci právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Současně čestně prohlašuji, že text elektronické podoby práce vložený do IS/STAG se shoduje s textem tištěné podoby práce.

Beru na vědomí, že má diplomová práce bude zveřejněna Technickou univerzitou v Liberci v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů.

Jsem si vědom následků, které podle zákona o vysokých školách mohou vyplývat z porušení tohoto prohlášení.

22. července 2021

Bc. Roman Kureev



# **Anotace**

Diplomová práce na téma „Založení a řízení komerčního vzdělávacího institutu v České republice“ je zaměřena na založení jazykové školy s právem statní jazykové zkoušky v rámci aktuální legislativy České republiky. Cílem této diplomové práce je vytvořit strategický plán komerční vzdělávací instituce se sídlem v České republice na základě cílových trhů Ruska, Číny a Vietnamu. První část diplomové práce se věnuje literární rešerši, která je zaměřena na teoretická východiska v oblasti strategického řízení. Druhá část se zabývá případovou studií zakládaného podniku. V diplomové práci je podnik analyzován pomocí strategických analýz a statisticky zpracovaného dotazníku rozšířeného na cílené trhy. Po analýze jsou autorem navrženy strategie cílových trhů s rekomendačním plánem cen na cílových trzích.

## **Klíčová slova**

Rámcový vzdělávací program, CEFR, skimming, strategie diverzifikace, expanzní strategie

# **Annotation**

The diploma thesis on the topic "Establishment and management of a commercial educational institute in the Czech Republic" is focused on the establishment of a language school with the right of state language examination within the current legislation of the Czech Republic. The aim of this thesis is to create a strategic plan for a commercial educational institution based in the Czech Republic based on the target markets of Russia, China and Vietnam. The first part of the diploma thesis is devoted to literary research, which is focused on the theoretical basis in the field of strategic management. The second part deals with a case study of an established company. In the diploma thesis the company analyzed with the help of strategic analyzes and statistically processed questionnaire extended to targeted markets. After the analysis, the author proposed the strategy of target markets with the recommendation of prices in the target markets.

## **Key words**

Framework educational program, CEFR, skimming, diversification strategies, expansion strategies



# Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Matějovské, Ph.D., MBA za odborné vedení, věcné připomínky, trpělivost a čas, jež mi věnovala po dobu zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Milanu Strmiskovi, mému učiteli češtiny, za poskytnutí důležitých vzdělávacích informací pro moji diplomovou práci, které mi v budoucnu pomohou při plánování podnikání.

Také děkuji svému oponentovi Bc. Ilyi Burtsevovi, kolegyni Bc. Katsiaryně Kharytonave, Mgr. Ivetě Doležalové a dalším za rady při psaní práce.

A v neposlední řadě děkuji mé rodině, která mě podporovala od prvního dne studia.





# Obsah

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Seznam použitých zkratk a symbolů .....                                              | 13        |
| Seznam obrázků .....                                                                 | 14        |
| Seznam tabulek .....                                                                 | 16        |
| Úvod .....                                                                           | 17        |
| <b>1 MŠMT a legislativa jazykových škol s právem státní zkoušky .....</b>            | <b>19</b> |
| 1.1 Podmínky pro vzdělávání na jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky ..... | 19        |
| 1.2 Společný evropský referenční rámec pro jazyky (CEFR) .....                       | 20        |
| 1.3 Organizační uspořádání vzdělávání na jazykových školách .....                    | 21        |
| 1.4 Česká školní inspekce .....                                                      | 21        |
| <b>2 Strategie podniku .....</b>                                                     | <b>23</b> |
| 2.1 Podniková vize, mise a cíle .....                                                | 23        |
| 2.1.1 SMART analýza .....                                                            | 24        |
| 2.2 Analýza vnějšího prostředí .....                                                 | 26        |
| 2.2.1 STEELED analýza .....                                                          | 26        |
| 2.2.2 Porterův model pěti sil .....                                                  | 28        |
| 2.3 Analýza vnitřního prostředí .....                                                | 33        |
| 2.3.1 McKinseyho model 7S .....                                                      | 33        |
| 2.4 SWOT analýza .....                                                               | 35        |
| 2.5 Ansoffova matice .....                                                           | 36        |
| <b>3 Strategické řízení a analýza podniku .....</b>                                  | <b>38</b> |
| 3.1 Představení „CourseCZ“ .....                                                     | 38        |
| 3.2 Strategie „CourseCZ“ .....                                                       | 38        |
| 3.2.1 Vize, mise a SMART cíle „CourseCZ“ .....                                       | 39        |
| 3.2.2 Organizační struktura „CourseCZ“ .....                                         | 41        |
| 3.3 Analýzy vnějšího prostředí „CourseCZ“ .....                                      | 42        |
| 3.3.1 Analýza „CourseCZ“ dle STEELED modelu .....                                    | 42        |

|                                                             |           |
|-------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3.2 Analýza „CourseCZ“ dle Porterova modelu pěti sil..... | 49        |
| 3.4 Analýza vnitřního prostředí „CourseCZ“ .....            | 58        |
| 3.4.1 Analýza „CourseCZ“ dle McKinseyho modelu 7S .....     | 59        |
| 3.5 SWOT analýza „CourseCZ“ .....                           | 67        |
| <b>4 Výzkum trhů .....</b>                                  | <b>69</b> |
| <b>5 Návrh strategií .....</b>                              | <b>81</b> |
| 5.1 Návrh strategie pro ruský trh .....                     | 81        |
| 5.2 Návrh strategie pro čínský trh .....                    | 82        |
| 5.3 Návrh strategie pro vietnamský trh .....                | 83        |
| Závěr .....                                                 | 84        |
| Seznam citací.....                                          | 86        |
| Seznam příloh .....                                         | 89        |

## Seznam použitých zkratk a symbolů

|      |                                                                                                         |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CEFR | Common European Framework of Reference for Languages<br>(Společný evropský referenční rámec pro jazyky) |
| EU   | European Union (Evropská unie)                                                                          |
| MŠMT | Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy                                                            |
| HDP  | hrubý domácí produkt                                                                                    |
| PPP  | purchasing power parity (parita kupní síly)                                                             |
| DPP  | dohoda o provedení práce                                                                                |
| DPČ  | dohoda o provedení činnosti                                                                             |

## Seznam obrázků

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 Pomocné otázky k Porterovu modelu pěti sil.....                                                | 29 |
| Obrázek 2 Schéma organizační struktury podniku.....                                                      | 41 |
| Obrázek 3 Směnný kurz české koruny a vietnamského dongu .....                                            | 48 |
| Obrázek 4 Věkové skupiny respondentů dle země.....                                                       | 69 |
| Obrázek 5 Bariéry studia v České republice dle respondentů .....                                         | 69 |
| Obrázek 6 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na ruském trhu.....         | 70 |
| Obrázek 7 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na čínském trhu.....        | 70 |
| Obrázek 8 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na vietnamském trhu .....   | 71 |
| Obrázek 9 Cenová citlivost respondentů na ruském trhu .....                                              | 71 |
| Obrázek 10 Cenová citlivost respondentů na čínském trhu .....                                            | 72 |
| Obrázek 11 Cenová citlivost respondentů na vietnamském trhu .....                                        | 72 |
| Obrázek 12 Cenová citlivost respondentů na třech trzích .....                                            | 73 |
| Obrázek 13 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na ruském trhu ..                   | 73 |
| Obrázek 14 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na čínském trhu.                    | 74 |
| Obrázek 15 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na vietnamském trhu .....           | 74 |
| Obrázek 16 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na třech trzích ...                 | 74 |
| Obrázek 17 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na ruském trhu.....       | 75 |
| Obrázek 18 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na čínském trhu.....      | 75 |
| Obrázek 19 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na vietnamském trhu ..... | 76 |
| Obrázek 20 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na třech trzích .....     | 76 |
| Obrázek 21 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na ruském trhu.....        | 77 |

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 22 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na čínském trhu .....     | 77 |
| Obrázek 23 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na vietnamském trhu ..... | 77 |
| Obrázek 24 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na třech trzích .....     | 78 |
| Obrázek 25 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na ruském trhu .....      | 78 |
| Obrázek 26 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na čínském trhu .....     | 79 |
| Obrázek 27 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na vietnamském trhu ..... | 79 |
| Obrázek 28 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na třech trzích .....     | 79 |

## Seznam tabulek

|            |                                                                                                                 |    |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1  | STEEPLED analýza ruského trhu .....                                                                             | 42 |
| Tabulka 2  | STEEPLED analýza čínského trhu.....                                                                             | 45 |
| Tabulka 3  | STEEPLED analýza vietnamského trhu.....                                                                         | 47 |
| Tabulka 4  | Posouzení ohrožení substitučních služeb (ruský trh) .....                                                       | 50 |
| Tabulka 5  | Posouzení míry konkurencí uvnitř odvětví (ruský trh).....                                                       | 51 |
| Tabulka 6  | Posouzení hrozby vstupu nových hráčů na trh hodnocením výšky vstupních překážek (ruský trh).....                | 52 |
| Tabulka 7  | Posouzení tržní síly zákazníků na trhu (ruský trh) .....                                                        | 53 |
| Tabulka 8  | Konsolidace výsledků analýzy a vypracování postupu (ruský trh) .....                                            | 54 |
| Tabulka 9  | Posouzení ohrožení substitučních služeb (čínský a vietnamský trh).....                                          | 55 |
| Tabulka 10 | Posouzení míry konkurencí uvnitř odvětví (čínský a vietnamský trh).....                                         | 55 |
| Tabulka 11 | Posouzení hrozby vstupu nových hráčů na trh hodnocením výšky vstupních překážek (čínský a vietnamský trh) ..... | 56 |
| Tabulka 12 | Posouzení tržní síly zákazníků na trhu (čínský a vietnamský trh) .....                                          | 57 |
| Tabulka 13 | Konsolidace výsledků analýzy a vypracování postupu (čínský a vietnamský trh) .....                              | 58 |
| Tabulka 14 | Zobecnění McKinseyho modelu 7S pro společnost .....                                                             | 66 |
| Tabulka 15 | SWOT analýza podniku .....                                                                                      | 67 |

# Úvod

Česká republika, která je jednou ze zemí EU, je atraktivní zemí nejen pro turisty, ale také pro podnikatele a studenty z celého světa. Akceptovatelné životní náklady v České republice, úroveň bezpečnosti a potenciál k rozvoji jsou rozhodnými klíčovými faktory k zohlednění České republiky pro studentskou migraci.

Vzdělávací sektor jako podnikatelská činnost v moderním světě začíná být velmi atraktivní. Vysoká marže ve vzdělávacích službách, migrace studentů, stárnoucí populace, nové technologie, potřeba nových dovedností a schopností - všechny tyto i jiné faktory zvyšují zájem podnikatelů o tuto oblast podnikání.

Cílem této práce je vytvořit strategický plán práce komerční vzdělávací instituce se sídlem v České republice na základě cílových trhů Ruska, Číny a Vietnamu a navrhnout strategii.

Výběr cílových trhů je založen na různých podmínkách. Ruský cílový trh je autorovi práce známý, což umožňuje snazší a přesnější analýzu za účelem vytvoření strategie. Důležitým faktorem je i to, že ruský jazyk je velice podobný češtině, což nabízí zájemci na ruském trhu možnost získání vysokoškolského vzdělání v České republice. Zároveň je však ruský trh v této oblasti obchodní činnosti vysoce konkurenční, což výrazně ovlivňuje vytváření funkční strategie. Volba čínského cílového trhu je založena na ekonomickém růstu této země a rozsáhlém trhu potenciálních zákazníků firmy. Čínský trh je ale autorovi práce méně známý. Na trhu existují překážky pro sběr statistických údajů, což stěžuje rozvoj fungující firemní strategie. Volba vietnamského trhu je dána stávajícím vztahem mezi Českou republikou a Vietnamem. Dalším důležitým faktorem pro vietnamský trh je ekonomický růst státu a velké množství potenciálních zákazníků. Společným faktorem pro výběr těchto cílových trhů je to, že ve všech těchto zemích studenti platí školné, s výjimkou vládních grantových systémů pro studenty.

Na základě podmínek výběru cílových trhů lze učinit několik hypotéz, které budou přijaty nebo zamítnuty v průběhu psaní diplomové práce. První hypotéza říká, že ruský trh je v této oblasti obchodní činnosti vysoce konkurenční. Druhá hypotéza tvrdí, že studium na české univerzitě v českém jazyce bude pro čínského studenta levnější než studium na domácí univerzitě. Třetí hypotéza říká, že zákazníci vietnamského trhu budou citlivější k ceně služeb, především proto, že stále existuje rozdíl v ekonomickém blahobytu mezi oběma státy

i při růstu vietnamské ekonomiky.

K přijetí nebo zamítnutí hypotéz byly položeny výzkumné otázky. První otázkou je, zda na ruském trhu existuje více než deset konkurenčních společností. Druhá otázka řeší, kolik čínští studenti platí za studium na domácích univerzitách. Třetí výzkumná otázka je, zda jsou zákazníci na vietnamském trhu citliví na cenu služeb?

V teoretické části práce autor klasifikuje komerční vzdělávací instituci podle legislativního rámce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. V teoretické části čtenář najde důležité informace o legislativním základu jazykových škol s právem na státní jazykové zkoušky. V této části budou popsány podmínky pro založení tohoto druhu podnikání, například evropská certifikace, organizace učebních osnov podle norem MŠMT. Tato část popíše regulační orgán pro pochopení strategického rozvoje a zamezení porušování legislativy. Dále se čtenář bude moci seznámit s klíčovými východisky teorie strategického řízení, jako jsou analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, souhrnná analýza a metodika výběru strategie.

V praktické části práce autor seznamuje čtenáře s firmou a se zařazením firmy do aktuálního legislativního rámce. Poskytuje analýzy vnějšího a vnitřního prostředí cílových trhů a vyvození závěrů z těchto analýz. Také nabízí souhrnnou analýzu na základě výsledků zkoumání vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Dále se čtenář bude moci seznámit se statisticky zpracovanými výsledky dotazníků ve formě grafů a jejich vyvození.

V závěru práce se autor vrací k cíli celé diplomové práce a k jednotlivým hypotézám a výzkumným otázkám. V této části práce jsou vyvozeny závěry na základě analytické práce, která je součástí praktické části. Autor dává čtenáři odpovědi na hypotézy a výzkumné otázky. Rovněž jsou navrženy strategie odvozené z výzkumné práce pro každý jednotlivý cílový trh.

# **1 MŠMT a legislativa jazykových škol s právem státní zkoušky**

Je důležité, aby společnost věděla, která hlavní státní instituce řídí obchodní projekt představený v práci. Je nutné vysvětlit právní rámec obchodního projektu a jeho zařazení do interního rámce Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, dále MŠMT, je zřízeno zákonem o ministerstvech č. 2/1969 Sb. MŠMT je ústřední státní orgán pro předškolní zařízení, školská zařízení, základní školy, střední školy a vysoké školy. Vede politickou činnost, řídí výzkum a vývoj.

Tato kapitola definuje rámec pro obchodní aktivity společnosti v oblasti vzdělávání, která je řízena Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky. Specifický rámec pro tuto klasifikaci obchodní firmy definuje podmínky pro vzdělávací aktivity firmy, určuje podmínky pro certifikaci vzdělávacích aktivit v souladu se standardy EU a určuje požadovaný počet akademických hodin a odpovídající úroveň jazykových znalostí studentů. Pod legislativní rámec vzdělávacích institutů spadá rovněž kontrolní instance, řízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy České republiky.

Činnost jazykových škol s právem státní jazykové zkoušky se řídí zákonem č. 561/2004 Sb. (MŠMT, 2004a), o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a vyhláškou č. 33/2005 Sb. (MŠMT, 2016), o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách.

Jazyková škola může nabízet výuku v jednom konkrétním jazyce nebo výuku v různých cizích jazycích. Vyhláška MŠMT č. 19/2014 Sb. stanoví podmínky jednoročních jazykových kurzů a definuje také minimální vzdělání učitelů (MŠMT, 2014).

## **1.1 Podmínky pro vzdělávání na jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky**

Podmínky pro vzdělávací aktivity společnosti jsou stanoveny dle rámcového vzdělávacího programu pro jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. Pro úspěšnou realizaci vzdělávání na jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky v pojetí rámcového

vzdělávacího programu pro jazykové školy je žádoucí, aby škola usilovala o zajištění optimálních podmínek (materiálních, personálních, pedagogicko-psychologických, psychosociálních, hygienických a organizačních). Východiskem pro formulování souborů těchto podmínek jsou platné legislativní normy pro školská zařízení (NÚV, 2018, s. 49).

Příkladem materiálních podmínek jsou kmenové (univerzální) učebny vybavené funkčním a estetickým nábytkem a multimediálním zařízením – jako základní prostory pro jednotlivé třídy a pro předem nespecializované činnosti. Do personálních podmínek spadá kvalifikace vyučujícího personálu. Příkladem podmínek bezpečnosti a hygieny duševní a fyzické práce, psychosociálních podmínek jsou respekt k individuálním možnostem žáků, funkční zpětná vazba, tolerance k chybám a omylům, respekt k potřebám jedince a jeho individuálním problémům, eliminace možných konfliktů vyplývajících z věkových či zdravotních rozdílů mezi žáky konkrétních vzdělávacích kurzů. Organizační a řídicí podmínky respektují normy školské legislativy vymezující pravidla organizace a průběh jazykového vzdělávání, které se realizuje podle školního vzdělávacího programu.

## **1.2 Společný evropský referenční rámec pro jazyky (CEFR)**

Pro jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky je nutná jazyková certifikace, která ovlivňuje klíčové aktivity společnosti při získávání zahraničních studentů do České republiky. Díky certifikaci může společnost vydat potvrzení o studiu studentům, kteří zaplatili za jazykový kurz, což dává právo studentům ze třetích zemí vstoupit na území České republiky.

Společný evropský referenční rámec poskytuje obecný základ pro vypracovávání jazykových sylabů, směrnic pro vývoj kurikul, zkoušek, učebnic atd. v celé Evropě. Plně popisuje, co se musí studenti naučit, aby užívali jazyka ke komunikaci, a jaké znalosti a dovednosti musí rozvíjet, aby byli schopni účinně jednat. Popis se rovněž týká kulturního kontextu, do něhož je jazyk zasazen. Rámec také definuje úroveň znalosti jazyka, které umožňují měřit pokrok studentů v každém stadiu učení se jazyku a v průběhu celého studia (MŠMT, 2021, s. 1).

### **1.3 Organizační uspořádání vzdělávání na jazykových školách**

Tato kapitola pojednává o významu plánování výcvikových aktivit dle legislativy MŠMT. Vzdělávacím cílem společnosti je naučit studenty český jazyk na požadované úrovni pro následné přijetí studentů na české vysoké školy.

Organizace výuky na jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky se řídí vyhláškou MŠMT č. 33/2005 Sb., o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách.

Dle rámcového vzdělávacího programu pro jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky probíhá vzdělávání na jazykových školách v různě zaměřených kurzech (NÚV, 2018, s. 4). Počet hodin týdně stanoví škola v souladu se zájmy uchazečů o školení v daném cizím jazyce. Studium cizích jazyků v kurzech může probíhat v následujících formách: základní, střední, přípravný, konverzační, speciální. Rozsah výuky v základním kurzu je 420 vyučovacích hodin, ve středním od 280 do 315 vyučovacích hodin, v ostatních kurzech stanoví délku jazyková škola dle vnitřních podmínek školy a zájmu uchazečů. Vzdělávání na jazykových školách se může organizovat i formou jednoletých kurzů cizích jazyků s denní výukou (viz vyhláška č. 322/2005 Sb., o dalším studiu, popřípadě výuce, které se pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění považují za studium na středních a vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů). Pomaturitní studium trvá jeden školní rok s vyučováním minimálně 4 vyučovacích hodin denně.

### **1.4 Česká školní inspekce**

Česká školní inspekce jako kontrolní orgán spadající do legislativního rámce pro řízení a kontrolu vzdělávacích institucí hraje důležitou roli v činnosti společnosti. Může přímo ovlivnit jak školicí programy společnosti, tak i zisk společnosti v případě omezujících opatření orgánu.

Česká školní inspekce (MŠMT, 2004b) byla zřízena 1. ledna 2005 zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), v návaznosti na § 7 odst. 3 zákona č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů. Je správním úřadem s celostátní působností, který je organizační složkou státu a účetní jednotkou. Vykonává nezávislou inspekční činnost.

Česká školní inspekce vyvíjí koncepční plány inspekčních činností a systémů hodnocení vzdělávacího systému. Poskytuje hodnocení vzdělávacího systému v České republice v oblasti vzdělávání a školských služeb. Rovněž shromažďuje a analyzuje informace o vzdělávání v mateřských, základních, středních a vyšších odborných školách i ve školských institucích registrovaných ve školním rejstříku.

## 2 Strategie podniku

Jak uvádí Kuzněcovová, „strategií organizace“ je míněn dlouhodobý systém opatření určených k zajištění dosažení dlouhodobých cílů stanovených společnostmi. Je zřejmé, že program konkrétních akcí je dán způsobem myšlení vedení firmy. Kromě toho se předpokládá, že strategické myšlení by mělo současně brát v úvahu taktiku podniku, protože jakýkoli dlouhodobý cíl je realizován prostřednictvím taktických akcí (2016, s. 4).

Důležitými body ve strategii jsou:

1. strategie je tvořena na rozhraní vnějšího a vnitřního prostředí na základě porovnání jejich dynamiky;
2. strategická rozhodnutí mohou zahrnovat výhledová rozhodnutí učiněná v podmínkách nejistoty;
3. strategická rozhodnutí jsou systémové povahy, ovlivňují několik funkčních aspektů organizace současně (například výroba a marketing, výroba a personál, marketing a finance);
4. strategie je považována za přijatou vrchním vedením společnosti, ale je třeba mít na paměti, že její implementace zahrnuje účast zástupců všech úrovní řízení; strategické řízení je životaschopné, pokud je iniciováno nejvyšším vedením společnosti a získá podporu všech zaměstnanců;
5. strategie by měla být zaměřena na dlouhodobé fungování společnosti, nejen na maximalizaci zisků.

### 2.1 Podniková vize, mise a cíle

Podle Kuznětsové je organizace sdružením lidí, kteří sledují společné cíle. Na druhé straně je posláním organizace přizpůsobit se dynamickému konkurenčnímu prostředí. To představuje vytvoření souboru pokynů pro činnosti firmy: vize, mise, cíle.

Vize je filozofie podnikání, směr, kterým se organizace řídí při svém rozvoji. Vize určuje směr strategie, inspiruje zaměstnance organizace, podporuje jejich vnímání činností jako účelných, hodnotných a ušlechtilých. Vize je “vizuální popis viditelné budoucnosti“. Tento popis je tvořen základními záměry, velkými ambiciózními cíli a základními hodnotami.

Mise - účel, smysl existence organizace; mise by měla identifikovat rozdíly mezi organizací a podobnými konkurenčními organizacemi. Hlavním cílem organizace je jasně vyjádřený význam její existence. Mise deklaruje požadované cíle. Předpokládá se, že mise musí odrážet společenský význam a atraktivitu organizace, ale i osobní hodnoty a úspěchy vedoucích.

Cíle jsou kvalitativní měřítko pro aktivity firem v plánovacím období. Strategické cíle organizace jsou globální, rozsáhlé a k jejich dosažení jsou nezbytné dílčí cíle. Strategické cíle společnosti budou realizovány, pokud se stanou cíli každého zaměstnance v organizaci (Kuznětsova, 2016).

### **2.1.1 SMART analýza**

Technologie SMART je již dlouho široce využívána pro stanovení cílů při řízení velkých projektů. Bauer a Erdogan poznamenávají, že SMART je zkratka, jejíž význam je: Specifický, Měřitelný, Dosažitelný, Relevantní, Časově vázaný. Každé písmeno zkratky SMART označuje kritérium účinnosti stanovených cílů (2012, s. 258 - 260).

#### **Specifický:**

Cíl dle SMART by měl být konkrétní, což zvyšuje pravděpodobnost jeho dosažení. Pojem „specifický“ znamená, že při stanovení cíle je přesně definován výsledek, kterého chcete dosáhnout. Jak píše Bauer, odpovědi na následující otázky pomohou formulovat konkrétní cíl:

- Jakého výsledku chci dosáhnout dosažením cíle a proč?
- Kdo se podílí na dosažení cíle?
- Existují nějaká omezení nebo další podmínky, které jsou nezbytné k dosažení cíle?
- Vždy platí pravidlo: jeden cíl - jeden výsledek. Pokud se při stanovení cíle ukázalo, že výsledkem je dosažení několika výsledků, měl by být cíl rozdělen do několika cílů (Bauer, 2012).

### **Měřitelný:**

Cíl dle SMART by měl být měřitelný. Ve fázi stanovování cílů je nutné stanovit konkrétní kritéria pro měření procesu dosažení cíle. Odpovědi na následující otázky by pomohly stanovit měřitelný cíl (Bauer, 2012):

- Kdy bude jasné, že cíle bylo dosaženo?
- Jaký indikátor bude indikovat, že cíle bylo dosaženo?
- Jakou hodnotu by měl mít tento indikátor, aby bylo možné cíl považovat za dosažený?

### **Dosažitelný**

Cíle dle SMART by měly být dosažitelné, protože praktické provedení úkolu ovlivňuje motivaci. Není-li cíl dosažitelný, bude pravděpodobnost jeho splnění blížíci se nule. Dosažitelnost cíle je stanovena na základě zkušeností vedoucích s přihlédnutím ke všem dostupným zdrojům a omezením. Omezením mohou být: časové zdroje, investice, pracovní zdroje, znalosti a zkušenosti vedoucího/manažera, přístup k informacím a zdrojům, schopnost rozhodovat a dostupnost řídicích pák pro vedoucího/manažera cíle (Asanov, 2020).

### **Relevantní:**

K určení významu cíle je důležité pochopit, jaký přínos řešení konkrétního úkolu přinese dosažení globálních strategických cílů společnosti. Asanov uvádí, že při stanovení smysluplného cíle pomůže následující otázka: Jaké výhody přinese pro společnost vyřešení úkolu? Pokud při plnění cíle jako celku společnost nezískává výhody, považuje se takový cíl za zbytečný a znamená plýtvání zdroji společnosti (Asanov, 2020).

### **Časově omezený:**

Cíl dle SMART by měl být časově omezen, což znamená, že by měl být stanoven konečný termín, jehož překročení naznačuje, že cíle nebylo dosaženo. Stanovení časových rámců a hranic pro dosažení cíle vedoucímu umožní zajistit kontrolovatelnost procesu správy. Zároveň by měl být stanoven časový rámec s přihlédnutím k možnosti dosažení cíle v rámci stanoveného časového rámce (Asanov, 2020).

## **2.2 Analýza vnějšího prostředí**

John Kew ve své práci začleňuje strategickou analýzu do prvků strategického plánování. Kew bere na vědomí analýzu PEST a její rozšířené verze jako klíčovou analýzu vnějších sil na makroúrovni. Rovněž poukazuje na Porterovu analýzu jako na klíčovou analýzu vnějších sil na mikroúrovni (2008).

### **2.2.1 STEEPLED analýza**

Robert a Schram (2013) ve své práci popisují STEEPLED analýzu jako metodologii strategií plánování, kterou lze použít ve všech obchodních funkcích k detekci rizik, hodnocení rizik, organizaci a sledování externích rizik. Moderní podniky jsou dle autora ovlivněny velkým množstvím různých faktorů, proto doporučuje rozšířené verze PEST analýzy. Rozšířená analýza STEEPLED zahrnuje sociální, technologické, ekonomické, environmentální, politické, legislativní, etické a demografické faktory.

#### **Sociální faktor**

Dle Wickhama (2008) sociální faktor souvisí s kulturou, postoji, zájmy, úrovní vzdělání, věkovou skupinou a vírou cílové skupiny. Sociální faktory ovlivňují nákupní rozhodování nakupujících. Mít přesné informace o sociálním prvku je zásadní pro propagaci produktu na trhu a využití těchto informací vede k určení ceny a vlastností produktu. Sociální faktory ovlivňují také marketingová a reklamní rozhodnutí. Dle příkladu autora bude reklama efektivnější, pokud sdělení předáte v místním jazyce, kterému cílová skupina lépe porozumí. Kromě toho sociální faktor ovlivňuje také jiné důležité věci, jako je třeba balení výrobků.

#### **Technologie**

Technologie je dalším faktorem ovlivňujícím podnikání. Jak se mění technologie, mění se i obchodní operace. Nové technologie znamenají lepší a efektivnější způsoby podnikání. Se změnou technologie se navíc změní očekávání vašich zákazníků, klienti očekávají od firmy širší nabídku služeb, jak uvádějí Philip A. Wickham a Louise Wickham (2008). Autoři také upozorňují, že v současnosti, kdy se technologie rychle mění, je pro společnost důležité držet krok s měnícími se technologiemi, aby pokračovala ve své činnosti. Nové technologie navíc znamenají inovace a měnící se poptávku zákazníků. Zboží i služby jsou dodávány rychleji

a kvalitněji. Rychlá výměna informací navíc znamená, že společnosti jsou okamžitě informovány a mohou přijmout opatření reagující na technologické změny. Společnost, která odolá změnám v důsledku měnících se technologií, nebo se jim vyhne, dle autorů brzy zkrachuje. V důsledku toho je technologický faktor jedním ze základních faktorů v analýze STEEPLED, potvrzuje Wickham (2008).

### **Ekonomický faktor**

Třetím faktorem v analýze STEEPLED je ekonomický faktor. Stav ekonomiky má významný dopad na podnikání v oblasti organizace služeb. Faktory, jako jsou národní úrokové sazby a fiskální politika, ovlivňují tržby společnosti, pokud ovlivňují kupní sílu spotřebitelů. Pokud je ekonomická situace národa dobrá, pak bude průměrný příjem lidí vysoký a budou mít více peněz na utrácení. Pokud si lidé koupí více, podniky budou mít dobrý zisk. Kromě výše zmíněných bodů existují i další faktory, které ovlivňují podnikání, jako je hrubý domácí produkt, fluktuace měn, ceny akcií, inflace, daňová politika, míra nezaměstnanosti, substituční trhy. Společnost tedy musí před zahájením svého podnikání analyzovat současnou ekonomickou situaci (Wickham, 2008).

### **Environmentální faktor**

Existují různé environmentální faktory, jako je nakládání s odpady a jejich likvidace, technologie na úsporu energie, znečištění, zákony o životním prostředí, zákony o vhodných životních podmínkách zvířat, zákony o lesích a o divoké zvěři, o čistém ovzduší, také o změně klimatu a čisté vodě. Všechny tyto faktory ovlivňují způsob podnikání. Autorka upozorňuje, že v minulosti neexistovaly žádné přísné zákony o společnostech zabývajících se nakládáním s odpady a jejich odstraňováním, nyní však kvůli zhoršení stavu životního prostředí a rostoucímu znečištění existují přísné zákony, které nařizují podnikům nabízet účinné postupy v oblasti nakládání s odpady a jejich odstraňováním. Faktor prostředí je dle autorky tedy jedním z nejdůležitějších faktorů v analýze STEEPLED, kterou musí podnik čas od času analyzovat, aby nedošlo k narušení prostředí (Chernysheva, 2020).

### **Politický faktor**

Snadnost podnikání ve společnosti určuje politický faktor. Chernysheva uvádí mezi politickými faktory: politickou stabilitu, politickou situaci, obchodní dohody, zásahy státu a vlády, cla nebo omezení, politické strany, politické zákony, lobování atd. Všechny tyto

faktory přímo ovlivňují podnikání. Pro bezproblémový chod firmy je nutný souhlas státu (Chernysheva, 2020).

### **Legislativní faktor**

Legislativní faktory znamenají všechny faktory, které určují, zda je podnikání legitimní či nikoli, a také ovlivňují firemní obchodní operace. Právní faktory souvisejí s pracovními zákony, zákony na ochranu spotřebitele, zákony o diskriminaci, pracovními zákony, zákony o bezpečnosti a ochraně zdraví atd. Společnost se musí seznámit se všemi právními zákony státu, ve kterém chce zahájit podnikání. Autorka uvádí, že pokud firma vstupuje na mezinárodní trh, musí se nejprve seznámit se všemi právními zákony a povoleními k podnikání, aby se vedení i manažeři vyhnuli jakémukoli porušení ústavy (Chernysheva, 2020).

### **Faktor etiky**

Etiku lze definovat jako obecný etický kodex, kterým se řídí lidé konkrétního náboženství. Stejně tak etické faktory jsou body, které společnosti pomáhají rozhodovat, co je považováno za dobrý nebo špatný obchod. Příkladem etiky autor uvádí morálku, odpovědnost, chování a integritu společnosti. Etické faktory určují, co je dobré nebo špatné pro zákazníky a zaměstnance organizace. Proto je etický faktor jedním z důležitých faktorů v analýze STEEPLED (Bakunin, 2020).

### **Demografický faktor**

Demografie je dle Erica J. Bollandy (2017) základem, na kterém stojí sociokulturní faktory. Demografie se obvykle považuje za sociokulturní faktor vnějšího prostředí. Demografické faktory jsou spojeny se studiem populace - narození, úmrtí, počet, pohlaví, sociální složení a hustota. Tato skladba přímo ovlivňuje sociokulturní faktory, a to je důvod pro zahrnutí demografie do sociokulturní dimenze.

## **2.2.2 Porterův model pěti sil**

Dle teorie Blažickové konkurence Michaela Portera říká, že na trhu existuje pět hnacích sil, které určují potenciální úroveň zisku na trhu. Každá síla v modelu Michaela Portera představuje jinou úroveň konkurenceschopnosti služby. Porter tyto síly zahrnuje do

„mikroprostředí“, což je v kontrastu s velkým počtem faktorů zahrnutých do pojmu „makroprostředí“ (2007, s. 60-61). Dle Blažickové Porter ve své analýze uvádí důležitost pěti faktorů:

- nová konkurence;
- stávající konkurence;
- vliv odběratelů;
- vliv dodavatelů;
- substituční produkty.

Autorka v tabulce uvádí příklady otázek, které by mohly pomoci prozkoumat odvětví:

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Analýza odvětví</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaká je velikost a hodnota odvětví?</li> <li>• Je odvětví rostoucí, nebo klesající? Jaká je míra růstu/poklesu?</li> <li>• Kdo jsou největší hráči na trhu (tržní vůdce, následovatelé) a jaký je jejich tržní podíl?</li> <li>• Jaký je vliv těchto hráčů na trh a na naši firmu?</li> <li>• Jaké jsou bariéry vstupu na trh a odchodu z trhu?</li> <li>• Jaká je dostupnost substitučních výrobků a služeb?</li> <li>• Jaké jsou budoucí trendy v odvětví?</li> <li>• Jaká je rovnováha sil mezi kupujícími, dodavateli a konkurenty na trhu?</li> <li>• Jaké výrobky/služby mohou být vytvořeny, které ještě nebyly nabízeny na tomto trhu?</li> <li>• Jaká je úroveň koncentrace nebo roztržštění v odvětví?</li> </ul> |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Obrázek 1 Pomocné otázky k Porterovu modelu pěti sil

Zdroj: Blažicková, 2007, s. 61

## Nová konkurence

Noví konkurenti obvykle přinášejí na trh nové výrobní kapacity, nové technologie, nové zdroje. To může ovlivnit průmysl, změnit chování spotřebitelů a stanovit nové standardy pro stávající hráče, jak uvádí ve své práci Kovalev V.A. (2016).

Síla vlivu nových hráčů závisí na překážkách vstupu do odvětví a na rychlosti vlivu stávajících hráčů na trhu. Pokud jsou překážky vstupu do odvětví vysoké a úroveň odporu stávajících společností v tomto odvětví vysoká, pak bude dopad nových uchazečů na zisk

v odvětví minimální. Proto je pro práci s novými hráči důležité správně nastavit bariéry úniku.

Dle Kovaleva (2016) Porter identifikuje šest hlavních faktorů, které ovlivňují sílu překážek vstupu do odvětví:

- Úspory z rozsahu

Autor uvádí, že čím větší je objem výroby, tím nižší jsou náklady na výrobu jednoho výrobku, a tak je pro nového hráče obtížnější dosáhnout vysoké ziskovosti při vstupu na trh.

- Diferenciace produktů a síla stávajících značek

Čím vyšší je rozmanitost zboží a služeb v tomto odvětví, tím obtížnější je pro nové hráče vstoupit na trh a obsadit volné místo.

- Kapitálový požadavek

Čím vyšší je počáteční úroveň investic pro vstup do odvětví, tím obtížnější je pro nové hráče vstoupit do odvětví.

- Vysoké fixní náklady

Čím vyšší je dle autora úroveň fixních nákladů v odvětví, tím těžší je pro nové subjekty získat zisk z prodeje během počátečního období vstupu do odvětví.

- Přístup k distribučním kanálům

Čím obtížnější je oslovit cílové publikum na trhu, tím nižší je atraktivita odvětví.

- Vládní politika

Kovalev (2016) uvádí, že čím vyšší jsou omezení uvalená státem na činnosti v tomto odvětví, tím přísnější jsou regulované požadavky na výrobek v tomto odvětví. Čím vyšší je účast státu v tomto odvětví, tím nižší je jeho atraktivita pro nové hráče.

- Další hrozby

Existují také další hrozby pro vstup nových hráčů do odvětví, mezi něž patří: ochota a schopnost stávajících hráčů snižovat ceny pro udržení podílu na trhu; stávající hráči mají další rezervní potenciál pro aktivní protiopatření (nevyužité zdroje financování, další výrobní kapacity, spojení s distribučními kanály, dostupnost volných finančních prostředků pro zvýšení reklamního tlaku atd.), jakož i zpomalení tempa růstu v odvětví nebo negativní tempo růstu, Kovalev V.A. (2016).

## **Vliv odběratelů**

Kupující mohou ovlivnit konkurenceschopnost produktu společnosti na trhu, protože jsou ve skutečnosti spotřebiteli hotového výrobku a uspokojením svých potřeb zajišťují existenci trhu. Při vývoji strategie by si společnost měla vybrat takové kupující, kteří mají na trhu nejmenší vliv. Spotřebitelé mohou zesílit hospodářskou soutěž zavedením vyšších požadavků na kvalitu zboží, úroveň služeb a vyvíjet tlak na cenovou hladinu. Vyšší požadavky na hotový výrobek nutí výrobce v tomto odvětví ke zlepšení kvality vyráběného produktu zvýšením nákladů (lepší suroviny, další podmínky služby atd.) a následně ke snížení úrovně zisku. Kupující jsou koncentrovaní a nakupují ve velkém měřítku. Za takových podmínek bude společnost nucena neustále dělat ústupky kupujícím, aby zajistila zaručený příjem a zisky. Výrobky prodávané na trhu nejsou jedinečné, kupující může mezi nimi libovolně volit, aniž by tím vznikla další rizika. Kupující jsou velmi zaměřeni na cenu zboží a mají velkou potřebu v budoucnu snížit své náklady. Výrobky zakoupené v určitém odvětví jsou surovinami pro jiné odvětví. Kupující proto budou mít tendenci snižovat nákupní náklady a hledat lepší nabídky, aby snížili náklady na své hotové výrobky. Pokud spotřebitelé nejsou spokojeni s kvalitou stávajícího zboží na trhu, dříve nebo později projeví potřebu nových podmínek a vlastností (Zaloznaya, 2017).

## **Vliv dodavatelů**

Dodavatelé mohou ovlivnit konkurenceschopnost produktu společnosti na trhu, protože jsou vlastníky zdrojů pro výrobu průmyslových produktů. Růst cen surovin a uzavírání transakcí za podmínek nepříznivých pro společnost vede ke zvýšení nákladů na hotové výrobky, ke zvýšení výrobních nákladů. Pokud není možné zvýšit maloobchodní ceny hotových výrobků na úroveň srovnatelnou s růstem surovin, ziskovost z prodeje zboží nebo služeb v odvětví klesá (Danko, 2016).

Dle autorky existují 4 situace, kdy dodavatelé dostávají vysokou úroveň vlivu na zisk společnosti:

- Počet dodavatelů v tomto odvětví je zanedbatelný. Extrémní případ: na trhu existuje monopol nebo oligopol.
- Objem zdrojů vyprodukovaných dodavateli je omezen objemem a časem a neodpovídá poptávce na trhu.
- Náklady na přechod k alternativním dodavatelům jsou vysoké (což může být

způsobeno jedinečností surovin nebo existujícími povinnostmi vůči dodavatelům).

- Odvětví není pro dodavatele prioritou a implementace jeho zdrojů v něm neposkytuje dodavateli významnou ziskovost a příjem.

### **Substituční produkty**

Substituční produkty nebo služby omezují potenciál trhu zvyšovat ceny. Substituční produkty mají obvykle vliv na stanovení horní hranice tržních cen, což vzhledem k rostoucím výrobním nákladům a surovinám snižuje ziskovost společností. Dokud nebudou hráči na trhu schopni zlepšit kvalitu produktů a odlišit své produkty od náhradních produktů, bude mít toto odvětví nízké zisky a omezený růst trhu, jak uvádí ve své práci Kovalev V.A. (2016).

Následující typy produktů dle autora představují zvláštní hrozbu pro růst a zisky společnosti:

- Substituční produkty schopné zajistit nejlepší poměr ceny a kvality. Takové zboží bude při absenci vysoké úrovně diferenciaci vždy stimulovat spotřebitele k přechodu.
- Substituční produkty vyráběné velkými hráči s vysokými zisky na alternativních trzích a schopnými mít na stávajícím trhu méně výnosné podnikání.
- Nejúčinnější metodou řešení substitučního produktu je budování silné značky: jasná diferenciaci a další výhody plynoucí ze spotřeby zboží společnosti, boj proti standardizaci produktů, technologická vylepšení a budování loajality k produktu.

### **Stávající konkurence**

Rivalita mezi stávajícími konkurenty se zmenšuje na snahu všemi prostředky zlepšit jejich pozici na trhu a získat si zákazníky. Intenzivní konkurence vede k cenové konkurenci, ke zvýšení nákladů na propagaci produktu, někdy ke zvýšení kvality produktu a ke zvýšení investic do nového vývoje. To vše snižuje ziskovost odvětví (Tebekin, 2015).

Podle autora úroveň intenzity konkurence je vysoká nebo roste, pokud v průmyslu existují následující podmínky:

- Velký počet hráčů a jejich rovnost v prodeji;
- Nízký růst (nebo pokles) trhu, který vede k neustálému přerozdělování trhu a vzájemnému zachycení podílu na trhu;
- Nízká diferenciaci produktů a standardizace v tomto odvětví vytváří pro

spotřebitele nekonečné množství alternativ, vede k neustálému přechodu spotřebitelů od jednoho hráče k druhému a poskytuje vysokou úroveň volatility budoucích příjmů a zisků;

- Výrobky patří do kategorie výrobků podléhajících rychlé zkáze, což urychluje snižování cen a neposkytuje příležitost zmrazit zbytky komodit;
- Vysoké překážky pro odchod z průmyslu nutí existenci hráčů s nízkou ziskovostí a vytvářejí přebytek výrobní kapacity na trhu.

## 2.3 Analýza vnitřního prostředí

Dorofeeva (2015, s. 434) ve své práci definuje analýzu vnitřního prostředí podniku jako: „*proces komplexní analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku, zaměřený na zhodnocení současného stavu podniku, jeho silné a slabé stránky a identifikace strategických problémů*“.

Při vývoji podnikové strategie musí vedení a manažeři využívat nejen externí prostředí, ale také situaci uvnitř podniku. Je nutné identifikovat takové vnitřní proměnné, které lze považovat za silné a slabé stránky podniku, posoudit jejich význam a určit, které z těchto proměnných se mohou stát základem konkurenčních výhod, jak uvádí Soklakova (2021).

### 2.3.1 McKinseyho model 7S

Bengt Karlof a Fredrik Loevingsson (2006) ve své práci uvádějí, že McKinseyho model 7S je pohodlným nástrojem pro analýzu vnitřní organizační struktury a principů společnosti. Model analyzuje 7 klíčových prvků mikroprostředí organizace a umožňuje vyvodit závěry o tom, jak dobře jsou obchodní procesy ve společnosti budovány a upravovány, jak efektivně jsou dostupné zdroje využívány.

McKinseyho model 7S může pomoci zlepšit interní obchodní procesy společnosti jakékoli velikosti, zvýšit produktivitu podniku, předvídat možné důsledky plánovaných změn v organizační struktuře, správně kombinovat oddělení a provádět fúze a určit nejlepší způsob implementace strategií rozvoje společnosti.

Model je založen na analýze 7 klíčových prvků mikroprostředí organizace: strategie, struktura, systém řízení, styl vztahů v rámci společnosti, složení zaměstnanců, součet dovedností a systém hodnot. Všechny prvky modelu jsou vzájemně propojeny. To znamená,

že změna alespoň v jedné z uvedených oblastí bude okamžitě vyžadovat změnu ve všech ostatních.

V práci autoři uvádějí, že v McKinseyho modelu 7S jsou všechny prvky vzájemně propojeny a rozděleny na 2 velké oblasti „flexibilní S“ a „pevné S“. „Pevnými“ prvky mikroprostředí společnosti jsou tři složky: struktura, strategie a systém řízení v organizaci. „Pevné“ prvky lze nejnadhěji popsat, vyhodnotit, a proto se snáze spravují. „Flexibilní prvky“, které zahrnují všechny ostatní součásti modelu, je obtížnější spravovat a hodnotit, ale často jsou klíčovými složkami společnosti a mohou vytvořit dlouhodobou konkurenční výhodu (Karlef, Levingsson, 2006).

Dále si představíme popis faktorů 7S:

### **Strategie**

Strategie odkazuje na dlouhodobý plán rozvoje společnosti, který pomůže zlepšit konkurenceschopnost podniku a vytvořit udržitelné konkurenční výhody. Kritérii pro správnou strategii dle autorů jsou: musí být jasne formulována, musí mít dlouhodobé cíle, musí být zaměřena na dosažení konkurenčních výhod a korelovat s obecnými hodnotami a posláním společnosti (Mandel, 2016).

### **Struktura společnosti**

Struktura společnosti je dle autora chápána jako způsob organizace interakce mezi různými odděleními ve společnosti, naznačující principy podřízenosti, priority a oblasti odpovědnosti každého oddělení. Tento prvek modelu je nejpohyblivější a snadno se mění (Mandel, 2016).

### **Systém řízení**

Systém řízení popisuje každodenní postupy společnosti. Tento prvek McKinseyho modelu 7S udává to, jak se přijímají rozhodnutí managementu, jak se obecně provádí každodenní práce ve společnosti a jakými způsoby a metodami se podnikání vyvíjí (Otvarukhina, 2017).

### **Součet dovedností**

Dovednostmi v modelu se rozumí celkový souhrn schopností a kompetencí, kterými disponují pracovníci pracující ve společnosti v daném okamžiku (Otvarukhina, 2017).

## **Složení zaměstnanců**

Tento prvek modelu 7S udává to, kolik zaměstnanců ve společnosti pracuje, jakou mají specializaci, jak je ve společnosti organizována práce s personálem: nábor, školení, motivace a odměňování (Otvarukhina, 2017).

## **Styl vztahu ve společnosti**

Tento prvek ve skutečnosti charakterizuje styl řízení přijatý ve společnosti. Příkladá důležitost vedoucím pracovníkům ve společnosti a jejich roli při přijímání důležitých rozhodnutí o rozvoji podnikání (Petrov, 2016).

## **Systém hodnot**

Základní prvek McKinseyho modelu 7S popisuje normy a standardy interakce, práce ve společnosti, principy podnikové kultury a klíčové aspekty poslání společnosti (Petrov, 2016).

## **2.4 SWOT analýza**

SWOT analýza předpokládá schopnost posoudit skutečnou pozici a strategické vyhlídky společnosti, získané v důsledku studia silných a slabých stránek společnosti, jejích tržních příležitostí a rizikových faktorů. SWOT analýza má manažerskou a strategickou hodnotu, pokud spojuje vnitřní a vnější faktory a informuje o tom, jaké zdroje a příležitosti bude společnost v budoucnu potřebovat (Haig, 2019).

Podle Kazakové (2019) je SWOT analýza typem situační analýzy, která umožňuje posoudit současnou a budoucí konkurenceschopnost produktu nebo služby společnosti na trhu analýzou vnitřního a vnějšího prostředí organizace.

Technologie SWOT analýzy je dle autorky široce používána ve strategickém řízení a managementu, protože se jedná o „jednoduchý a vysoce kvalitní nástroj pro hodnocení konkurenceschopnosti společnosti na trhu“. Vlastnosti metody dle Kazakové (2019, s. 221-222) spočívají v tom, že „od 80. let 20. století se SWOT analýza aktivně využívá k vývoji strategických rozhodnutí a neztratila na své důležitosti po celou dobu své existence v sadě nástrojů pro manažery“. Účelem této metody je výzkum současného postavení společnosti na trhu a správné strukturování informací pro rozvoj marketingové strategie podniku.

S a W jsou silné a slabé stránky organizace, kterou ovlivňuje. Jsou to vnitřní faktory, které lze nezávisle vylepšovat, korigovat a regulovat. Například zisk, tržby, vztahy se zákazníky. O a T jsou příležitosti a hrozby, nad kterými je vedení společnosti bezmocné. To jsou vnější faktory, které lze kontrolovat a napláňovat strategii jejich rozvoje. Například nízká cena od konkurence, tržní zákony, dodavatelé a další faktory vnějšího prostředí podnikání (Kazakova, 2019).

## 2.5 Ansoffova matice

Dle Petrova (2005) je Ansoffova matice nástroj strategického řízení, který popisuje možné strategie růstu společnosti na trhu. Matice systematizuje dostupné informace o trhu a službách společnosti, pomáhá zvolit správný směr rozvoje podnikání s přihlédnutím k dostupným zdrojům a schopnostem podniku. Matice popisuje 4 strategie růstu:

1. strategie pronikání na trh: znamená, že k růstu dojde ve směru zvýšení podílu na současném trhu se službami;
2. strategie rozvoje trhu: znamená, že společnost poroste na základě rozvoje poptávky na nových trzích;
3. strategie vývoje služeb: znamená, že zdrojem růstu společnosti je růst poptávky po nových službách;
4. Strategie diverzifikace: znamená obnovu řady služeb a vstup na nové trhy současně.

Matice nabízí výběr jedné ze 4 možných strategií růstu společnosti pomocí dvou charakteristik:

- trh, na kterém chce společnost působit;
- služba, kterou společnost plánuje prodat.

Podle Ansoffovy teorie je parametrem, který ovlivňuje výběr vhodné růstové strategie, novinka trhu nebo novinka služby pro společnost (Petrov, 2005).

Dva typy trhů:

- Stávající trh - znamená trh, na kterém společnost působí určitou dobu, má určité zkušenosti a pověst. Stávající trh jsou stávající zákazníci - aktuální cílové publikum

společnosti; skupina lidí, kteří v současné době nakupují zboží společnosti a kterým jsou určeny všechny reklamní zprávy.

- Nový trh – tedy trh, na kterém společnost nemá žádné pracovní zkušenosti, společnost chce vstoupit na tento trh za účelem rozšíření svých obchodních příležitostí. Nový trh nebo noví spotřebitelé je skupina lidí, kteří si produkt společnosti z jakéhokoli důvodu nekoupí: stávající produkt není atraktivní; publikum neví o existenci produktu společnosti; společnost tento segment nepovažovala za možného spotřebitele svého zboží atd.

Dva typy služeb:

- Nová služba – je služba, která dosud v portfoliu sortimentu společnosti neexistovala, služba, jejímž založením se plánuje přilákat nové spotřebitele nebo nahradit stávající službu. Nová služba nemá žádnou historii prodeje.
- Existující služba – je služba, která existuje v sortimentním portfoliu společnosti a má historii prodeje.

### 3 Strategické řízení a analýza podniku

Tato kapitola nejprve přibližuje podnikatelský nápad. Zde je možno porozumět právnímu a legislativnímu základu společnosti podle aktuálního legislativního rámce České republiky. Rovněž je zde psáno o vizi, poslání a cílech společnosti. Cíle společnosti v této kapitole vycházejí z teoretických základů modelu SMART a jsou stanoveny samostatně pro každý cílový trh kvůli rozdílným podmínkám na těchto trzích. V této kapitole čtenář najde vysvětlení vybrané cílové skupiny zákazníků na cílových trzích a odůvodnění této volby. Také je představena a vysvětlena organizační struktura společnosti.

Dále tato kapitola pojednává o analýzách vnějšího a vnitřního prostředí. Analýza vnějšího prostředí společnosti je reprezentována dvěma teoretickými základy, jako je STEEPLED analýza a Porterova analýza pěti sil. Analýza vnitřního prostředí společnosti je založena na teoretických základech, jako je McKinsyho model 7S. Analýzy prostředí se provádějí pro každý cílový trh samostatně kvůli rozdílným tržním podmínkám. Tato část také pojednává o souhrnné SWOT analýze, která je spojena s výsledky získanými studiem vnějšího a vnitřního prostředí společnosti.

#### 3.1 Představení „CourseCZ“

Společnost s názvem „CourseCZ“ je soukromá jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Aktivita společnosti jsou spojeny s nabídkou placených kurzů českého jazyka pro zahraniční studenty v České republice.

Obchodní firma “CourseCZ” je jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Předmět podnikání je:

- 1) Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- 2) Výuka cizích jazyků;
- 3) Lektorská činnost.

#### 3.2 Strategie „CourseCZ“

Obchodní strategie je soubor plánů a rozhodnutí managementu, aby podnik dosáhl vítězné pozice na trhu.

V plánu je definovat trhy a popsat věkovou hranici cílové skupiny zákazníků.

- Hlavní cílové trhy společnosti jsou Rusko, Čína a Vietnam;
- Hlavní cílovou klientelou společnosti jsou lidé ve věku od 17 do 22 let.

Cílová skupina byla vybrána na základě těchto faktorů:

- Neexistence genderového rozlišení;
- Klienti studují na střední škole, anebo mají vysokoškolské vzdělání;
- Spodní hranice cílové skupiny vychází z faktu, že studenti ve věku 17–18 let obvykle absolvují úplné střední vzdělání a někteří z nich jsou motivováni studovat vysokou školu;
- Horní hranice cílové skupiny vychází z faktu, že obvykle získávají mladí lidé první stupeň vysokoškolského vzdělání od 21 do 22 let a pouze část z nich je motivována k získání druhého stupně vysokoškolského vzdělání.

První faktor tedy rozděluje potenciální klienty, kteří ještě nedosáhli věku pro vysokoškolské vzdělání. Tento faktor neomezuje schopnost upoutat pozornost skupiny studentů mladších 17 let.

Horní hranice cílové skupiny rozděluje potenciální klienty, kteří již dokončili první stupeň vysokoškolského vzdělávání. Tento faktor vylučuje klienty, kteří nejsou motivováni k tomu, aby pokračovali ve druhém stupni vysokoškolského vzdělávání.

### **3.2.1 Vize, mise a SMART cíle „CourseCZ“**

**Mise** - organizace se chce stát nejlepším mostem a přípravnou fází pro studenty z Číny, Vietnamu a Ruska pro jejich přijetí na české univerzity.

**Vize** – být organizací otevřenou všem, být dostupnou, být volbou číslo 1.

K určení cíle je nutné rozdělit cílové trhy na 2 skupiny. První skupina na trhu zahrnuje Čínu a Vietnam. Druhá skupina zahrnuje Rusko. Rozdělení do dvou skupin je nutné kvůli odlišnému konkurenčnímu prostředí na cílových trzích (viz. Porterova analýza pěti sil).

**SMART cíle pro ruský trh:**

- Specifický

Úspěšným výsledkem pro společnost bude přijetí alespoň jedné skupiny studentů z Ruska v počtu 12 lidí v každém studijním roce.

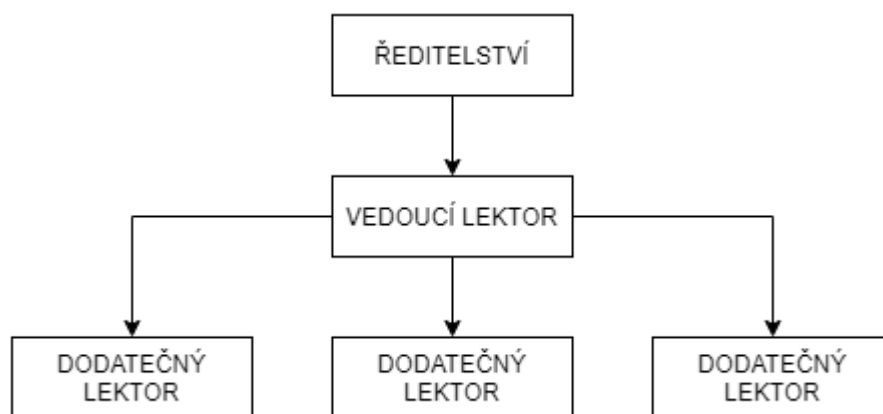
- **Měřitelný**  
Cíle bude dosaženo přijetím skupiny 12 lidí ročně.
- **Dosažitelný**  
Cíl je dosažitelný i na vysoce konkurenčním trhu.
- **Relevantní**  
Pokud bude cíl úspěšný, bude společnost schopna přijímat zpětnou vazbu od studentů a tím získávat svou váhu na trhu.
- **Časově omezený**  
Omezení je pětileté, s podmínkou, že každý rok bude přijata alespoň jedna skupina studentů z Ruska v počtu 12 osob.

#### **SMART cíle pro čínský a vietnamský trh:**

- **Specifické**  
Úspěšným výsledkem společnosti je obsazení dominantního postavení na trhu v Číně a Vietnamu. Tento cíl je důležitý pro budování důvěry, dojmu a uznání společnosti. Tento proces by měl zapojovat vedení společnosti, zaměstnance společnosti a studenty. Rolí studentů je vytváření zpětné vazby o společnosti, o životě v České republice a o jejich prvních zkušenostech na českých vysokých školách.
- **Měřitelné**  
Cíle bude dosaženo za podmínky, že více než 50 % studentů z Číny a více než 50 % studentů z Vietnamu, kteří přijeli studovat češtinu do České republiky s cílem nastoupit na českou univerzitu, absolvují přípravné kurzy v naší společnosti.
- **Dosažitelné**  
Cíl je dosažitelný, protože tato část trhu není obsazena.
- **Relevantní**  
Po úspěšném splnění cíle získá společnost úroveň důvěry a uznání, které jsou nezbytné pro reklamu a příliv studentů.
- **Časově omezené**  
Limitující dobou je 5 let po založení společnosti, přičemž první 2 roky budou vynaloženy na rozvoj prvotní důvěry, první zákazníky a první zákaznické recenze na služby společnosti. Další 3 roky jsou zaměřené na reklamu a rozšiřování klientely.

### 3.2.2 Organizační struktura „CourseCZ“

Společnost by měla sestávat ze dvou ředitelů, hlavního učitele s minimálním magisterským filologickým stupněm ve vyučovacím jazyce, dalších učitelů (v závislosti na počtu studentů) a jednoho překladatele/tlumočníka z čínštiny do češtiny (nebo ruštiny).



Obrázek 2 Schéma organizační struktury podniku

Zdroj: vlastně vypracované schéma, Roman Kureev, 2021

#### Odpovědnosti členů organizační struktury

- Ředitelé – přijímání, organizace externích firemních účetních a finančních aktivit, marketingové aktivity, přímé studentské poradenství;
- Hlavní lektor je zodpovědný za organizaci procesu učení studentů, vytváření skupin, rozvrhu a je odpovědný za proces učení;
- Dodatečný lektor je zodpovědný za proces učení.

### 3.3 Analýzy vnějšího prostředí „CourseCZ“

Tato kapitola nabízí podrobné analýzy externího prostředí společnosti, makroúrovňovou analýzu STEEPLED a mikroúrovňovou analýzu Porterova modelu pěti sil.

#### 3.3.1 Analýza „CourseCZ“ dle STEEPLED modelu

Analýza pokrývá pětiletý cílový plán a hodnotí možné změny faktorů v průběhu pěti let. Cíl práce pokrývá 3 různé geografické oblasti, proto je nutné analyzovat tři trhy samostatně: ruský trh, čínský trh a vietnamský trh.

V analýze STEEPLED byly vybrány nejvhodnější faktory pro posouzení makroprostředí tří států (viz. s. 25). Faktory pro každou zemi jsou stejné. Míra vlivu každého faktoru na prodej a zisk společnosti byla hodnocena na tříbodové stupnici, kdy první představuje slabý vliv a třetí silný vliv. Pravděpodobnost změny každého faktoru byla nezávisle hodnocena na pětibodové stupnici, kde první značí nízkou pravděpodobnost, pátý vysokou pravděpodobnost (nebo první je nízké riziko, pátý je vysoké riziko). Skóre upravené podle váhy se počítá podle vzorce – skóre pravděpodobnosti vynásobené poměrem skóre vlivu faktoru na tržbu k celkové výši všech rizik.

Tabulka 1 STEEPLED analýza ruského trhu

| STEEPLED faktory                                                                 | Skóre vlivu faktoru na tržbu | Skóre pravděpodobnosti – riziko | Skóre upravené podle váhy |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| <b>Ekonomický faktor</b>                                                         | 9                            | 15                              | 0,849                     |
| Depreciace směnného kurzu studentské země na české koruny                        | 3                            | 5                               | 0,283                     |
| Pokles průměrného platu v zemi studenta oproti České republice                   | 3                            | 5                               | 0,283                     |
| Pokles HDP na obyvatele na základě PPP ve studentské zemi oproti České republice | 3                            | 5                               | 0,283                     |
| <b>Politický faktor</b>                                                          | 9                            | 13                              | 0,736                     |
| Růst korupce v zemi studenta                                                     | 3                            | 5                               | 0,283                     |
| Snížení úrovně politické svobody v zemi studenta                                 | 3                            | 5                               | 0,283                     |
| Zrušení politiky o placeném vysokoškolském vzdělávání v mateřském jazyce         | 3                            | 3                               | 0,170                     |

| STEEPLED faktory                                                                                                                      | Skóre<br>vlivu<br>faktoru<br>na<br>tržbu | Skóre<br>pravděpodobnosti<br>– riziko | Skóre<br>upravené<br>podle<br>váhy |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Technologický faktor</b>                                                                                                           | <b>8</b>                                 | <b>10</b>                             | <b>0,509</b>                       |
| Modernizace forem vzdělávání v zemi studenta                                                                                          | 3                                        | 4                                     | 0,226                              |
| Zlepšení úrovně přístupu k inovativním technologiím ve vzdělávacích institucích v zemi studenta (vybavení informačními technologiemi) | 3                                        | 3                                     | 0,170                              |
| Zlepšení bezbariérového přístupu ke vzdělání v zemi studenta (materiální vybavení vzdělávacích budov)                                 | 2                                        | 3                                     | 0,113                              |
| <b>Etický faktor</b>                                                                                                                  | <b>6</b>                                 | <b>10</b>                             | <b>0,434</b>                       |
| Nárůst počtu sexuálně diskriminačních zákonů v zemi studenta                                                                          | 3                                        | 5                                     | 0,283                              |
| Zvýšení počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě pohlaví                                                               | 2                                        | 3                                     | 0,113                              |
| Nárůst počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě etnického původu                                                       | 1                                        | 2                                     | 0,038                              |
| <b>Legislativní faktor</b>                                                                                                            | <b>5</b>                                 | <b>11</b>                             | <b>0,358</b>                       |
| Zvýšení objemu dokumentů pro získání studentských víz                                                                                 | 2                                        | 4                                     | 0,151                              |
| Obtíž při vstupu do České republiky                                                                                                   | 2                                        | 4                                     | 0,151                              |
| Doba zpracování pro vydání studentského víza                                                                                          | 1                                        | 3                                     | 0,057                              |
| <b>Sociální faktor</b>                                                                                                                | <b>8</b>                                 | <b>6</b>                              | <b>0,302</b>                       |
| Jazykové a kulturní odlišnosti s českou společností                                                                                   | 3                                        | 3                                     | 0,170                              |
| Růst kvality vysokoškolského vzdělávání v zemi studenta                                                                               | 2                                        | 2                                     | 0,075                              |
| Klesající touha studenta po vysokoškolském vzdělávání v EU                                                                            | 3                                        | 1                                     | 0,057                              |
| <b>Environmentální faktor</b>                                                                                                         | <b>3</b>                                 | <b>5</b>                              | <b>0,094</b>                       |
| Zlepšení environmentální situace v zemi studenta                                                                                      | 1                                        | 3                                     | 0,057                              |
| Častější přírodní katastrofy v zemi studenta                                                                                          | 1                                        | 1                                     | 0,019                              |
| Rozdíl v podnebí mezi Českou republikou a zemí studenta                                                                               | 1                                        | 1                                     | 0,019                              |
| <b>Demografický faktor</b>                                                                                                            | <b>5</b>                                 | <b>3</b>                              | <b>0,094</b>                       |
| Snížení úrovně migračních nálad                                                                                                       | 3                                        | 1                                     | 0,057                              |
| Snížování genderové demografické nerovnováhy                                                                                          | 1                                        | 1                                     | 0,019                              |
| Klesající míra plodnosti                                                                                                              | 1                                        | 1                                     | 0,019                              |
| <b>Celkem</b>                                                                                                                         | <b>53</b>                                | <b>73</b>                             | <b>3,377</b>                       |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy ruského trhu lze potvrdit, že nejrizikovější je ekonomický faktor. Za posledních 10 let došlo k trendu výrazného oslabování ruského rublu vůči české koruně. Za posledních 10 let také docházelo k postupnému rozporu mezi průměrnými českými platy a průměrnými ruskými platy. Obecně se prohlubuje rozdíl v kupní síle ruských domácností a českých domácností.

Tento faktor má přímý dopad na tvorbu cen v odvětví zaměřeném na ruský trh. Tlačí společnosti pohybující se v tomto odvětví ke snížení ceny za služby. Rychlejší růst české ekonomiky a vývoj na trhu práce zároveň vyvíjí tlak na růst platů zaměstnanců společnosti v tomto odvětví.

Potenciálním řešením pro společnost mohou být úspory z rozsahu, ve kterých si více zákazníků může dovolit pokrýt vyšší požadavky na platy zaměstnanců a snížit náklady na službu.

V poslední době byla na ruském trhu pozorována vlna politické nestability, díky níž je politický faktor druhým nejvlivnějším na společnost a průmysl. Silně předvídatelné politické prostředí dostalo nejvyšší pravděpodobnost volatility a v důsledku toho nejvyšší riziko. Tato politická nestabilita a zášť cílové věkové skupiny má pozitivní dopad na hlavní podnikání společnosti.

V tomto případě je pro společnost negativní ekonomický faktor vyvážen pozitivním politickým faktorem.

Tabulka 2 STEEPLED analýza čínského trhu

| STEEPLED faktory                                                                                                                      | Skóre<br>vlivu<br>faktoru<br>na tržbu | Skóre<br>pravděpo-<br>dobnosti<br>– riziko | Skóre<br>upravené podle<br>váhy |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Sociální faktor</b>                                                                                                                | 9                                     | 12                                         | 0,632                           |
| Jazykové a kulturní odlišnosti s českou společností                                                                                   | 3                                     | 5                                          | 0,263                           |
| Růst kvality vysokoškolského vzdělávání v zemi studenta                                                                               | 3                                     | 5                                          | 0,263                           |
| Klesající touha studenta po vysokoškolském vzdělávání v EU                                                                            | 3                                     | 2                                          | 0,105                           |
| <b>Etický faktor</b>                                                                                                                  | 9                                     | 11                                         | 0,579                           |
| Nárůst počtu sexuálně diskriminačních zákonů v zemi studenta                                                                          | 3                                     | 5                                          | 0,263                           |
| Nárůst počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě etnického původu                                                       | 3                                     | 4                                          | 0,211                           |
| Zvýšení počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě pohlaví                                                               | 3                                     | 2                                          | 0,105                           |
| <b>Technologický faktor</b>                                                                                                           | 7                                     | 8                                          | 0,351                           |
| Modernizace forem vzdělávání v zemi studenta                                                                                          | 3                                     | 3                                          | 0,158                           |
| Zlepšení úrovně přístupu k inovativním technologiím ve vzdělávacích institucích v zemi studenta (vybavení informačními technologiemi) | 3                                     | 3                                          | 0,158                           |
| Zlepšení bezbariérového přístupu ke vzdělání v zemi studenta (materiální vybavení vzdělávacích budov)                                 | 1                                     | 2                                          | 0,035                           |
| <b>Legislativní faktor</b>                                                                                                            | 6                                     | 7                                          | 0,246                           |
| Doba zpracování pro vydání studentského víza                                                                                          | 2                                     | 3                                          | 0,105                           |
| Zvýšení objemu dokumentů pro získání studentských víz                                                                                 | 2                                     | 2                                          | 0,070                           |
| Obtíž při vstupu do České republiky                                                                                                   | 2                                     | 2                                          | 0,070                           |
| <b>Demografický faktor</b>                                                                                                            | 5                                     | 8                                          | 0,211                           |
| Snížení úrovně migračních nálad                                                                                                       | 3                                     | 2                                          | 0,105                           |
| Snížování genderové demografické nerovnováhy                                                                                          | 1                                     | 3                                          | 0,053                           |
| Klesající míra plodnosti                                                                                                              | 1                                     | 3                                          | 0,053                           |
| <b>Ekonomický faktor</b>                                                                                                              | 9                                     | 3                                          | 0,158                           |
| Depreciace směnného kurzu studentské země na české koruny                                                                             | 3                                     | 1                                          | 0,053                           |
| Pokles průměrného platu v zemi studenta oproti České republice                                                                        | 3                                     | 1                                          | 0,053                           |

| STEEPLED faktory                                                                 | Skóre<br>vlivu<br>faktoru<br>na tržbu | Skóre<br>pravděpo<br>dobnosti<br>– riziko | Skóre<br>upravené podle<br>váhy |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| Pokles HDP na obyvatele na základě PPP ve studentské zemi oproti České republice | 3                                     | 1                                         | 0,053                           |
| <b>Environmentální faktor</b>                                                    | <b>5</b>                              | <b>4</b>                                  | <b>0,123</b>                    |
| Častější přírodní katastrofy v zemi studenta                                     | 2                                     | 2                                         | 0,070                           |
| Zlepšení environmentální situace v zemi studenta                                 | 2                                     | 1                                         | 0,035                           |
| Rozdíl v podnebí mezi Českou republikou a zemí studenta                          | 1                                     | 1                                         | 0,018                           |
| <b>Politický faktor</b>                                                          | <b>7</b>                              | <b>3</b>                                  | <b>0,123</b>                    |
| Zrušení politiky o placeném vysokoškolském vzdělávání v mateřském jazyce         | 3                                     | 1                                         | 0,053                           |
| Růst korupce v zemi studenta                                                     | 2                                     | 1                                         | 0,035                           |
| Snížení úrovně politické svobody v zemi studenta                                 | 2                                     | 1                                         | 0,035                           |
| <b>Celkem</b>                                                                    | <b>57</b>                             | <b>56</b>                                 | <b>2,421</b>                    |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analytických údajů lze tvrdit, že při budování strategie společnosti je nejdůležitější sociální faktor a etický faktor. Kromě jazykových a kulturních rozdílů, které jsou pro společnost neměnným faktorem, existuje v Číně také faktor růstu kvality vzdělávání. Tento faktor je pro společnost negativní, protože nejtalentovanější studenti, kteří chtějí získat nejlepší možné vzdělání, si místo České republiky zvolí Čínu. Pozitivním bodem v sociálních faktorech pro společnost je touha čínských studentů studovat v EU, což jistě může přilákat požadovaný počet studentů do společnosti.

Analýzou výsledků dosažených etickými faktory lze říci, že zpřísnění právních zákonů a omezení občanských svobod nepochybně pozitivně ovlivňuje atraktivitu návrhu společnosti.

Návrh na vybudování strategie společnosti je vidět v několika bodech. Prvním je dodržování politiky otevřenosti všem. Druhým je politika přilákání studentů na nejlepší univerzity v České republice, aby nabídka společnosti mohla konkurovat zlepšující se úrovni vzdělání v Číně. Třetím je politika cenové nabídky, která může přilákat více studentů k nabídce společnosti a také vytvoří dostupnější nabídku čínským domácnostem.

Tabulka 3 STEELED analýza vietnamského trhu

| STEEPLED faktory                                                                                                                      | Skóre<br>vlivu<br>faktoru<br>na tržbu | Skóre<br>pravděpod<br>obnosti –<br>riziko | Skóre<br>upravené<br>podle váhy |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Ekonomický faktor</b>                                                                                                              | <b>9</b>                              | <b>9</b>                                  | <b>0,466</b>                    |
| Pokles průměrného platu v zemi studenta oproti České republice                                                                        | 3                                     | 4                                         | 0,207                           |
| Depreciace směnného kurzu studentské země na české koruny                                                                             | 3                                     | 3                                         | 0,155                           |
| Pokles HDP na obyvatele na základě PPP ve studentské zemi oproti České republice                                                      | 3                                     | 2                                         | 0,103                           |
| <b>Etický faktor</b>                                                                                                                  | <b>9</b>                              | <b>9</b>                                  | <b>0,466</b>                    |
| Nárůst počtu sexuálně diskriminačních zákonů v zemi studenta                                                                          | 3                                     | 4                                         | 0,207                           |
| Nárůst počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě etnického původu                                                       | 3                                     | 3                                         | 0,155                           |
| Zvýšení počtu diskriminačních zákonů v zemi studenta na základě pohlaví                                                               | 3                                     | 2                                         | 0,103                           |
| <b>Sociální faktor</b>                                                                                                                | <b>8</b>                              | <b>9</b>                                  | <b>0,431</b>                    |
| Jazykové a kulturní odlišnosti s českou společností                                                                                   | 3                                     | 5                                         | 0,259                           |
| Klesající touha studenta po vysokoškolském vzdělávání v EU                                                                            | 3                                     | 2                                         | 0,103                           |
| Růst kvality vysokoškolského vzdělávání v zemi studenta                                                                               | 2                                     | 2                                         | 0,069                           |
| <b>Politický faktor</b>                                                                                                               | <b>7</b>                              | <b>10</b>                                 | <b>0,362</b>                    |
| Snížení úrovně politické svobody v zemi studenta                                                                                      | 2                                     | 5                                         | 0,172                           |
| Růst korupce v zemi studenta                                                                                                          | 2                                     | 4                                         | 0,138                           |
| Zrušení politiky o placeném vysokoškolském vzdělávání v mateřském jazyce                                                              | 3                                     | 1                                         | 0,052                           |
| <b>Technologický faktor</b>                                                                                                           | <b>7</b>                              | <b>6</b>                                  | <b>0,241</b>                    |
| Modernizace forem vzdělávání v zemi studenta                                                                                          | 2                                     | 3                                         | 0,103                           |
| Zlepšení úrovně přístupu k inovativním technologiím ve vzdělávacích institucích v zemi studenta (vybavení informačními technologiemi) | 3                                     | 2                                         | 0,103                           |
| Zlepšení bezbariérového přístupu ke vzdělání v zemi studenta (materiální vybavení vzdělávacích budov)                                 | 2                                     | 1                                         | 0,034                           |
| <b>Demografický faktor</b>                                                                                                            | <b>5</b>                              | <b>7</b>                                  | <b>0,224</b>                    |
| Snížení úrovně migračních nálad                                                                                                       | 3                                     | 3                                         | 0,155                           |
| Snížování genderové demografické nerovnováhy                                                                                          | 1                                     | 2                                         | 0,034                           |
| Klesající míra plodnosti                                                                                                              | 1                                     | 2                                         | 0,034                           |
| <b>Environmentální faktor</b>                                                                                                         | <b>5</b>                              | <b>5</b>                                  | <b>0,138</b>                    |
| Častější přírodní katastrofy v zemi studenta                                                                                          | 2                                     | 2                                         | 0,069                           |
| Zlepšení environmentální situace v zemi studenta                                                                                      | 1                                     | 2                                         | 0,034                           |

| STEEPLED faktory                                        | Skóre vlivu faktoru na tržbu | Skóre pravděpodobnosti – riziko | Skóre upravené podle váhy |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| Rozdíl v podnebí mezi Českou republikou a zemí studenta | 2                            | 1                               | 0,034                     |
| <b>Legislativní faktor</b>                              | <b>8</b>                     | <b>3</b>                        | <b>0,138</b>              |
| Zvýšení objemu dokumentů pro získání studentských víz   | 3                            | 1                               | 0,052                     |
| Obtíž při vstupu do České republiky                     | 3                            | 1                               | 0,052                     |
| Doba zpracování pro vydání studentského víza            | 2                            | 1                               | 0,034                     |
| <b>Celkem</b>                                           | <b>58</b>                    | <b>58</b>                       | <b>2,466</b>              |

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě analýzy vietnamského trhu lze tvrdit, že nejrizikovější jsou ekonomické a etické faktory.

Ekonomické faktory mají největší dopad na odvětví a firmu. Jelikož české průměrné platy rostou o něco rychleji než průměrné vietnamské platy, může to ovlivnit platební schopnost potenciálních klientů společnosti. Menší riziko, ale neméně významné, přináší oslabení vietnamského dongu ve vztahu k české koruně. Na obrázku č. 3 směnného kurzu za 5 let je vidět, že vietnamský dong stabilně slábne a ve vztahu k české koruně se postupně znehodnocuje.



Obrázek 3 Směnný kurz české koruny a vietnamského dongu  
Zdroj: Google finance

Ekonomický problém nevyžaduje řešení, protože společnost si může na trhu vybudovat monopolní postavení.

Etický faktor je z hlediska vlivu na firmu stejně důležitý jako ekonomický faktor. Vzhledem k existujícím problémům, například sexuálních menšin, jsou viditelné malé pozitivní pohyby směrem k povědomí populace o této problematice. Předpokládá se mírné zlepšení situace

s právy komunity sexuálních menšin. Postupně se také zlepšuje situace s etnickými menšinami ve státě.

Zákony o lidských právech jsou v České republice rozsáhlejší než ve Vietnamu. V blízké budoucnosti nedojde ke snížení rozdílu v úrovni práv a svobod. Firma může těžit z lepšího právního systému. Etický faktor nevyžaduje zvláštní pozornost.

### **Výsledek analýz**

Úhrn STEEPLED analýz cílových trhů ukazuje následující data: 2,466 - Vietnam; 2,421 - Čína; 3,377 - Rusko. Z těchto údajů můžeme usoudit, že ruský trh je rizikovější kvůli silnému vlivu ekonomických faktorů a existující konkurenci na trhu. Trhy Vietnamu a Číny jsou stabilnější, pokud jde o solventnost domácností a stabilitu ekonomických systémů. Pozitivním faktorem pro působení firmy na vietnamském a čínském trhu je propast mezi právním systémem v České republice a cílovými trhy na jihovýchodě.

### **3.3.2 Analýza „CourseCZ“ dle Porterova modelu pěti sil**

Hlavním cílem modelu je poskytnout podniku analytický nástroj pro přizpůsobení vysoce konkurenčním podmínkám (viz. s. 28).

Analýza konkurenčních sil Portera byla provedena pomocí tabulek, formou přidělení bodů každému parametru, odrážejícímu nízkou, střední nebo vysokou míru ohrožení společnosti. K posouzení úrovně ohrožení stačilo vyplnit 5 tabulek. Každá tabulka obsahuje parametry pro hodnocení konkurence. Parametry byly hodnoceny na třibodové stupnici od 1 do 3. Na konci každé tabulky byly body sečteny a bylo poskytnuto definování jejich hodnot.

Důležité je, že v Porterově analýze byl vyloučen dodavatelský faktor, protože daný faktor v tomto modelu firmy neexistuje.

Analýza a hodnocení byly provedeny ve 3 krocích:

Prvním krokem bylo posouzení konkurenceschopnosti služeb společnosti a úrovně konkurence na trhu, což zahrnovalo posouzení tří parametrů: 1) úroveň ohrožení těmito službami (nebo substitučními službami) 2) úroveň konkurence v odvětví 3) míra ohrožení příchodem nových hráčů schopných omezit tržní příležitosti.

Druhým krokem bylo posouzení tržní síly kupujících na trhu, což zahrnovalo posouzení:

1) podílu zákazníků, který tvoří většinu prodeje služeb 2) sklonu k přechodu na substituční služby 3) cenové citlivosti 4) spokojenosti s kvalitou produktu.

Třetím krokem bylo spojení výsledků analýzy v souhrnnou formu a návrh směřování akce.

Níže jsou uvedeny Porterovy analýzy pro dva cílové trhy. První je analýza ruského trhu, druhá analýza trhu v Číně a Vietnamu. Čínský a vietnamský trh jsou v Porterově analýze kombinovány, protože představují podobné tržní podmínky na mikroúrovni.

### Porterova analýza pro ruský trh

*Tabulka 4 Posouzení ohrožení substitučních služeb (ruský trh)*

| Parametry<br>hodnocení | Odhad parametrů                               |                                                             |            |
|------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
|                        | 3                                             | 2                                                           | 1          |
| Substituční služby     | Existují a ovládají vysoký podíl na trhu      | Existují, ale právě vstoupily na trh a jejich podíl je malý | Neexistují |
| Konečné skóre          | 3                                             |                                                             |            |
| 1 bod                  | Nízká úroveň ohrožení těmito službami         |                                                             |            |
| 2 body                 | Průměrná úroveň ohrožení těmito službami      |                                                             |            |
| 3 body                 | <b>Vysoká úroveň ohrožení těmito službami</b> |                                                             |            |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 Posouzení míry konkurence uvnitř odvětví (ruský trh)

| Parametry hodnocení          | Odhad parametrů                                                                |                                                                                    |                                                                                              |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                              | 3                                                                              | 2                                                                                  | 1                                                                                            |
| Počet hráčů                  | vysoká úroveň nasycení trhu (více než 10 konkurenčních společností)            | průměrná úroveň nasycení trhu (od 3 do 10 konkurenčních společností)               | malý počet hráčů (od 1 do 3 konkurenčních společností)                                       |
|                              | 3                                                                              |                                                                                    |                                                                                              |
| Míra růstu trhu              | stagnace nebo pokles velikosti trhu                                            | zpomalující, ale rostoucí trh                                                      | vysoký                                                                                       |
|                              |                                                                                |                                                                                    | 1                                                                                            |
| Úroveň diferenciací produktu | společnosti prodávají standardizovanou službu                                  | služba je standardizována v klíčových vlastnostech, ale liší se v dalších výhodách | služby společnosti se od sebe výrazně liší                                                   |
|                              |                                                                                | 2                                                                                  |                                                                                              |
| Omezení ve zvyšování cen     | tvrdá cenová konkurence na trhu, neexistují žádné příležitosti pro zvýšení cen | existuje možnost zvýšení cen pouze v rámci pokrytí zvýšení nákladů                 | vždy existuje prostor pro zvýšení cen, aby bylo možné pokrýt zvýšení nákladů a ziskové marže |
|                              |                                                                                | 2                                                                                  |                                                                                              |
| <b>Konečné skóre</b>         | <b>8</b>                                                                       |                                                                                    |                                                                                              |
| 4 bodů                       | Nízká úroveň konkurence uvnitř odvětví                                         |                                                                                    |                                                                                              |
| 5–8 bodů                     | <b>Průměrná úroveň konkurence v rámci odvětví</b>                              |                                                                                    |                                                                                              |
| 9–12 bodů                    | Vysoká úroveň konkurence v rámci odvětví                                       |                                                                                    |                                                                                              |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Posouzení hrozby vstupu nových hráčů na trh hodnocením výše vstupních překážek (ruský trh)

| Parametry hodnocení                                            | Odhad parametrů                                        |                                                         |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                                                | 3                                                      | 2                                                       | 1                                                                    |
| Úspory z rozsahu při výrobě produktu nebo služby               | chybí                                                  | existuje pouze pro několik hráčů                        | významný                                                             |
|                                                                |                                                        |                                                         | 1                                                                    |
| Silné značky společností s vysokou úrovní znalostí a loajality | neexistují žádní významní hráči                        | 2–3 velcí hráči vlastní přibližně polovinu trhu         | 2–3 velcí hráči vlastní více než 80 % trhu                           |
|                                                                |                                                        | 2                                                       |                                                                      |
| Diferenciace služeb                                            | nízká úroveň rozmanitosti služeb                       | existují neobsazené mikro trhy                          | všechny možné trhy jsou obsazeny hráči                               |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Úroveň investic a náklady na vstup do odvětví                  | nízká (vyplatí se za 1-3 měsíce práce)                 | střední (vyplatí se za 6–12 měsíců)                     | vysoká (vyplatí se za více než 1 rok práce)                          |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Přístup k distribučním kanálům nabídky služeb                  | přístup k distribučním kanálům je zcela otevřený       | přístup k distribučním kanálům vyžaduje mírné investice | přístup k distribučním kanálům je omezený                            |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Vládní politika                                                | žádné omezující akty státu                             | stát zasahuje do aktivit průmyslu, ale na nízké úrovni  | stát plně reguluje průmysl a stanoví omezení                         |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Ochota stávajících hráčů snižovat ceny                         | hráči nepůjdou na snížení cen                          | velcí hráči nepůjdou na snížení cen                     | jakýkoli pokus o zadání levnější nabídky, stávající hráči nižší ceny |
|                                                                |                                                        | 2                                                       |                                                                      |
| Míra růstu odvětví                                             | Vysoká a rostoucí                                      | zpomalující                                             | stagnace a pády                                                      |
|                                                                |                                                        | 2                                                       |                                                                      |
| <b>Konečné skóre</b>                                           | <b>19</b>                                              |                                                         |                                                                      |
| 8 bodů                                                         | Nízká úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů         |                                                         |                                                                      |
| 9–16 bodů                                                      | Průměrná úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů      |                                                         |                                                                      |
| 17–24 bodů                                                     | <b>Vysoká úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů</b> |                                                         |                                                                      |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Posouzení tržní síly zákazníků na trhu (ruský trh)

| Parametry hodnocení                                     | Odhad parametrů                                            |                                                                                                                 |                                                                        |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | 3                                                          | 2                                                                                                               | 1                                                                      |
| Podíl kupujících s vysokými tržbami                     | více než 80 % tržeb pochází od několika klientů            | zanedbatelná část zákazníků drží přibližně 50 % tržeb                                                           | objem prodeje je rozdělen mezi všechny klienty                         |
|                                                         |                                                            |                                                                                                                 | 1                                                                      |
| Tendence k přechodu na substituční služby               | služba společnosti není ojedinělá, existují podobné služby | služba společnosti je částečně jedinečná, existují charakteristické vlastnosti, které jsou pro klienta důležité | služba společnosti je zcela jedinečná, neexistují žádné podobné služby |
|                                                         | 3                                                          |                                                                                                                 |                                                                        |
| Cenová citlivost                                        | kupující vždy přejde na produkt s nižší cenou              | kupující přejde pouze v případě podstatného rozdílu v ceně                                                      | kupující je absolutně necitlivý na cenu                                |
|                                                         |                                                            | 2                                                                                                               |                                                                        |
| Spotřebitelé nejsou spokojeni s kvalitou služeb na trhu | nespokojenost s klíčovými charakteristikami služby         | nespokojenost s vedlejšími charakteristikami služeb                                                             | úplná spokojenost s kvalitou                                           |
|                                                         |                                                            | 2                                                                                                               |                                                                        |
| <b>Konečné skóre</b>                                    | <b>8</b>                                                   |                                                                                                                 |                                                                        |
| 4 bodů                                                  | Nízká úroveň ohrožení odchodem klienta                     |                                                                                                                 |                                                                        |
| 5-8 bodů                                                | <b>Průměrná úroveň ohrožení odchodem klienta</b>           |                                                                                                                 |                                                                        |
| 9-12 bodů                                               | Vysoká úroveň hrozby odchodu klienta                       |                                                                                                                 |                                                                        |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 Konsolidace výsledků analýzy a vypracování postupu (ruský trh)

| Parametr                              | Hodnota  | Popis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Směr působení                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hrozba ze strany substitučních služeb | vysoká   | Společnost nemá jedinečnou nabídku. Služby předních společností jsou rozmanité.                                                                                                                                                                                                                                                                     | Zaměření na snížení ceny služby pro ruský trh.<br>Zaměření na marketingové aktivity k přilákání zákazníků.                                                                                                        |
| Hrozba konkurence uvnitř odvětví      | průměrná | Trh společnosti je vysoce konkurenční. Trh před pandemií zaznamenal stabilní růst. Služba se liší pouze v kvantitativních ukazatelích (počet hodin školení) a přítomností dalších možností, jako je zahrnutí nebo vyloučení dalších služeb v ceně. Další služby jsou faktorem pro zvyšování možné ceny, když se zvýší výdaje společnosti.           | Provádět neustálé sledování návrhů konkurentů.<br>Rozvíjet jedinečnost produktu. Pokrýt nové oblasti České republiky s nižšími náklady.<br>Snížit dopad cenové konkurence na prodej.<br>Zvýšit povědomí o službě. |
| Hrozba ze strany nových hráčů         | vysoká   | Riziko vstupu nových konkurentů je vysoké. Nové společnosti často vznikají kvůli nízkým překážkám vstupu a nízkým počátečním investicím.                                                                                                                                                                                                            | Neustálý monitoring vzniku nových společností.<br>Provádění akcí zaměřených na dlouhodobý kontakt spotřebitele se společností.<br>Zvýšení úrovně znalostí o službě.                                               |
| Hrozba ztráty zákazníků               | průměrná | Trh potenciálních zákazníků je dostatečně velký i pro všechny stávající konkurenty. Služba společnosti není ojedinělá a klient má dostatečnou moc požadovat slevu. S nepatrným rozdílem v ceně si klient vybere osvědčenější společnost. Mnohem častěji klientům chybí kvalitnější sekundární služby, jako jsou doplňkové kurzy odborných předmětů. | Diverzifikace klientského portfolia rozšířením geografii cílových trhů.<br>Rozvoj konkurenčních programů pro VIP klienty.<br>Vypracování ekonomického programu pro cenově citlivé zákazníky.                      |

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek analýzy Portera pěti sil na ruském trhu ukazuje poměrně vysokou rizikovost, zejména ze strany substitučních služeb a hrozby nových konkurentů. Vyrovnání rizikovosti trhu přináší průměrná hrozba ztráty zákazníků. Trh potenciálních klientů na ruském trhu je stále velký.

## Porterova analýza pro čínský a vietnamský trh

Tabulka 9 Posouzení ohrožení substitučních služeb (čínský a vietnamský trh)

| Parametry hodnocení | Odhad parametrů                              |                                                             |            |
|---------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|------------|
|                     | 3                                            | 2                                                           | 1          |
| Substituční služby  | Existují a ovládají vysoký podíl na trhu     | Existují, ale právě vstoupily na trh a jejich podíl je malý | Neexistují |
| Konečné skóre       | 1                                            |                                                             |            |
| 1 bod               | <b>Nízká úroveň ohrožení těmito službami</b> |                                                             |            |
| 2 body              | Průměrná úroveň ohrožení těmito službami     |                                                             |            |
| 3 body              | Vysoká úroveň ohrožení těmito službami       |                                                             |            |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10 Posouzení míry konkurencí uvnitř odvětví (čínský a vietnamský trh)

| Parametry hodnocení           | Odhad parametrů                                                                |                                                                                    |                                                                                              |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | 3                                                                              | 2                                                                                  | 1                                                                                            |
| Počet hráčů                   | vysoká úroveň nasycení trhu (více než 10 konkurenčních společností)            | průměrná úroveň nasycení trhu (od 3 do 10 konkurenčních společností)               | malý počet hráčů (od 1 do 3 konkurenčních společností)                                       |
|                               |                                                                                |                                                                                    | 1                                                                                            |
| Míra růstu trhu               | stagnace nebo pokles velikosti trhu                                            | zpomalující, ale rostoucí trh                                                      | vysoký                                                                                       |
|                               |                                                                                |                                                                                    | 1                                                                                            |
| Úroveň diferenciacce produktu | společnosti prodávají standardizovanou službu                                  | služba je standardizována v klíčových vlastnostech, ale liší se v dalších výhodách | služby společnosti se od sebe výrazně liší                                                   |
|                               |                                                                                |                                                                                    | 1                                                                                            |
| Omezení ve zvyšování cen      | tvrdá cenová konkurence na trhu, neexistují žádné příležitosti pro zvýšení cen | existuje možnost zvýšení cen pouze v rámci pokrytí zvýšení nákladů                 | vždy existuje prostor pro zvýšení cen, aby bylo možné pokrýt zvýšení nákladů a ziskové marže |
|                               |                                                                                |                                                                                    | 1                                                                                            |
| Konečné skóre                 | 4                                                                              |                                                                                    |                                                                                              |
| 4 bodů                        | <b>Nízká úroveň konkurence uvnitř odvětví</b>                                  |                                                                                    |                                                                                              |
| 5–8 bodů                      | Průměrná úroveň konkurence v rámci odvětví                                     |                                                                                    |                                                                                              |
| 9–12 bodů                     | Vysoká úroveň konkurence v rámci odvětví                                       |                                                                                    |                                                                                              |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 Posouzení hrozby vstupu nových hráčů na trh hodnocením výše vstupních překážek (čínský a vietnamský trh)

| Parametry hodnocení                                            | Odhad parametrů                                        |                                                         |                                                                      |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
|                                                                | 3                                                      | 2                                                       | 1                                                                    |
| Úspory z rozsahu při výrobě produktu nebo služby               | chybí                                                  | existuje pouze pro několik hráčů                        | významný                                                             |
|                                                                |                                                        |                                                         | 1                                                                    |
| Silné značky společností s vysokou úrovní znalostí a loajality | neexistují žádní významní hráči                        | 2–3 velcí hráči vlastní přibližně polovinu trhu         | 2–3 velcí hráči vlastní více než 80 % trhu                           |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Diferenciace služeb                                            | nízká úroveň rozmanitosti služeb                       | existují neobsazené mikro trhy                          | všechny možné trhy jsou obsazeny hráči                               |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Úroveň investic a náklady na vstup do odvětví                  | nízká (vyplatí se za 1-3 měsíce práce)                 | střední (vyplatí se za 6–12 měsíců)                     | vysoká (vyplatí se za více než 1 rok práce)                          |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Přístup k distribučním kanálům nabídky služeb                  | přístup k distribučním kanálům je zcela otevřený       | přístup k distribučním kanálům vyžaduje mírné investice | přístup k distribučním kanálům je omezený                            |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Vládní politika                                                | žádné omezující akty státu                             | stát zasahuje do aktivit průmyslu, ale na nízké úrovni  | stát plně reguluje průmysl a stanoví omezení                         |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Ochota stávajících hráčů snižovat ceny                         | hráči nepůjdou na snížení cen                          | velcí hráči nepůjdou na snížení cen                     | jakýkoli pokus o zadání levnější nabídky, stávající hráči nižší ceny |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| Míra růstu odvětví                                             | Vysoká a rostoucí                                      | zpomalující                                             | stagnace a pády                                                      |
|                                                                | 3                                                      |                                                         |                                                                      |
| <b>Konečné skóre</b>                                           | <b>22</b>                                              |                                                         |                                                                      |
| 8 bodů                                                         | Nízká úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů         |                                                         |                                                                      |
| 9-16 bodů                                                      | Průměrná úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů      |                                                         |                                                                      |
| 17-24 bodů                                                     | <b>Vysoká úroveň ohrožení vstupu nových konkurentů</b> |                                                         |                                                                      |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12 Posouzení tržní síly zákazníků na trhu (čínský a vietnamský trh)

| Parametry hodnocení                                     | Odhad parametrů                                            |                                                                                                                 |                                                                        |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | 3                                                          | 2                                                                                                               | 1                                                                      |
| Podíl kupujících s vysokými tržbami                     | více než 80 % tržeb pochází od několika klientů            | zanedbatelná část zákazníků drží přibližně 50 % tržeb                                                           | objem prodeje je rozdělen mezi všechny klienty                         |
|                                                         |                                                            |                                                                                                                 | 1                                                                      |
| Tendence k přechodu na substituční služby               | služba společnosti není ojedinělá, existují podobné služby | služba společnosti je částečně jedinečná, existují charakteristické vlastnosti, které jsou pro klienta důležité | služba společnosti je zcela jedinečná, neexistují žádné podobné služby |
|                                                         |                                                            |                                                                                                                 | 1                                                                      |
| Cenová citlivost                                        | kupující vždy přejde na produkt s nižší cenou              | kupující přejde pouze v případě podstatného rozdílu v ceně                                                      | kupující je absolutně necitlivý na cenu                                |
|                                                         |                                                            | 2                                                                                                               |                                                                        |
| Spotřebitelé nejsou spokojeni s kvalitou služeb na trhu | nespokojenost s klíčovými charakteristikami služby         | nespokojenost s vedlejšími charakteristikami služeb                                                             | úplná spokojenost s kvalitou                                           |
|                                                         |                                                            | 2                                                                                                               |                                                                        |
| <b>Konečné skóre</b>                                    | <b>6</b>                                                   |                                                                                                                 |                                                                        |
| 4 bodů                                                  | Nízká úroveň ohrožení odchodem klienta                     |                                                                                                                 |                                                                        |
| 5-8 bodů                                                | <b>Průměrná úroveň ohrožení odchodem klienta</b>           |                                                                                                                 |                                                                        |
| 9-12 bodů                                               | Vysoká úroveň hrozby odchodu klienta                       |                                                                                                                 |                                                                        |

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 Konsolidace výsledků analýzy a vypracování postupu (čínský a vietnamský trh)

| Parametr                              | Hodnota  | Popis                                                                                                                                    | Směr působení                                                                                  |
|---------------------------------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hrozba ze strany substitučních služeb | nízká    | Společnost má jedinečnou nabídku.                                                                                                        | Zaměření na diverzifikace trhu pomocí skimming strategie (nebo nastavené nejvyšší možné ceny)  |
| Hrozba konkurence uvnitř odvětví      | nízká    | Na trhu nejsou přímí konkurenti.                                                                                                         | Občasný monitoring českého rejstříku jazykových škol.                                          |
| Hrozba ze strany nových hráčů         | vysoká   | Riziko vstupu nových konkurentů je vysoké. Nové společnosti často vznikají kvůli nízkým překážkám vstupu a nízkým počátečním investicím. | Získání dobrých zpětných vazeb od klientů pro silnější loajalitu a důvěru ze strany zákazníka. |
| Hrozba ztráty zákazníků               | průměrná | Trh potenciálních zákazníků je dostatečně velký i pro všechny potenciální konkurenty.                                                    | Hledání nových trhů bez přímých konkurentů pro využití skimming strategie.                     |

Zdroj: vlastní zpracování

Porterova analýza pěti sil na čínském a vietnamském trhu ukazuje, že firma může využít dominantní postavení první firmy na trhu. Strategie skimmingu je za daných tržních podmínek nejvhodnější.

### 3.4 Analýza vnitřního prostředí „CourseCZ“

Tato kapitola pojednává o strategické analýze společnosti pomocí interního analytického nástroje – McKinseyho modelu 7S. V kapitole autor rozebírá a popisuje každou jednotku analýzy 7S. Sdílené hodnoty v modelu nastavují vnitřní a vnější politiku firmy. Strategie popisuje klíčové cíle každého trhu samostatně. Struktura společnosti popisuje strukturu práce a jednotka modelu spolupráce oddělení vypovídá o pracovních povinnostech zaměstnanců. Systém řízení popisuje obecný pohled na řízení společnosti. Styl vztahu ve společnosti doplňuje tuto kapitolu o pochopení úrovně podřízení ve společnosti. V části spolupracovníci jsou popsány pozice ve společnosti. Součet dovedností vypovídá o potřebných dovednostech pro pozice ve společnosti.

### 3.4.1 Analýza „CourseCZ“ dle McKinseyho modelu 7S

Tento model zohledňuje 7 prvků McKinskeyho modelu 7S: strategie, struktura, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty (viz. s. 33).

#### **Sdílené hodnoty**

Základní hodnoty společnosti spočívají ve čtyřech faktorech:

- 1) Multikulturalismus a globalismus;
- 2) Nadšení;
- 3) Profesionalita;
- 4) Liberalismus.

Firemní kultura společnosti je založena na rozmanitosti (multikulturalismu) a vzájemném respektu. Ve společnosti je pravidlem tykat si se všemi zaměstnanci bez výjimky, aby se zabránilo rozdílům mezi všemi stranami.

#### **Strategie**

Strategií společnosti je zaujmout dominantní postavení na trhu Číny, Vietnamu a obsadit část konkurenčního ruského trhu. Klíčové cíle: 1) otevřít asijský trh 2) zapojit se na ruský trh 3) vytvořit síť agentů v cílových zemích 4) navázat spolupráci.

Otevření asijského trhu je možné za několika podmínek:

- 1) zájem studentů cílových zemí v asijském regionu o bezplatné vysokoškolské vzdělání v České republice v českém jazyce;
- 2) ekonomická stabilita států asijského regionu (zejména absence výrazných změn směnného kurzu místní měny k české koruně nebo k euru);
- 3) důvěra ve společnost ze strany zákazníků (protože služba je poměrně drahá v poměru k průměrným platům ve všech cílových zemích, důvěra ve společnost hraje jednu z klíčových rolí při získávání zákazníků).

Převzetí části ruského trhu by mělo být dosaženo nízkými cenami služeb, protože ruský trh je konkurenčním místem pro společnost, které jsou na trhu již více než 10 let. Obsazení části ruského trhu je možné za několika podmínek:

1) zájem ruských klientů o bezplatné vysokoškolské vzdělání v České republice v českém jazyce;

2) ekonomická stabilita cílového trhu (zejména absence negativních výrazných změn směnného kurzu místní měny vůči české koruně nebo k euru a absence recese, a v důsledku toho pokles solventnosti cílové skupiny domácností);

3) důvěra ve společnost ze strany zákazníků (protože služba je v poměru k průměrným platům poměrně drahá, důvěra ve společnost hraje jednu z klíčových rolí při získávání zákazníků).

Vytvoření sítě agentů v cílových zemích je klíčovým obchodním cílem společnosti. Síť agentů umožňuje vytvořit důvěryhodnou základnu k získání zákazníků a jde o další reklamu na služby společnosti. V obchodním zájmu těchto agentů je přilákat co největší počet nových klientů.

Navázání spolupráce znamená:

a) zavedení propagace služeb agenty (rámcové smlouvy mezi společností a agentem, poskytnutí ceníku, poskytnutí marketingových informací a materiálů společnosti na podporu služeb);

b) stanovení bonusů agentům za vykonanou práci (stanovení vzájemně výhodných podmínek pro stimulaci práce agenta);

c) nastavení toku dokumentů (zahrnuje sběr a provedení potřebných dokumentů, zasílání dokumentů do České republiky k notářství a zpětné zaslání).

#### *Firemní metody boje s konkurencí*

U těchto postupů je důležité rozlišovat konkurenční trhy. Prvním cílovým trhem je Asie, která zahrnuje Čínu a Vietnam. Druhým cílovým trhem je ruský trh. V první cílové oblasti neexistuje přímá konkurence, která ovlivňuje výběr strategie společnosti. Boj proti konkurenci je zde definován jako boj proti nepřímým konkurentům (jiné země, které lákají studenty ke studiu).

Hlavní nástroje pro řešení nepřímé soutěže jsou:

1) Nízká cena služby a náklady na následné vysokoškolské vzdělávání v České republice ve vztahu k:

- a) studiu studenta v domovské zemi;
- b) školení studentů v jiných zemích.

(Tento bod se týká ceny služby za studium českého jazyka studentem a následné přijetí studenta na českou univerzitu pro vybranou specializaci v českém jazyce. Student tak využívá hlavní výhody a konkurenceschopnosti vzdělávacího systému České republiky, a to bezplatného vysokoškolského vzdělávání v místním jazyce.);

2) Prestiž a kvalita (Vzdělání v České republice jako jedné ze zemí Evropské unie dává službě dobrou úroveň prestiže. Rovněž úroveň českého vysokoškolského vzdělávání, soudě podle žebříčku univerzit, je atraktivní pro studenty, kteří chtějí získat kvalitní vzdělání);

3) Demokracie a rozmanitost (Jednou z nejjednodušších forem emigrace je studium v zahraničí. Při vytváření strategie společnosti je třeba brát v úvahu faktor demokracie, úroveň svobody, rozmanitost. Česká republika jako místo poskytování služeb má vysoké hodnocení lidské svobody, úrovně demokracie atd. Nelze vyloučit, že získávání služeb společnosti za účelem dalšího vzdělávání v České republice není způsobeno pouze nízkými náklady na službu ve srovnání s nepřímými konkurenty, ale také pocitem klienta, že není doma v rodné zemi.);

4) Úroveň denních výdajů studenta v České republice ve vztahu k:

- a) výdajům studenta studujícího v domovské zemi;
- b) výdajům studenta studujícího v jiných zemích.

(Tento bod se týká výdajů studenta v České republice na bydlení, stravu, volný čas a další.);

5) Životní úroveň a ekonomické příležitosti v budoucnosti. (Je třeba mít na paměti, že student, který si zakoupí službu za účelem získání vysokoškolského vzdělání v České republice, očekává v budoucnu výhodné zaměstnání s dobrým platem a komfortní životní úroveň v České republice nebo v jiné zemi Evropské unie. Makroekonomické ukazatele České republiky ve vztahu k míře nezaměstnanosti, stabilní ekonomický růst, malá propast mezi bohatými a chudými vypadají docela atraktivně a konkurenceschopně na trhu s nepřímými konkurenty.)

Druhou cílovou oblastí společnosti je konkurenční ruský trh. Hlavní faktory, kterými je ruský trh konkurenční oblastí:

- 1) historické vazby mezi Českou republikou a Ruskem;
- 2) blízkost jazyka a kultury;
- 3) relativní blízkost zemí.

Toto konkurenční prostředí plné společností – přímých konkurentů ovlivňuje výběr strategie společnosti pro převzetí části trhu.

#### *Firemní metody boje s konkurencí na ruském trhu*

Ruský trh je pro firmu velkou konkurencí, neboť existuje řada společností zabývajících se stejnou oblastí podnikání. Proto je důležité zaměřit se na tyto oblasti:

- 1) Cenová politika základní služby – Cena ročního kurzu studia českého jazyka by měla být nižší než u konkurenčních firem, protože konkurenti mají svou vlastní úroveň důvěry a zákaznické základny. Pokles cenové politiky pomůže přetáhnout část trhu.
- 2) Cenová politika za doplňkové služby – Jedná se o snížení cen za doplňkové služby společnosti, jako jsou: vzdělávací služby nebo školení v odborných předmětech v českém jazyce, pošta, překlady z ruštiny do češtiny, certifikace dokumentů atd.
- 3) Hledání neinformovaných potenciálních zákazníků – Tento bod odkazuje na podíl respondentů, kteří nevědí o bezplatném vysokoškolském vzdělávání v České republice. Tento podíl respondentů je nejdůležitější cílovou skupinou společnosti pro propagaci služby. Očekává se, že první kontakt společnosti nebo agenta s neinformovaným potenciálním zákazníkem zvýší důvěru a odradí potenciálního zákazníka od zvažování návrhů jiných konkurentů.

#### *Práce s měnícími se nákupními preferencemi zákazníků*

Aby bylo možné určit rámec pro práci s preferencemi klienta, je nutné pochopit, na čem tyto preference závisejí. Faktory preferencí zákazníků lze rozdělit do dvou kategorií:

- 1) cenové faktory;
- 2) necenové faktory.

Cenové faktory ovlivňující preference zákazníků zahrnují:

- a) cena hlavního jazykového kurzu;
- b) cena dalšího profilového kurzu.

Mezi necenové faktory patří:

- a) délka akademických hodin kurzu;
- b) dostupnost dalších specializovaných kurzů;
- c) viditelnost společnosti na trhu;
- d) loajalita prvního setkání (hovoříme o neinformovaných potenciálních klientech, jejich prvním seznámení se vzdělávacím systémem České republiky a jejich seznámení se službami společnosti).

Obecný přístup k cenovým faktorům ovlivňujícím preference klienta společnosti je vázán na poskytnutí slevy na hlavní jazykový kurz nebo slevy na další profilový kurz.

Obecný přístup společnosti k necenovým faktorům je založen na individuálních preferencích zákazníků. Společnost může bezplatně nabídnout asistenci a poradenskou podporu v různých přáních potenciálního klienta.

### **Struktura společnosti**

Schéma podniku je představeno v kapitole 3.2.2 (viz s. 41).

Klasifikace společnosti se týká mikropodnikání a malého podnikání.

Společnost je rozdělena do následujících oddělení:

- Ředitelství;
- Lektoři;
- Agenti;
- Outsourcing účetnictví;
- Externí překladatel/tlumočník.

Společnost se řídí jednoduchou vertikální strukturou podřízení.

## Spolupráce oddělení

- Ředitelství a školicí personál – Ředitelství nabírá školicí personál a společně se připravuje plán školení.
- Ředitelství a agenti – Ředitelství hledá potenciální agenty v cílových zemích, vyjednává vzájemně výhodné podmínky spolupráce. Ředitelství a agent uzavírají dohodu o podpoře služeb. Hlavním úkolem agenta je propagace služeb, vyhledávání klientů a udržování vztahů mezi klientem a společností. Ředitelství zase agentům poskytuje informace a marketingové materiály.
- Ředitelství a outsourcing účetnictví – Ředitelství poskytuje všechny potřebné finanční informace ke zpracování. Outsourcingové účetnictví bylo vybráno na základě vysokých nákladů. Pokud by toto oddělení bylo součástí společnosti, byly by vyšší variabilní náklady na založení oddělení, hledání účetních atd.
- Ředitelství a externí překladatel. – Ředitelství najímá překladatele/tlumočníka pro práci na částečný úvazek ve formě smluv DPP nebo DPČ. Pro společnost je levnější využít překladatele/tlumočníka z jiné společnosti na základě dohody DPP nebo DPČ, protože pozice překladatele neumožňuje každodenní pracovní aktivity.

Rozhodnutí ve společnosti se přijímají se souhlasem ředitelství. Všechny druhy návrhů změn se řeší v pracovních skupinách s ředitelstvím a se subjektem navrhujícím změny.

*Níže jsou popsány odpovědnosti oddělení spadajících pod odpovědnost firmy:*

- Ředitelství – řízení celého podniku, rozšiřování základny agentů, zvyšování povědomí o společnosti a budování značky, organizování transparentních aktivit společnosti
- Agenti – vyhledávání klientů, poskytování platformy pro jednání s klientem a pro oběh dokumentů.
- Pedagogičtí pracovníci – kvalita výuky, účast na životě studentů a adaptace studentů na místní kulturu.

## **Systém řízení**

Systém finančního řízení, systém personálního řízení a systém uchovávání dokumentů a komunikace představují několik formálních systémů interakce mezi všemi divizemi společnosti pod vedením ředitelství.

Systémy řízení společnosti jsou řízeny formálními interakcemi mezi divizemi společnosti. Za finanční výkaznictví je odpovědné ředitelství a outsourceingová účetní společnost.

## **Styl vztahů ve společnosti**

Styl řízení organizace je demokratický. Zaměstnanci společnosti pracují v atmosféře interní spolupráce.

## **Spolupracovníci**

Pozice a zastoupení ve společnosti:

- Ředitelství je zastoupeno dvěma řediteli (zároveň jsou ředitelé vlastníky společnosti).
- Školící personál je zastoupen pozicemi:
  - Hlavní učitel českého jazyka (organizace vzdělávacího procesu a výuka)
  - Druhý učitel českého jazyka (výuka)
- Externí překladatel:
  - Překladatel z čínštiny do češtiny (nebo angličtiny)

Počet učitelů závisí na počtu výcvikových skupin. Jedna skupina může mít maximálně 12 studentů.

Hlavní učitel českého jazyka musí mít filologické vzdělání minimálně magisterské úrovně.

Druhý učitel českého jazyka musí mít filologické vzdělání alespoň na bakalářské úrovni.

Překladačem z čínštiny do češtiny (angličtiny) může být student posledního ročníku Filologické fakulty (NÚV, 2018).

## Součet dovedností

Významné dovednosti zaměstnanců ve firmě pro představené pozice:

- Hlavní učitel českého jazyka – dobré organizační schopnosti, kvalitní pedagogické dovednosti.
- Druhý český učitel – schopnost dobře učit předmět.
- Překladatel – schopnost překládat středně složité texty nebo dialogy mezi klienty a ředitelstvím z čínštiny do češtiny nebo do angličtiny.

Zaměstnanci společnosti by měli být ve své práci nejlepší. Možná vylepšení nebo změny jsou ředitelstvím vítány a procházejí fází zvažování a diskuse (NÚV, 2018).

Dovednosti zaměstnanců se formálně hodnotí při přijímání. Monitorování dovedností učitelů hodnotí studenti každé dva měsíce online průzkumem prostřednictvím formulářů Google.

Tabulka 14 Zobecnění McKinseyho modelu 7S pro společnost

| Prvek 7S          | Popis položky                                                                                                                           | Rozpor |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Strategie         | Průnik a obsazení dominantního postavení na asijských trzích. Výhradní okupace na ruském trhu.                                          | ne     |
| Struktura         | Jednoduchá vertikální ohlašovací linka ve společnosti.                                                                                  | ne     |
| Systém kontroly   | Formální systémy řízení související s nábořem a financemi. Zjednodušený systém strategického plánování a vývoje nových směrů.           | ne     |
| Součet dovedností | Společnost zaměstnává vysoce specializované odborníky. Hlavní dovednosti realizuje ředitelství společnosti.                             | ne     |
| Spolupracovníci   | Ve společnosti jsou vždy volná místa překladatele na částečný úvazek. Pozice druhého a následujících učitelů závisí na počtu skupin.    | ne     |
| Styl vztahů       | Demokratický styl s vnitřní spoluprací.                                                                                                 | ne     |
| Systém hodnot     | Zaměstnanci společnosti podporují multikulturalismus, globalismus a liberalismus. Zaměstnanci společnosti jsou profesionální a nadšení. | ne     |

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.5 SWOT analýza „CourseCZ“

V této kapitole je zpracována obecná SWOT analýza, která je založena na celé praktické části. Shrnuje analytické aktivity všech vyvinutých analýz. Faktory SWOT analýzy jsou odvozeny z externích a interních analýz: model STEELED, Porterův model pěti sil a McKinseyho model 7S.

Tabulka 15 SWOT analýza podniku

| Položka analýzy | Faktory                                                                          |
|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| S               | Nízká počáteční investice                                                        |
| S               | Strategie penetrace na trhy bez přímých konkurentů                               |
| S               | Široký seznam potenciálních agentů na cílených trzích                            |
| W               | Nízká viditelnost a nízká důvěra ke společnosti                                  |
| W               | Úzká nabídka služeb                                                              |
| W               | Nedostatek praktických zkušeností z této obchodní činnosti ze strany ředitelství |
| O               | Vstup na nové velké trhy                                                         |
| O               | Rozšíření rozsahu služeb                                                         |
| O               | Využití faktu bezplatného vysokoškolského vzdělávání v České republice           |
| T               | Pokles průměrného platu v zemi studenta oproti České republice                   |
| T               | Depreciace směnného kurzu studentské země vůči české koruně                      |
| T               | Hrozba vstupu nových firem na trh                                                |

Zdroj: vlastní zpracování

Faktory prostředí interní analýzy S a W jsou založeny na McKinseyho modelu 7S a zobecněné analýzy společnosti. Největší silou analýzy je strategie pronikání na nové trhy bez přímých konkurentů. V případě společnosti se jedná o trhy Číny a Vietnamu. Ruský trh nepatří mezi trhy bez přímé konkurence, ale má pro společnost potenciál díky širokému seznamu potenciálních agentů a dalším faktorům uvedeným v analýze STEELED. Nejslabšími stránkami analýzy faktorů vnitřního prostředí jsou:

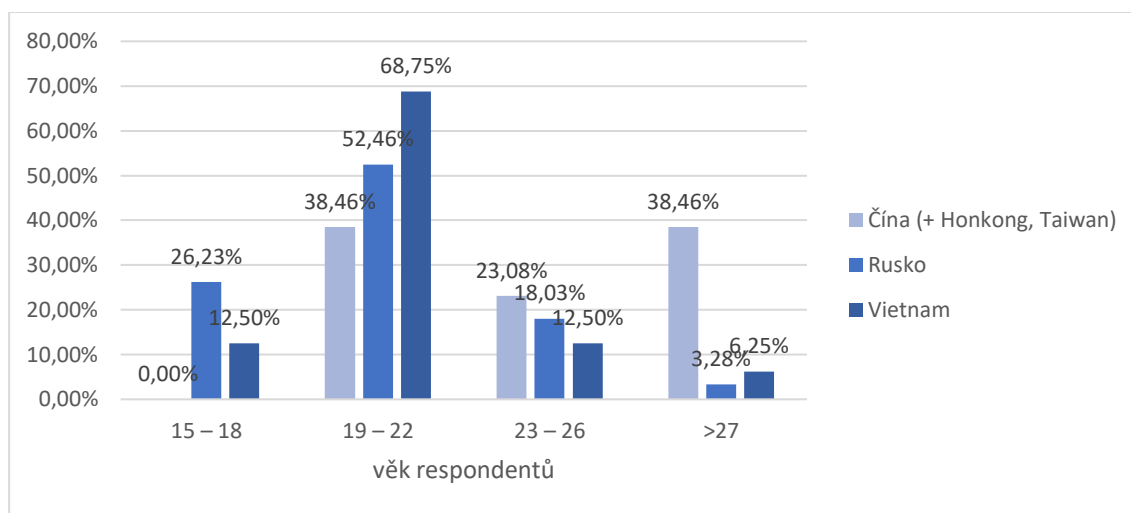
- a) nedostatek zkušeností;
- b) nízké povědomí o společnosti a v důsledku toho nízká důvěra ve společnost ze strany zákazníka.

Oba tyto faktory mohou kriticky ovlivnit zisk společnosti, zejména na vysoce konkurenčním trhu (viz. s. 35).

Faktory prostředí O a T pro analýzu jsou založeny na analýzách STEEPLED a Porter. Nejslibnější příležitostí je vstup na nové trhy bez přímých konkurentů, a tedy využití faktu bezplatného vysokoškolského vzdělávání v českém jazyce. Jelikož společnost má svoji plnou klientskou základnu v zahraničí, největší hrozbou pro ni jsou makroekonomické faktory, jako je poměr měn a poměr průměrných mezd mezi zeměmi. Nejdůležitější hrozbou pro cíle společnosti je také faktor z Porterovy analýzy, a to hrozba vstupu nových konkurentů na trh. Tento faktor je důležitý, ale ne kritický pro společnost na trzích bez přímých konkurentů kvůli rozsáhlému trhu potenciálních zákazníků.

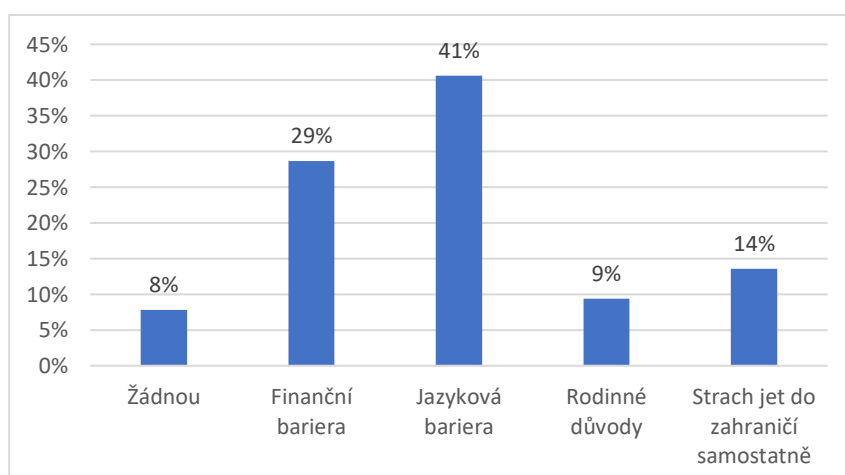
## 4 Výzkum trhů

Byl proveden průzkum mezi respondenty ze tří zemí: Ruska, Číny a Vietnamu. Celkový dotazník lze vyhledat v příloze. Celkový počet respondentů je 343. Z celkového počtu respondentů je 210 z Ruska, 58 z Číny a 75 z Vietnamu. Největší počet respondentů, kteří odpověděli na dotazník je ve věkové skupině 19 - 22 let.



Obrázek 4 Věkové skupiny respondentů dle země  
Zdroj: vlastní zpracování

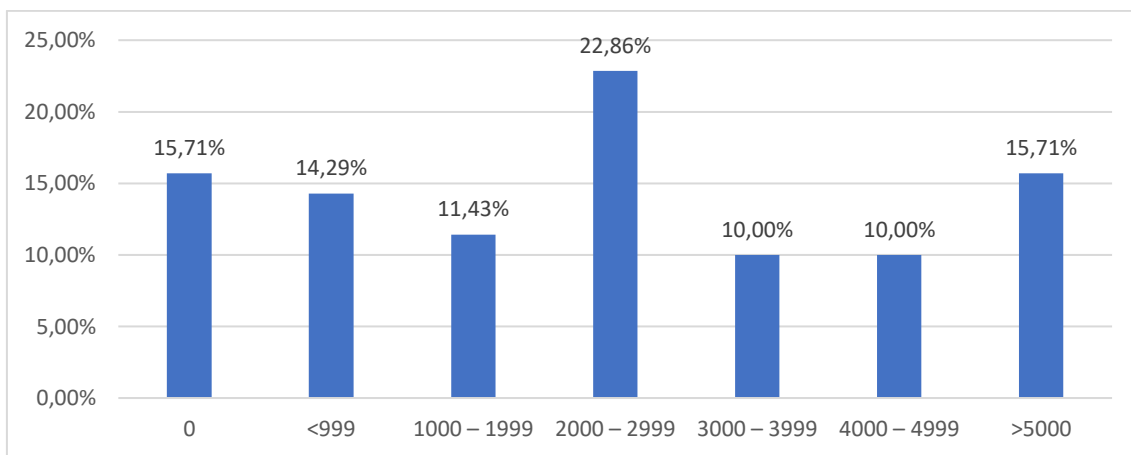
Při analýze otázky č. 12 (viz dotazník) „Jakou vidíte bariéru studia v České republice?“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázku č. 5.



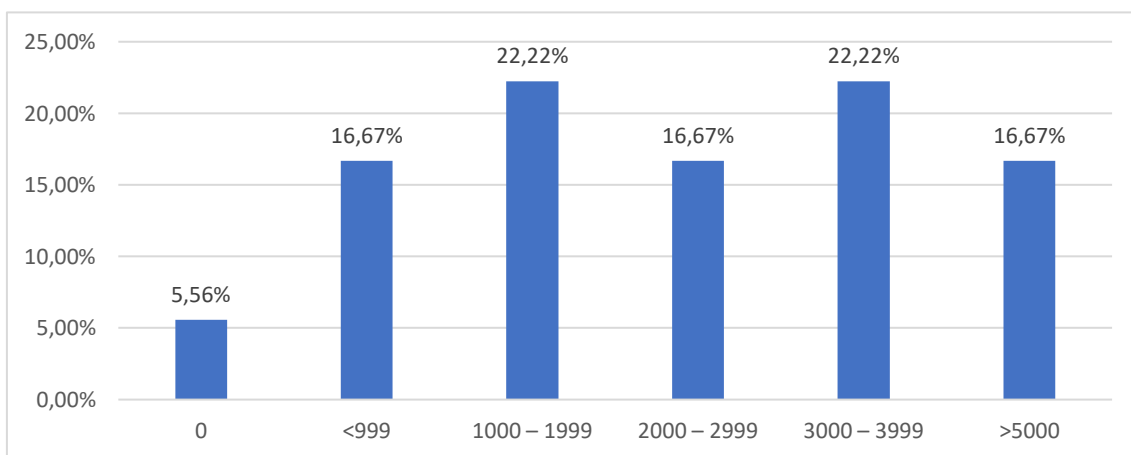
Obrázek 5 Bariéry studia v České republice dle respondentů  
Zdroj: vlastní zpracování

Jak se dalo očekávat, největší bariérou je bariéra jazyková. Méně než 1/3 respondentů uvedla finanční bariéru, která je pro potenciální studenty druhou nejvýznamnější. Zajímavý výsledek z dotazníku je také 8 % respondentů s odpovědí „žádná bariéra“. Daný počet respondentů nemá žádné překážky pro studium v České republice. To znamená, že každý třináctý respondent je pro společnost potencionálním klientem.

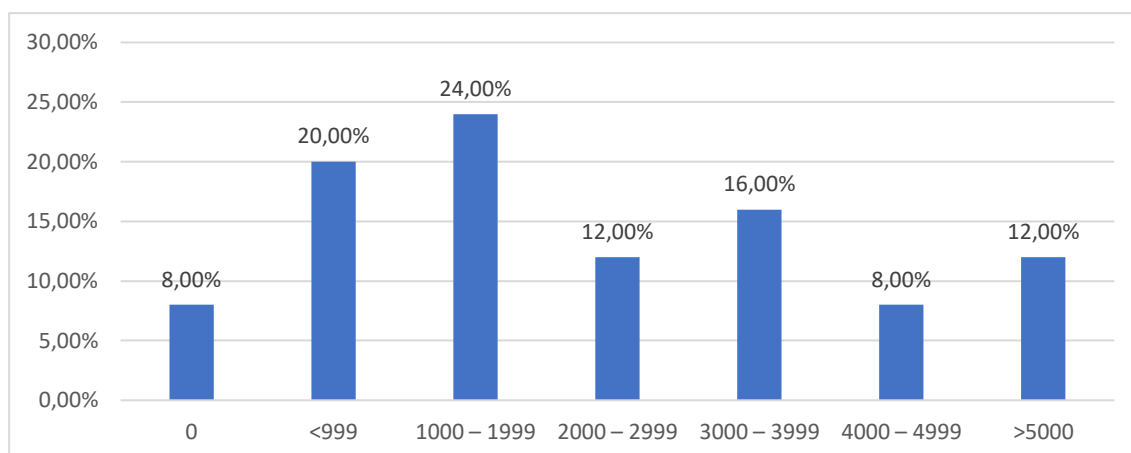
Při analýze otázky č. 18 (viz. dotazník) „Jakou přibližnou částku v eurech byste zaplatil za studium ve vaší zemi za 5 let (nebo do stupně magistra)?“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 6, 7, 8.



Obrázek 6 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



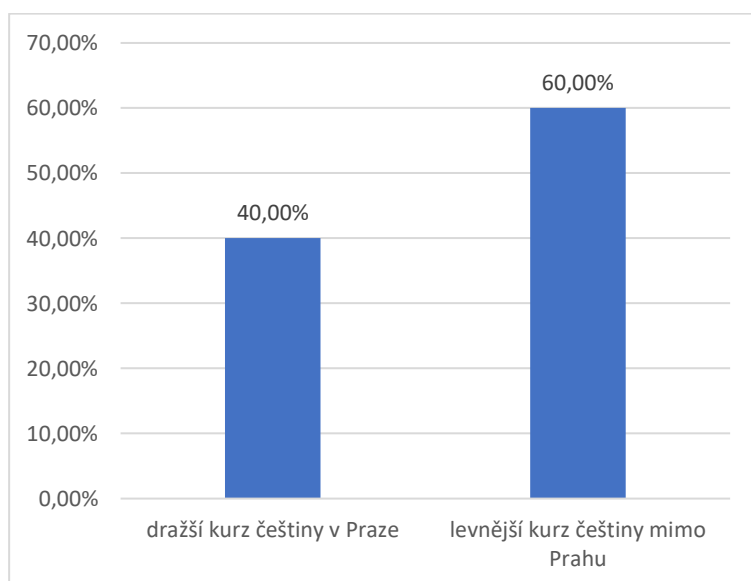
Obrázek 7 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na čínském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



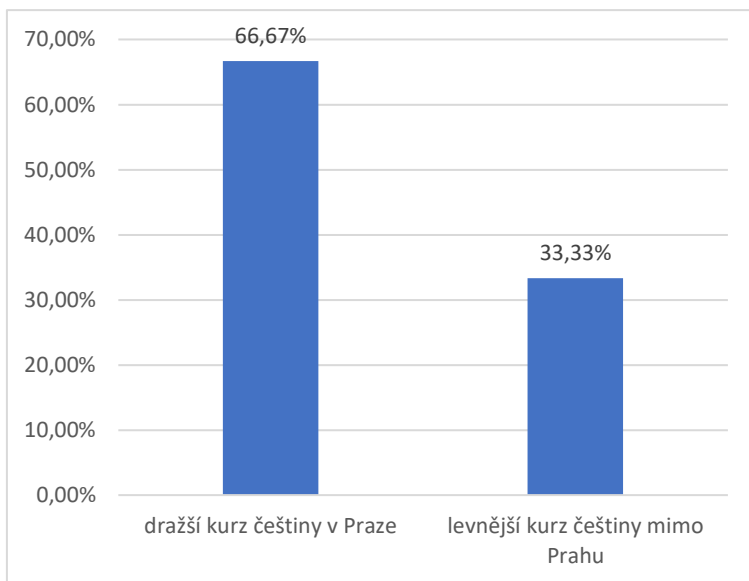
Obrázek 8 Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na vietnamském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě průzkumu trhu lze tvrdit, že společnost musí mít diferencovanou cenovou politiku pro různé země. Na trhu v Číně a Vietnamu bude společnost na základě nedostatku přímé konkurence na trhu schopna stanovit vyšší cenu. Vzhledem k vysoké konkurenci na ruském trhu by společnost měla usilovat o snížení cen, aby přilákala zákazníky. Minimální doporučené ceny pro trhy jsou: od 3000 eur pro ruský trh, od 4000 eur pro čínský trh, od 3000 eur pro vietnamský trh.

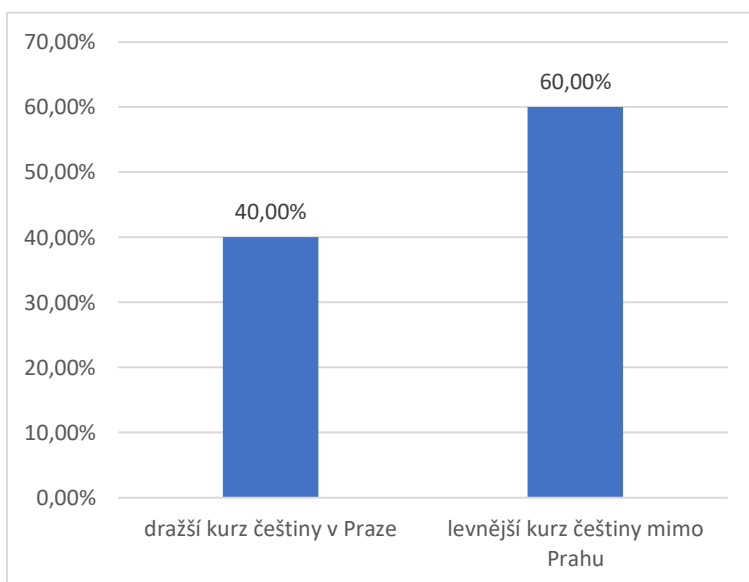
Při analýze otázky č. 20 (viz. dotazník) „Preferoval(a) byste levnější jazykový kurz mimo Prahu nebo dražší jazykový kurz v Praze?“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 9, 10, 11, 12.



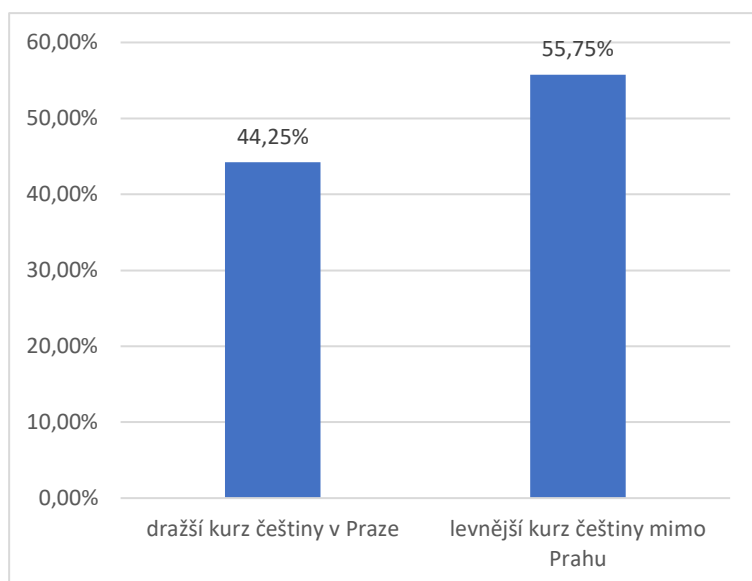
Obrázek 9 Cenová citlivost respondentů na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



*Obrázek 10 Cenová citlivost respondentů na čínském trhu*  
Zdroj: vlastní zpracování



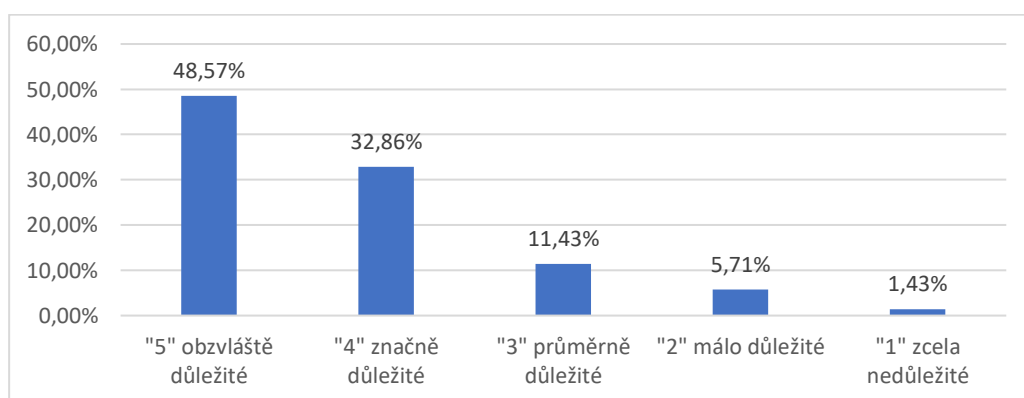
*Obrázek 11 Cenová citlivost respondentů na vietnamském trhu*  
Zdroj: vlastní zpracování



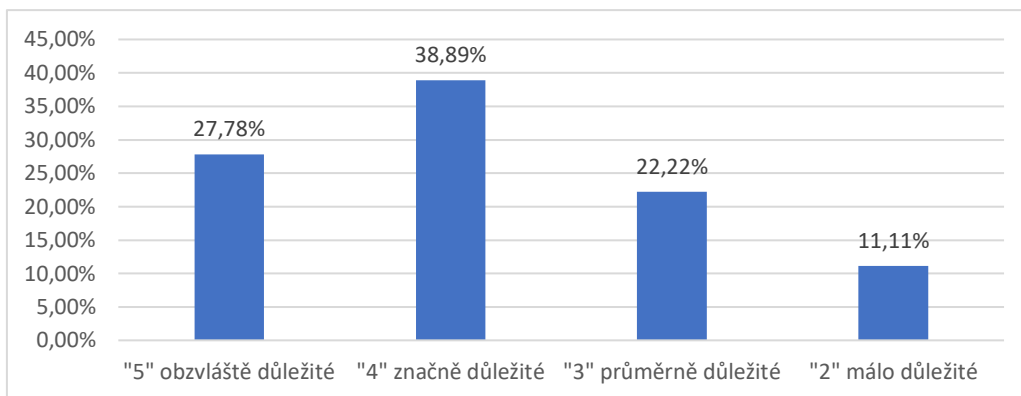
Obrázek 12 Cenová citlivost respondentů na třech trzích  
Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto průzkumu trhu vyplývá, že 2/3 respondentů z Číny by raději studovalo český jazyk v Praze za vyšší cenu jazykového kurzu. Naopak téměř 2/3 respondentů z Ruska a Vietnamu dává přednost levnější sazbě kurzu, ale mimo Prahu. Jak se dalo očekávat z analýzy společnosti STEEPLED, ruský a vietnamský trh je cenově citlivější. Obecná analýza tří trhů ukazuje v odpovědích téměř shodné rozdělení respondentů s mírnou převahou levnějšího kurzu mimo Prahu.

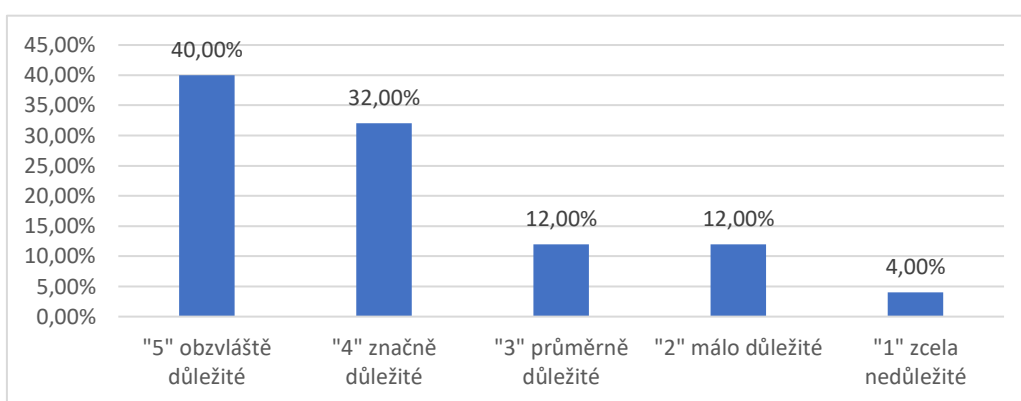
Při analýze otázky č. 21 (viz. dotazník) „Ohodnoťte dle důležitosti (od zcela nedůležité po obzvláště důležité) následující tvrzení o firmě: povědomí o společnosti.“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 13, 14, 15, 16.



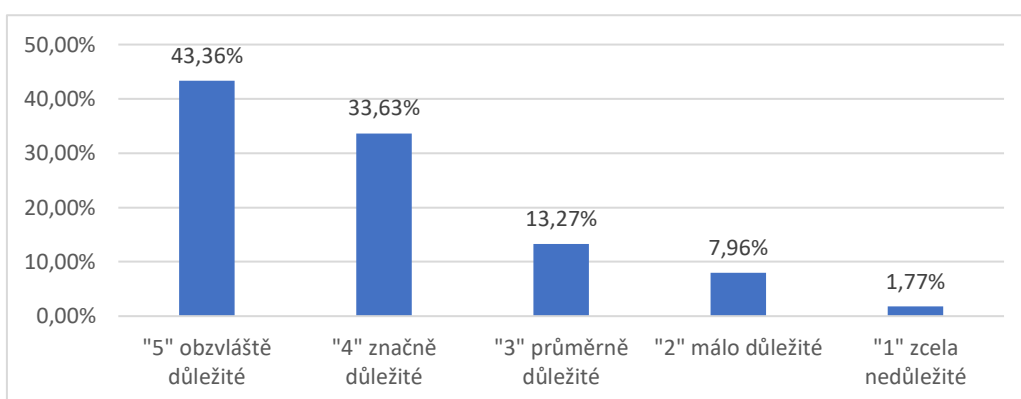
Obrázek 13 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 14 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na čínském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 15 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na vietnamském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování

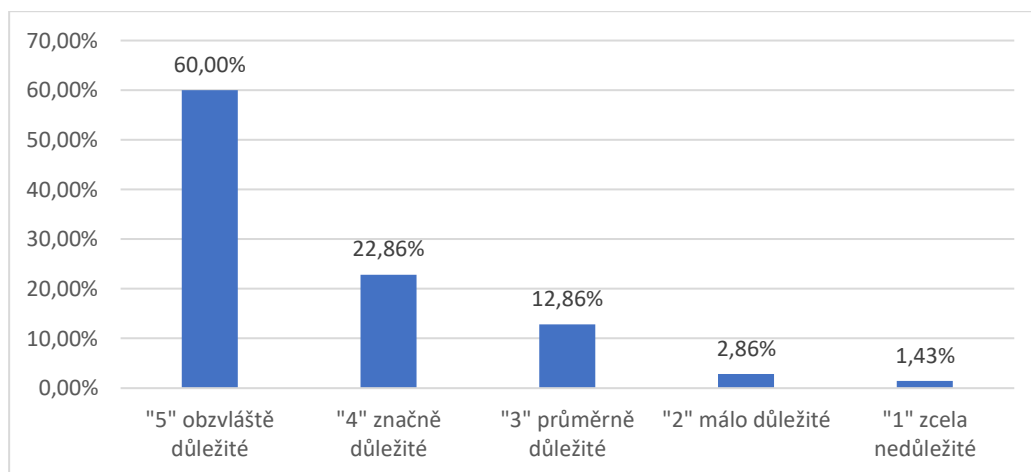


Obrázek 16 Důležitost faktoru povědomí o společnosti dle respondentů na třech trzích  
Zdroj: vlastní zpracování

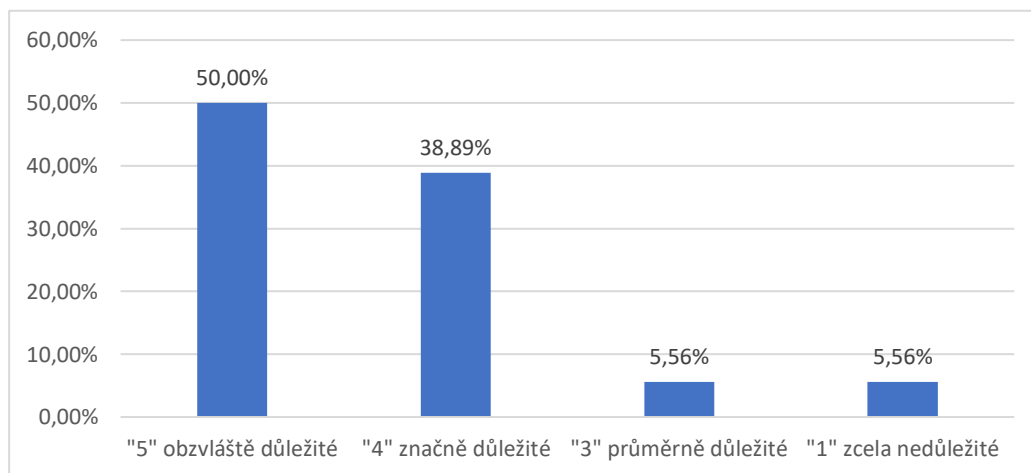
Na základě studia cílových trhů se předpokládalo, že povědomí o společnosti bude pro potenciální zákazníky velmi důležitým faktorem. Tento předpoklad byl oprávněný. Na čínském trhu, kde odpovědělo téměř 40 % respondentů, došlo pouze k mírné odchylce –

„značně důležité“. Jednoznačně lze říci, že pro více než 90 % všech respondentů je povědomí o společnosti důležitým faktorem.

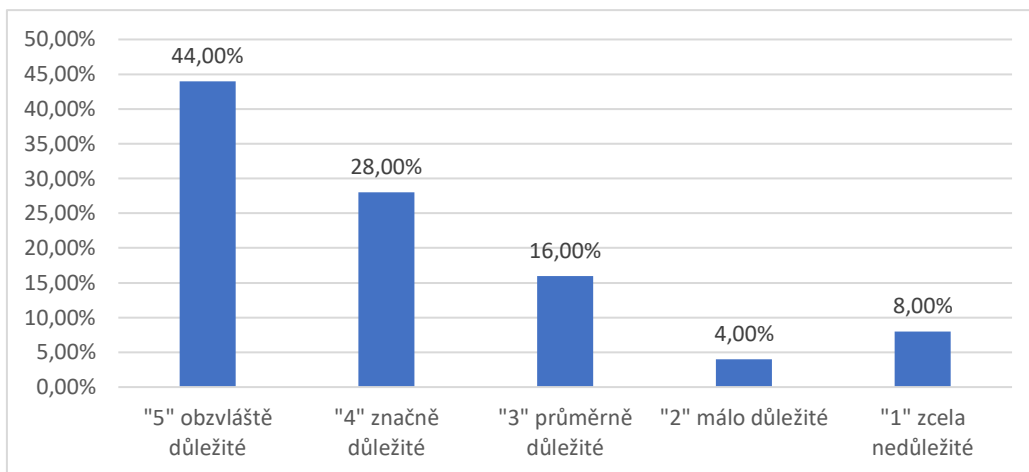
Při analýze otázky č. 21 (viz. dotazník) „Ohodnoťte dle důležitosti (od zcela nedůležité po obzvláště důležité) následující tvrzení o firmě: dobrá zpětná vazba o společnosti.“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 17, 18, 19, 20.



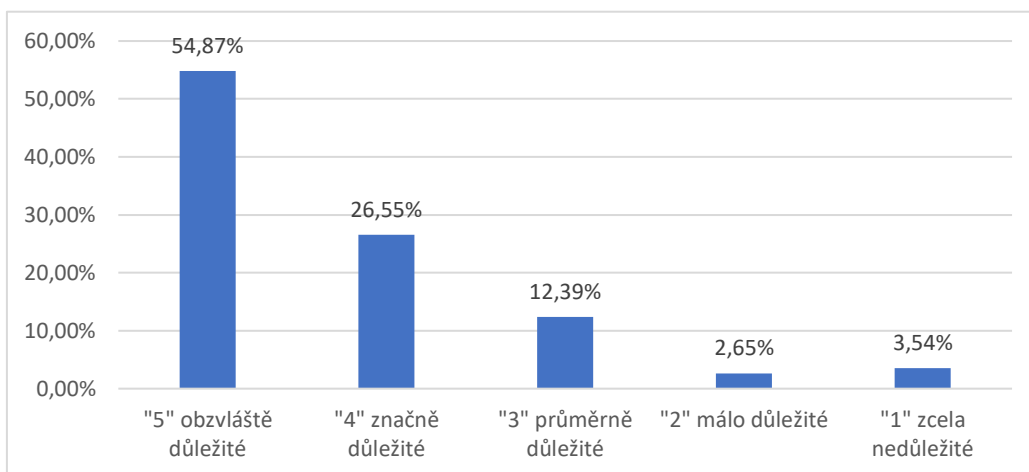
Obrázek 17 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 18 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na čínském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



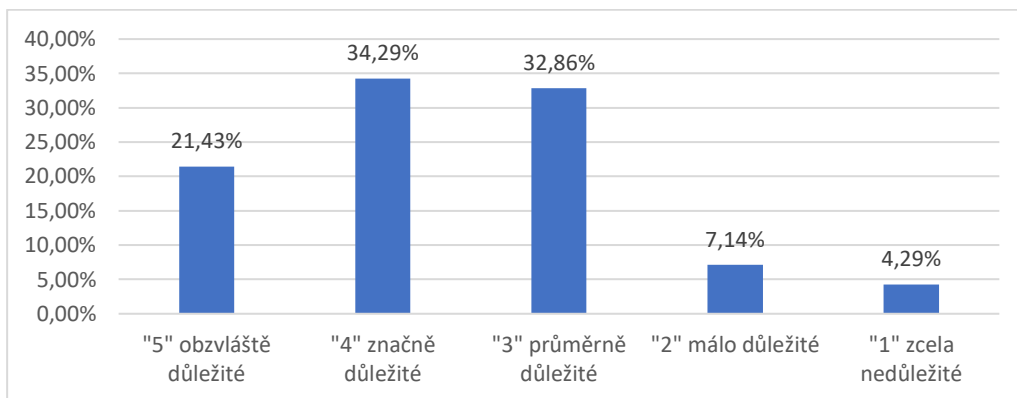
Obrázek 19 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na vietnamském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



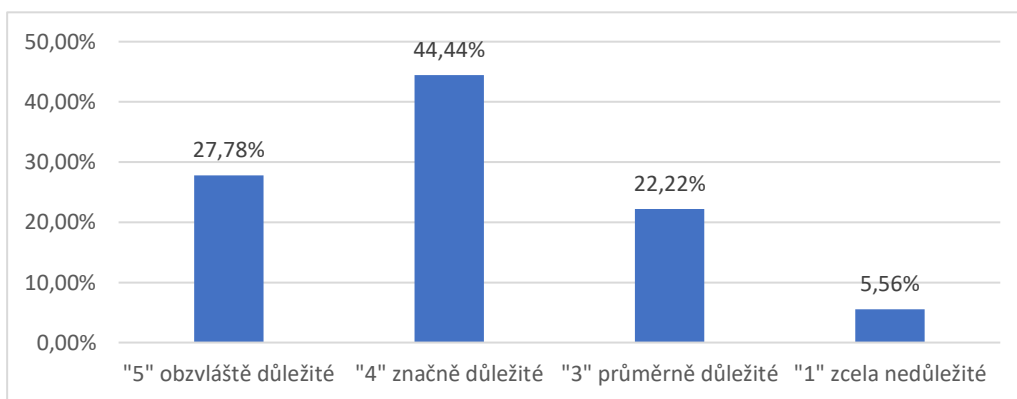
Obrázek 20 Důležitost faktoru dobré zpětné vazby o společnosti dle respondentů na třech trzích  
Zdroj: vlastní zpracování

Před analýzou trhů se předpokládalo, že dobrá zpětná vazba bude důležitým faktorem pro potenciální zákazníky. Na základě průzkumu trhu byl předpoklad potvrzen. Na každém trhu téměř polovina všech respondentů hodnotila tento faktor jako – „obzvláště důležité“. Celkové procento důležitosti tohoto faktoru na všech trzích bylo 81 %.

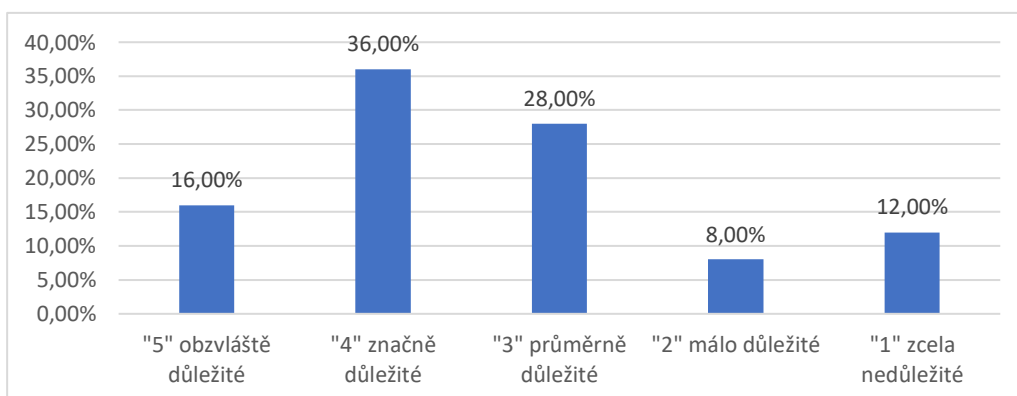
Při analýze otázky č. 21 (viz. dotazník) „Ohodnoťte dle důležitosti (od zcela nedůležité po obzvláště důležité) následující tvrzení o firmě: doba trvání společnosti na trhu.“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 21, 22, 23, 24.



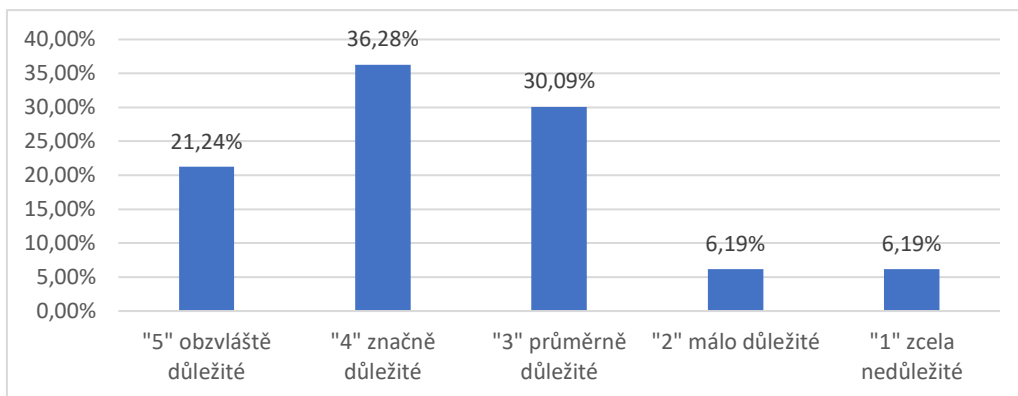
Obrázek 21 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 22 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na čínském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



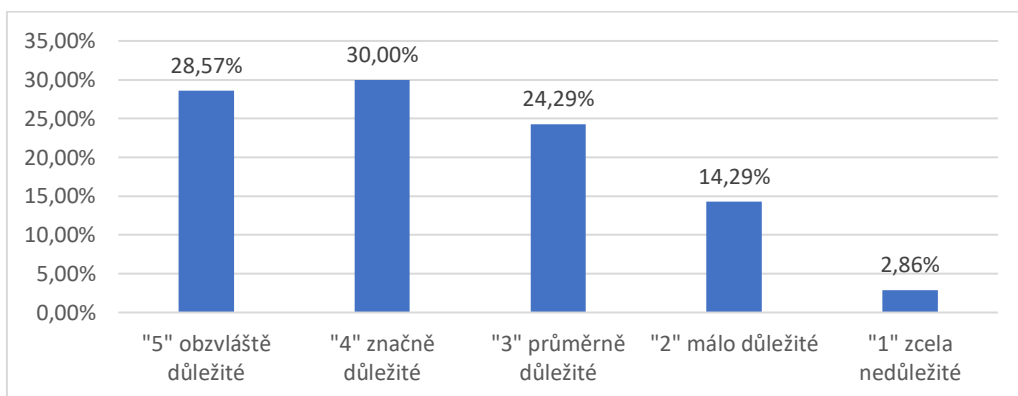
Obrázek 23 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na vietnamském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



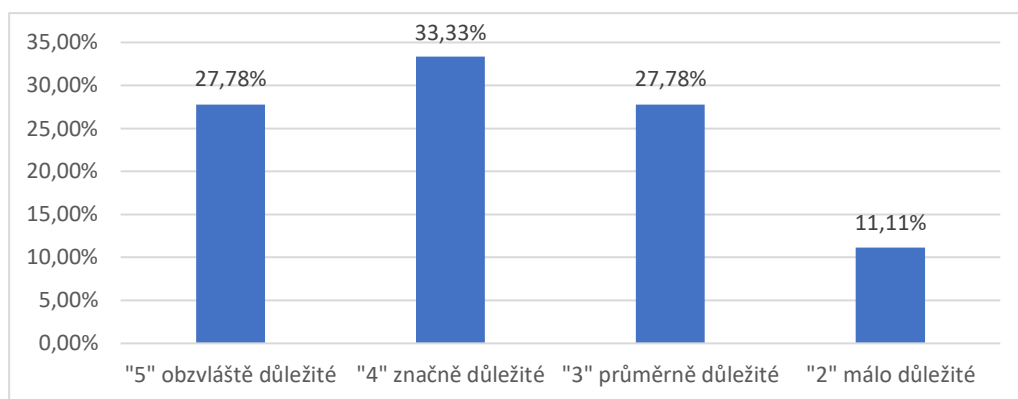
Obrázek 24 Důležitost faktoru doby trvání společnosti na trhu dle respondentů na třech trzích  
Zdroj: vlastní zpracování

Na základě průzkumu trhu lze pozorovat, že doba trvání společnosti na trhu je důležitým faktorem pro potenciálního klienta, avšak o jednu úroveň důležitější než otázky týkající se povědomí o společnosti a dobrých zpětných vazbách. Je třeba poznamenat, že téměř 1/3 všech respondentů hodnotila tento faktor jako průměrně důležitý. Z toho vyplývá, že i při kratší době na trhu by společnost měla věnovat větší pozornost zpětné vazbě.

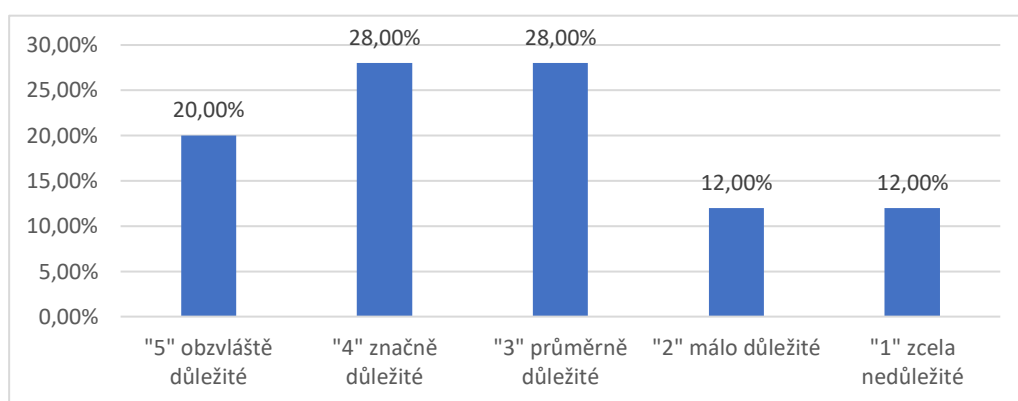
Při analýze otázky č. 21 (viz. dotazník) „Ohodnoťte dle důležitosti (od zcela nedůležité po obzvláště důležité) následující tvrzení o firmě: Nižší cena služeb společnosti v porovnání s konkurenčním odvětvím.“ jsem dostal výsledky, které můžeme vidět na obrázcích č. 25, 26, 27, 28.



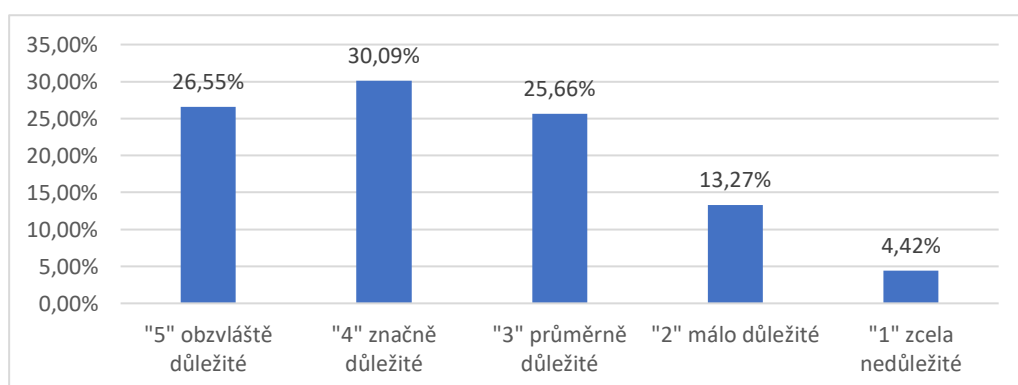
Obrázek 25 Důležitost faktoru nejnížší ceny za službu na trhu dle respondentů na ruském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 26 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na čínském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 27 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na vietnamském trhu  
Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 28 Důležitost faktoru nejnižší ceny za službu na trhu dle respondentů na třech trzích  
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení této otázky ukazuje, že pro 81 % všech respondentů je nižší cena za jazykový kurz než konkurenční cena důležitým faktorem volby pro potenciální zákazníky. Je však třeba poznamenat, že faktor „nižší než konkurenční cena“ na každém jednotlivém trhu má ve variantě „značně důležité“ největší podíl, což je o stupeň důležitosti nižší.

## Výsledek průzkumu:

- Chtěl byste získat vysokoškolské vzdělání v EU? (viz. Otázka č. 4 v dotazníku) – Nejmotivovanější skupinou je kategorie respondentů z Vietnamu ve věkovém rozpětí 19–22 let. Více než 2/3 respondentů chce získat vysokoškolské vzdělání v EU.
- Jakou vidíte bariéru studia v České republice? (viz. Otázka č. 12 v dotazníku) - Nejzásadnějšími bariérami pro respondenty na všech třech trzích je bariéra jazyková (41 % všech respondentů) a finanční (29 % všech respondentů).
- Jakou přibližnou částku v eurech byste zaplatil za studium ve vaší zemi za 5 let (nebo do stupně magistra)? (viz. Otázka č. 17 v dotazníku) - Podle informací čínských respondentů je vzdělání v Číně nejdražší ze tří zkoumaných trhů. Rusko je na druhém místě, pokud jde o domácí náklady na vzdělávání, a Vietnam je na třetím místě. Nejběžnější částka na všech třech trzích je 2000–3000 eur za celé období studia až po magisterský titul.
- Preferoval(a) byste levnější jazykový kurz mimo Prahu nebo dražší jazykový kurz v Praze? (viz. otázka č. 20 v dotazníku) - Respondenti na čínském trhu preferují studium v Praze za vyšší cenu. Respondenti na ruském a vietnamském trhu se drží možnosti levnějšího kurzu mimo Prahu. Obecně souhrn výsledků na všech třech trzích se příliš neliší a je téměř vyrovnaný.
- Ohodnoťte dle důležitosti (od zcela nedůležité po obzvláště důležité) následující tvrzení o firmě: Povědomí o společnosti; dobrá zpětná vazba o společnosti; doba trvání společnosti na trhu; Nižší cena služeb společnosti v porovnání s konkurenčním odvětvím (viz. otázka č. 21 v dotazníku) – Níže je gradace faktorů podle stupně důležitosti pro respondenty:
  - I. dobrá zpětná vazba o společnosti - obzvláště důležité – 54,87 %
  - II. povědomí o společnosti – obzvláště důležité – 43,36 %
  - III. doba trvání společnosti na trhu - značně důležité – 36,28 %
  - IV. nižší cena služeb společnosti v porovnání s konkurenčním odvětvím – značně důležité – 30,09 %

Z výsledků faktorů lze vyvodit, že dobré recenze jsou nejdůležitějším faktorem pro potenciální zákazníky. Rovněž vyplývá, že společnost by se neměla účastnit zvláštního cenového dumpingu, protože tento faktor má „značnou důležitost“ pro téměř třetinu všech respondentů.

## 5 Návrh strategií

Daná kapitola je založena na syntéze strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Cílem práce bylo navrhnout strategii pro danou společnost s ohledem na tři cílové trhy. Nabídky strategie jsou rozděleny na tři samostatné trhy, protože podmínky na trzích se liší. Prvním cílovým trhem bude analýza ruského trhu, který je autorovi známější. Druhým a třetím trhem jsou Čína a Vietnam. Tyto dva trhy jsou si při analýze vnějšího prostředí na mikroúrovni velmi podobné, ale při srovnání těchto trhů na makroúrovni se výrazně liší.

### 5.1 Návrh strategie pro ruský trh

Na základě Ansoffovy matice je vhodnou strategií pro ruský trh expanzní strategie, která zahrnuje prodej stávající služby na nových trzích. Přijímání je generováno rozšiřováním prodejního trhu v geografické oblasti.

Na základě analýzy ruského trhu je známo, že potenciální klient na ruském trhu je citlivější na cenu služby. Hlavním faktorem ve strategii expanze na ruském trhu je cenový dumping, který zahrne větší segment potenciálních zákazníků. Na základě analýzy konkurence a dotazníku pro ruský trh by měla být cena dvousemestrálního jazykového kurzu stanovena na 3 000 eur za 560 akademických hodin (na úroveň B2 CEFR).

Na základě služeb konkurence může společnost nabídnout několik druhů plateb za službu: 100 % záloha, platba 50 % před příjezdem studenta a 50 % při příjezdu studenta do České republiky, dále také možnost měsíčních splátek. Měsíční splátky předpokládají zálohovou platbu 500 eur po uzavření smlouvy, zbývající část částky se vynásobí 10 % a dělí se počtem měsíců studia.

Dále se firmě doporučuje rozšířit nabídku služeb na ruském trhu. Pro studenty v 9–10 třídách se společností doporučuje založit dvoutýdenní letní studijní kurz za 700 eur (36 akademických hodin) s podmínkou plné zálohy a čtyřtýdenní studijní kurz za 1 300 eur (76 akademických hodin) s podmínkou plné zálohy.

## 5.2 Návrh strategie pro čínský trh

Na základě Ansoffovy matice je vhodnou strategií pro čínský trh strategie diverzifikace, která zahrnuje prodej nových služeb na nových trzích. Zvolená strategie je odůvodněna skutečností, že nový trh podnikání slibuje, že bude mnohem výnosnější než rozvoj ruského, vysoce konkurenčního trhu.

Na základě analýzy čínského trhu je známo, že index úrovně vzdělání v Číně je vyšší než v České republice. Z dotazníku dále vyplývá, že většina respondentů na čínském trhu preferuje dražší kurz českého jazyka v Praze před levnějším kurzem mimo Prahu. Tento faktor se prolíná se závěry analýzy STEEPLED, podle nichž se ekonomická situace v Číně vyvíjí docela dobře. To znamená, že čínské domácnosti jsou solventní. Také informace z českého rejstříku škol a českého obchodního rejstříku potvrzují, že na čínském trhu nepůsobí ani jedna jazyková škola registrovaná v České republice. Z těchto informací můžeme usoudit, že čínský trh nemá žádné přímé konkurenty, což rovněž vyplývá z Porterovy analýzy.

Pozitivní ekonomická situace na čínském trhu spolu s absencí přímých konkurentů hraje klíčovou roli při výběru strategie a stanovení cen služeb společnosti pro potenciální klienty z Číny. Doporučená cena za dvousemestrální kurz českého jazyka je 5 000 eur za 560 akademických hodin (na úrovni B2 CEFR).

Na základě služeb konkurence může společnost nabídnout několik druhů plateb za službu: 100 % záloha, platba 50 % před příjezdem studenta a 50 % při příjezdu studenta do České republiky, dále také možnost měsíčních splátek. Měsíční splátky předpokládají zálohovou platbu 1 000 eur po uzavření smlouvy, zbývající část částky se vynásobí 10 % a dělí se počtem měsíců studia.

Dále také vzhledem k lepšímu indexu kvality vzdělávání v Číně ve srovnání s Českou republikou (podle The Global Competitiveness Report 2017-2018) by strategie přilákání potenciálních klientů z Číny měla být vázána na možnost přijetí na nejlepší univerzity v České republice po absolvování jazykového kurzu.

### 5.3 Návrh strategie pro vietnamský trh

Na základě Ansoffovy matice je vhodnou strategií pro vietnamský trh strategie diverzifikace, která zahrnuje prodej nových služeb na nových trzích.

Na základě analýz provedených v této práci bylo možné vyvodit několik závěrů o vietnamském trhu. Ekonomická situace na vietnamském trhu je stabilnější než na ruském trhu. Na základě analýzy STEEPLED je solventnost vietnamských domácností v průměru nižší než solventnost domácností v Rusku a Číně. Z analýzy dotazníku vyplývá, že respondenti na vietnamském trhu jsou citlivější na cenu služby, stejně jako respondenti z Ruska. Z analýzy dotazníku rovněž vyplývá, že největší počet respondentů platí ve Vietnamu školné až do výše 2 000 eur po dobu 5 let (nebo do získání magisterského titulu). Z Porterovy analýzy vyplývá, že vietnamský trh nemá žádného přímého konkurenta, stejně jako čínský trh, což je také potvrzeno českým rejstříkem škol a českým obchodním rejstříkem.

Prvním strategickým návrhem pro vietnamský trh je cena za dvousemestrální kurz českého jazyka ve výši 3 500 eur za 560 akademických hodin (na úroveň B2 CEFR).

Dále na základě služeb konkurence může společnost nabídnout několik druhů plateb za službu: 100 % záloha, platba 50 % před příjezdem studenta a 50 % při příjezdu studenta do České republiky, rovněž také možnost měsíčních splátek. Měsíční splátky předpokládají zálohovou platbu 500 eur po uzavření smlouvy, zbývající část částky se vynásobí 10 % a dělí se počtem měsíců studia.

## Závěr

Závěrečná práce „Založení a řízení komerčního vzdělávacího institutu v České republice“ byla zaměřena na vytvoření strategického plánu práce komerční vzdělávací instituce se sídlem v České republice na základě cílových trhů Ruska, Číny a Vietnamu.

Pro účely diplomové práce byla v teoretické části klasifikována komerční vzdělávací instituce jako jazyková škola s právem státní zkoušky a popsán právní rámec společnosti.

V úvodu práce bylo položeno několik výzkumných otázek. První výzkumná otázka zněla, zda na ruském trhu existuje více než deset konkurenčních společností. Na tuto výzkumnou otázku odpovídá Porterova analýza pěti sil v tabulce „Posouzení míry konkurencí uvnitř odvětví“ (viz s. 51), kde analyzovaný trh odhaduje počet přímých konkurentů na více než deset. Současně se s těmito údaji potvrzuje první hypotéza o vysoké konkurenci na ruském trhu v této oblasti obchodní činnosti.

Druhou výzkumnou otázkou práce bylo, kolik čínští studenti platí za studium na domácích univerzitách. Na tuto otázku odpovídala zpracovaná data respondentů na čínském trhu (viz obrázek č. 7) „Výše nákladů respondentů za 5 let studia (nebo do stupně magistra) na čínském trhu“. Téměř 40 % respondentů na čínském trhu zaplatí školné za vysokoškolské studium do magisterského titulu od 2 do 5 tisíc eur a více. Druhá hypotéza zněla, zda získání vysokoškolského vzdělání v České republice v českém jazyce bude levnější než získání vysokoškolského vzdělání doma. Je pravděpodobné, že podmínkou bude nastavení cen služeb pro čínský trh. Za předpokladu, že cena kurzu českého jazyka bude minimální, bude pro respondenta na čínském trhu samozřejmě výhodnější získat vysokoškolské vzdělání v České republice.

Třetí výzkumná otázka diplomové práce byla, zda jsou zákazníci na vietnamském trhu vnímaví na cenu služeb. Výsledek dotazníku (viz obrázek č. 11) uvádí, že respondenti na vietnamském trhu preferují jazykový kurz mimo Prahu, ale za levnější cenu. Třetí hypotézu o vnímavosti zákazníků na vietnamském trhu tedy potvrzují nejen statistické údaje z dotazníku, ale také analytické práce v rámci STEEPLED analýzy vietnamského trhu z ekonomického hlediska.

Výsledkem práce jsou navrhované strategie zaměřené na tři cílové trhy. Strategie ruského

trhu naznačuje, že se jedná o vysoce konkurenční trh, ale zároveň má trh mnoho potenciálních zákazníků. Hrozbami pro tento trh jsou ekonomický faktor a faktor konkurence, proto autor zvolil strategii snižování cen a flexibilnější přístup k zákazníkům. Jiná situace je na cílovém trhu v Číně. Tento trh nemá přímé konkurenty, čínská ekonomika roste a domácnosti na čínském trhu mají prostředky na zaplacení jazykového kurzu. Současně s ohledem na stávající zájem čínských respondentů autor zvolil vyšší cenovou strategii. Limitujícím faktorem růstu cen pro čínský trh jsou náklady na domácí univerzitní výuku. Cílový vietnamský trh má ekonomické potíže, ale zároveň respondenti z Vietnamu projeví velký zájem o služby společnosti. Vzhledem k tomu, že vietnamský trh nemá přímé konkurenty, výběr ceny za služby se zastavil mezi cenovou úrovní na ruském trhu a čínském trhu.

Shrňme-li výše uvedené plány, jeví se strategický plán rozvoje společnosti jako výnosný a slibný. Údaje o trzích bez přímých konkurentů poskytují perspektivní čísla pro možné zlepšení strategie firmy, konkrétně pronikání na nové trhy bez přímých konkurentů a na trhy s vysokými náklady domácností na tuzemské vysokoškolské vzdělání.

## Seznam citací

- ASANOV, V. 2020. Strategic management of territorial development - architectural management, administration. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-534-12772-0
- BAKUNIN, M. 2020. Agile Marketing on the Internet. Russia: Act. ISBN: 978-5-17-116151-4
- BAUER, T., ERDOGAN, B. 2012. *Introduction to organizational behavior*. 1.1 edition. USA: FlatWorldKnowledge Inc.. ISBN-13: 978-1453300848.
- BLAŽIČKOVÁ. 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha. Grada Publishing, a.s. Praha. ISBN 978-80-247-1535-3
- BOLLAND, E.J. 2017. *Comprehensive Strategic Management: A Guide for Students, Insight for Managers*, First edition. Great Britain: Emerald Publishing Limited. ISBN 978-1-78714-225-1.
- CHERNYSHEVA, A., YAKUBOVA, T. 2020. Industrial (B2B) Marketing. Textbook and workshop for universities. Second edition. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-534-13680-7
- DANKO, T. 2015. Marketing Management. Textbook and workshop for undergraduate and graduate programs. Fourth edition. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-9916-4482-2.
- DOROFEEVA, L.I. 2015. *Fundamentals of management theory: educational and methodical complex*. Moscow, Berlin: Publishing House Direct-Media. ISBN 978-5-4474-5268-8
- HAIG, P. 2019. The Business Models Handbook: Templates, theory and case studies. Russia: Alpina Publisher. ISBN: 978-5-9614-2346-4
- KARLEF, B., LEVINGSSON, F.H. 2006. *Management from a to z. Concepts and models*. St. Petersburg: Stockholm School of Economics in St. Petersburg. Translated from English by Ekaterina Karpova, Pavel Mironov. Printed and bound in Finland. ISBN 5-315-00047-8
- KAZAKOVA, N. 2019. *Modern Strategic Analysis / Textbook and Workshop for Master's Degree*. 3rd edition, revised and enlarged. Moscow: Publishing house Yurayt. ISBN 978-5-534-11138-5
- KEW, STREDWICK. 2008. *Business Environment: Managing in a Strategic Context*. 2nd edition London: CIPD Kogan Page. ISBN 978-1843982043.
- KOVALEV, V.A. 2016. *Modern strategic analysis: A textbook for universities*. 3rd generation standard. St. Petersburg: Peter Publishing House. ISBN 978-5-496-02020-6
- KUZNETSOVA, KRYLATKOV. 2016. *Modern Strategic Analysis: A Study Guide*. Yekaterinburg: Publishing House Ural State University. ISBN 978-5-7996-1832-2

MANDEL, B.R 2016. *Modern organizational psychology. Modular course*. Moscow, Berlin: Direct Media Publishing House. ISBN 978-5-4475-7369-0.

MŠMT. 2004a. Zákon č. 561/2004 sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). MŠMT ČR [online]. 2004 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/55355/download/>

MŠMT. 2004b. Zákon 561/2004 Sb. Zákon ze dne 24. září 2004 o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). MŠMT ČR [online]. 2004 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.msmt.cz/file/55355/download/>

MŠMT. 2014. Vyhláška č. 19/2014 Sb. ze dne 23. ledna 2014 o zápisu vzdělávacích institucí do seznamu vedeného pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění a o studiu v jednoletých kurzech cizích jazyků s denní výukou, 2014. MŠMT ČR [online]. 2014 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/VKav\\_200/PM\\_jazykove\\_kursy\\_2017/vyhlaska\\_c19\\_2014Sb.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/VKav_200/PM_jazykove_kursy_2017/vyhlaska_c19_2014Sb.pdf)

MŠMT. 2016. Vyhláška č. 33 2005 Sb. Vyhláška č 196/2016, kterou se mění vyhláška č. 33/2005 SB., o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách. MŠMT ČR [online]. 2016 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/O21/O211/jazykove\\_skoly/vyhlaska\\_c.33\\_2005\\_Sb..pdf](https://www.msmt.cz/uploads/O21/O211/jazykove_skoly/vyhlaska_c.33_2005_Sb..pdf)

MŠMT. 2021. Společný evropský referenční rámec pro jazyky. MŠMT ČR [online]. 2004 [cit. 2021-04-11]. Česká verze. Dostupné z: [https://www.msmt.cz/uploads/soubory/mezinarodni\\_vztahy/evropskyreferencniramec.zip](https://www.msmt.cz/uploads/soubory/mezinarodni_vztahy/evropskyreferencniramec.zip)

NÚV. 2018. Národní ústav pro vzdělávání. Rámcový vzdělávací program pro jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky. NÚV ČR [online]. 2018 [cit. 2021-04-11]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/file/178\\_1\\_1/](http://www.nuv.cz/file/178_1_1/)

OTVARUKHINA, N., VESNIN, V. 2017. *Strategic Management. Textbook and workshop for academic undergraduate studies*. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-534-02841-6

PETROV, A. 2005. *Strategic Management: A Textbook for Universities*. Moscow: Publishing house Peter. ISBN 5-469-00163-6

PETROV, A. 2016. *Management. Textbook for bachelors*. Second edition. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-9916-1853-3.

ROBERT DR., SCHRAM H. 2013. *Company Management. Policies, Procedures, Practices*. USA: XLIBRIS. ISBN 978-1-4836-1055-9.

SOKLAKOVA, I., LEBEDEVA E. 2021. *Strategic analysis of the organization*. Moscow: Private Educational Institution of Higher Education "Academy of Management and Production", Dashkov & Co. ISBN 978-5-394-04288-1

TEBEKIN, A. 2015. *Strategic Management. Textbook for Academic Bachelor's Degree*. Second edition. Moscow: Yurayt. ISBN: 978-5-9916-3853-1.

WICKHAM, P.A., WICKHAM L. 2008. *Management Consulting: Delivering an Effective Project*. Third edition. Great Britain: Ashfourd Colour Press. ISBN 978-0-273-71184-1.

ZALOZNAYA D. V., TARADINA M. V. 2017. Enterprise competitiveness management. Moscow, Berlin: Direct Media. ISBN: 978-5-4475-9409-1.

# Seznam příloh

## Dotazník

1 Moje země/ My country/ моя страна/ đất nước của tôi/ 国籍

- Rusko (Russia/Россия)
- Čína (China/中国)
- Vietnam (Vietnam/Việt Nam)
- Taiwan
- Hongkong

2 Můj věk/ my age/ мой возраст/ Tuổi của tôi/ 年齡

- 15–18
- 19–22
- 23–26
- >27

3 Studuji / I study/ Я учусь/ tôi học/ 教育程度

- SŠ/ secondary school/ старшая школа/ Trường cấp hai/ 中学
- VOŠ/ college/ колледж/ trường học / 職業學校/專科
- VŠ/ university/ университет/ trường đại học/ 大學
- Dostudováno/ graduated/ выпустился/ đã kết thúc/ 畢業

4 Chtěl byste získat vysokoškolské vzdělání v EU?/ Would you like to get university degree in EU?/ Хотели бы Вы получить высшее образование в ЕС?/ Bạn có muốn lấy bằng đại học ở EU không?/ 您想获得欧盟的大学学位吗?

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

5 Jak je pro vás důležitý pocit bezpečí v zemi studia?/ How important is the feeling of security in the country of study for you?/ Насколько важно для вас чувство защищенности в стране обучения?/ Cảm giác an toàn ở đất nước du học quan trọng như thế nào đối với bạn?/ 在您學習的國家，安全感對您來說有多重要?

- Stupeň od 1 do 5, kde 5 je velmi důležitý/ Grade 1 to 5, where 5 is very important/  
Балл от 1 до 5, где 5 очень важно/ Lớp 1 đến lớp 5, trong đó 5 rất quan trọng/ 1 至  
5 分（5 分為非常重要）

6 Jak je pro vás důležitá úroveň cen v zemi studia?/ How important is the price level in the country of study for you?/ Насколько важен для вас уровень цен в стране обучения?/ Mức độ quan trọng của giá cả tại quốc gia du học đối với bạn như thế nào?/ 在您學習的國家，物價水平對您來說有多重要？

- Stupeň od 1 do 5, kde 5 je velmi důležitý/ Grade 1 to 5, where 5 is very important/  
Балл от 1 до 5, где 5 очень важно/ Lớp 1 đến lớp 5, trong đó 5 rất quan trọng/ 1 至  
5 分（5 分為非常重要）

7 Jak je pro vás důležitá místní kultura a místní jazyk v zemi předpokládaného studia v EU?/ How important is the local culture and local language in the country of intended study in the EU for you?/ Насколько важны для вас местная культура и местный язык в стране обучения в ЕС?/ Văn hóa địa phương và ngôn ngữ địa phương ở quốc gia dự định du học ở EU quan trọng như thế nào đối với bạn?/ 在您打算去欧盟学习的国家中，当地文化和当地语言对您來說重要嗎？

- Stupeň od 1 do 5, kde 5 je velmi důležitý/ Grade 1 to 5, where 5 is very important/  
Балл от 1 до 5, где 5 очень важно/ Lớp 1 đến lớp 5, trong đó 5 rất quan trọng/ 1 至  
5 分（5 分為非常重要）

8 Byl jste někdy v ČR?/ Have you ever been in the Czech Republic?/ Вы когда-нибудь были в Чехии?/ Bạn đã từng đến Cộng hòa Séc chưa?/ 您曾經到過捷克共和国吗？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 沒有

9 Víte, že vysokoškolské vzdělání v České republice (EU) v českém jazyce je bezplatné?/ Did you know that higher education in the Czech Republic (EU) in Czech language is free?/

Знаете ли вы, что высшее образование в Чехии (ЕС) на чешском языке бесплатное?/  
Bạn có biết rằng giáo dục đại học ở Cộng hòa Séc (EU) bằng tiếng Séc là miễn phí không?/  
您是否知道捷克共和国，以捷克语提供的高等教育是免费的？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不知道

10 Vybral byste možnost získat bezplatně vysokoškolské vzdělání v ČR?/ Would you choose the opportunity to get a university degree in the Czech Republic for free?/ Вы бы выбрали возможность получить высшее образование в Чехии бесплатно?/ Bạn có chọn cơ hội lấy bằng đại học tại Cộng hòa Séc miễn phí không?/ 如果是免费的，您会选择获得捷克共和国就读大学学位吗？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

11 Využil/a byste jako student české univerzity možnost jet na mezinárodní výměnný program s grantem?/ As a student of a Czech university, would you use the opportunity to go to an international exchange program with a grant?/ Будь вы студентом чешского университета, воспользовались бы вы возможностью поучаствовать в международной программе по обмену студентов с грантом?/ Là một sinh viên tại một trường đại học ở Séc, bạn có sử dụng cơ hội để tham gia một chương trình trao đổi quốc tế với một khoản trợ cấp không?/ 作为捷克大学的学生，您是否会利用这个机会，参加带有补助的国际交流计划？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

12 Jakou vidíte bariéru studia v České republice?/ What barriers do you see for studying in the Czech Republic?/ Какие препятствия вы видите для обучения в Чехии?/ Bạn thấy

những rào cản nào đối với việc học tập tại Cộng hòa Séc?/ 您在捷克共和国学习的障碍是什么？

- Žádnou/ None/ Никакие/ không ai/ 無
- Finanční bariéra/ Financial barrier/ Финансовый барьер/ Rào cản tài chính/ 财务障碍
- Jazyková bariéra/ Language barrier/ Языковой барьер/ Rao cản ngôn ngữ/ 语言障碍
- Rodinné důvody/ Family reasons/ Семейные причины/ Lý do gia đình/ 家庭原因
- Strach jet do zahraničí samostatně/ Fear of going abroad alone/ Страх поехать за границу в одиночку/ Sợ đi nước ngoài một mình/ 害怕独自出国
- Vlastní odpověď/ own response/ собственный ответ/ phản ứng riêng/ 其他原因

13 Víte, že jako student prezenčního studia máte povolení pracovat v ČR?/ Do you know that as a full-time student you have a permit to work in the Czech Republic?/ Знаете ли вы, что у вас, как у студента дневной формы обучения, есть разрешение на работу в Чехии?/ Bạn có biết rằng với tư cách là sinh viên toàn thời gian, bạn có giấy phép làm việc tại Cộng hòa Séc không?/ 您是否知道，作为全日制学生，您具有在捷克共和国工作的许可证？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

14 Chtěl byste pracovat při studiu?/ Would you like to work while studying?/ Хотели бы вы работать во время учебы?/ Bạn có muốn vừa làm vừa học không?/ 您想在学习时工作吗？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

15 Chtěl byste získat asistenci pro vaši přípravu na českou univerzitu?/ Would you like to get assistance in your preparation for a Czech university?/ Хотели бы вы получить помощь в подготовке к чешскому университету?/ Bạn có muốn được hỗ trợ trong quá trình chuẩn bị cho một trường đại học ở Séc không?/ 您希望在准备捷克的大學的過程中，获得帮助吗？

- Ano/ yes/ да/ Đúng/ 是的
- Ne/ no/ нет/ Không/ 不

16 Jakou možnou asistenci byste zvolil?/ Which possible assistance would you choose?/ Какую возможную ассистенцию вы бы выбрали?/ Bạn sẽ chọn hỗ trợ có thể nào?/ 您会选择哪种协助？

- Organizace kurzu českého jazyku/ Organization of a Czech language course/ Организация курса чешского языка/ Tổ chức khóa học tiếng Séc/ 举办捷克语课程
- Zajištění ubytování v ČR/ Arranged accommodation in the Czech Republic/ Организацию проживания в Чехии/ Bố trí chỗ ở tại Cộng hòa Séc/ 安排在捷克共和国的住宿
- Organizace extra kurzů na přípravu na univerzitní přijímací zkoušky/ Organization of extra courses to prepare for university entrance exams/ Организация дополнительных курсов для подготовки к поступлению в вуз/ Tổ chức các khóa học bổ sung để chuẩn bị cho việc nhập học đại học/ 组织额外的课程，为大学入学做准备
- Asistence s výběrem univerzity a fakulty/ Assistance with university and faculty choice/ Помощь в выборе вуза и факультета/ Hỗ trợ lựa chọn trường đại học và giảng viên/ 协助大学和教职员工的选 择

- Asistence s doklady (sběr dokladů včetně pojištění, překlad, ověření, poštovní služby atd.)/ Assistance with documents (collection of documents including insurance, translation, verification, postal services, etc.)/ Помощь с документами (сбор документов, включая страховку, перевод, проверку, почтовые услуги и т.д.)/ Hỗ trợ tài liệu (thu thập tài liệu bao gồm bảo hiểm, dịch thuật, xác minh, dịch vụ bưu chính, v.v.)/ 文件协助 (文件收集 · 包括保险 · 翻译 · 验证 · 邮政服务等)
- Asistence s tlumočením a zastupováním/ Assistance with translation and representation/ Hỗ trợ dịch thuật và trình bày/ 协助翻译和代表
- Mít kurátora/ to have a curator/ иметь куратора/ có một người phụ trách/ 擁有一位指導人 Vlastní odpověď/ own response/ собственный ответ/ phản ứng riêng/ 其他想法

17 Jakou přibližnou částku v EUR byste zaplatil za studium ve vaší zemi za 5 let (do stupně magistra)?/ Which oriented sum in EUR would you pay for studying in your country for 5 years (to get master degree)?/ Какую ориентированную сумму в евро вы бы заплатили за обучение в вашей стране в течение 5 лет (для получения степени магистра)?/ Bạn sẽ trả khoản tiền định hướng nào bằng EUR cho việc học tập tại quốc gia của bạn trong 5 năm (để lấy bằng thạc sĩ)?/ 在您目前所就讀的區域/國家，獲得碩士學位的學費，金額落在哪個區間（歐元計算）？

- 0
- <999
- 1000 – 1999
- 2000 – 2999
- 3000 – 3999
- 4000 – 4999
- >5000

18 Jakou přibližnou částkou byste ohodnotil roční kurz českého jazyku v ČR?/ What is the estimated amount in euros for a one-year Czech language course in the Czech Republic?/ Какой предположительной суммой в евро вы бы оценили годичный курс чешского

языка в Чехии?/ Số tiền ước tính bằng euro cho khóa học tiếng Séc một năm ở Cộng hòa Séc là bao nhiêu?/ 您認為在捷克學習一年的捷克語，應該付多少學費（歐元）？

- 1000 – 1999
- 2000 – 2999
- 3000 – 3999
- 4000 – 5000

19 Jak důležité je pro vás mít možnost studovat češtinu v hlavním městě ČR (Praha)?/ How important is it for you to be able to study the Czech language in the capital of the Czech Republic (Prague)?/ Насколько важно для вас иметь возможность изучать чешский в столице Чехии (Прага)?/ Điều quan trọng là bạn có thể học tiếng Séc ở thủ đô của Cộng hòa Séc (Praha) như thế nào?/ 您認為，是否在布拉格（捷克首都）學習捷克語重要嗎？

- Stupeň od 1 do 5, kde 5 je velmi důležité

20 Jakou možnost byste zvolil?/ Which option would you choose?/ Какой вариант вы бы выбрали?/ Bạn sẽ chọn phương án nào?/ 您会选择哪个选项？

- levnější kurz češtiny mimo Prahu/ cheaper Czech language course in other czech cities/ более дешевый курс чешского языка в других городах Чехии/ khóa học tiếng Séc rẻ hơn ở các thành phố khác của Séc/ 其他城市，學費比較便宜
- dražší kurz češtiny v Praze/ more expensive Czech course in Prague/ более дорогой курс чешского языка в Праге/ khóa học tiếng Séc đắt hơn ở Prague/ 選擇在布拉格，比較昂貴的課程

21 Co je pro vás důležité při možné volbě asistenční firmy? Ohodnoťte každý faktor od 1 do 5, kde 5 je velmi důležité./ What is important for you when choosing an assistance company? Rate each factor from 1 to 5, where 5 is very important./ Что для вас важно при выборе ассистанс-компании? Оцените каждый фактор от 1 до 5, где 5 очень важно./ Điều gì là quan trọng đối với bạn khi chọn một công ty hỗ trợ? Đánh giá từng yếu tố từ 1 đến 5, trong

đó 5 là rất quan trọng./ 选择提供幫助給您的機構，对您来说重要的是什么？ 1 至 5 分  
( 5 分為非常重要)

- Povědomí o společnosti/ Company awareness/ Осведомленность компании/ Nhận thức về công ty/ 公司知名度
- Dobrá zpětná vazba/ Good feedback/ Хорошие отзывы/ Phản hồi tốt/ 良好的反馈
- Doba trvání společnosti na trhu/ Duration of the company in the market/ Срок существования компании на рынке/ Thời gian tồn tại của công ty trên thị trường/ 該機構在市場上的服務時長
- Nižší cena služeb/ Lower price of services/ Более низкая стоимость услуг/ Giá dịch vụ thấp hơn/ 较低的服务价格