



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH NA ROZŠÍŘENÍ STUDIA SLUŽEB S.R.O.

THE PROPOSAL TO EXTEND THE STUDIO OF SERVICES LTD.

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. MICHAL MRKVICA

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

doc. Ing. LUDĚK MIKULEC, CSc.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mrkvica Michal, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh na rozšíření studia služeb s.r.o.

v anglickém jazyce:

The Proposal to Extend the Studio of Services Ltd.

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

GRASSEOVÁ, M. et. al. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.

TOMEK, G. a V. VÁVROVÁ. Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2014

Abstrakt

Tato diplomová práce vychází ze situace ve společnosti SUCCESS s. r. o., která sídlí v Brně, Banskobystrická 138. Práce zkoumá a hodnotí vnější a vnitřní nedostatky společnosti. Hlavním cílem diplomové práce je navržení změn vhodných k rozvoji Studia Success, které dokážou přispět k získání konkurenční výhody a zajistí tak růst tržeb, nárůst nových zákazníků a větší tržní podíl.

Abstract

The diploma thesis has been based on the present state of the SUCCESS company based in Brno, 138 Banskobystrická Street. The study examines and evaluates the external and internal weaknesses of the company. The main objective of the thesis is proposing changes suitable for the company development which are able to conduce to gaining the competitive advantage and thus the revenue growth, the increase in new customers, and a greater market share will be achieved.

Klíčová slova

Podnikání, podnikatel, marketing, reklama, propagace, služby, zákazníci, náklady, tržby.

Key words

Business, entrepreneur, marketing, advertising, promotion, services, customers, costs, sales.

Bibliografická citace

MRKVICA, M. *Návrh na rozšíření studia služeb s. r. o.*, Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 104 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Luděk Mikulec, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a že jsem ji zpracoval samostatně. Dále prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech s právem autorským souvisejících.

V Brně dne 26.05.2014

.....

Michal Mrkvica

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce panu doc. Ing. Lud'ku Mikulcovi, CSc., za metodické pokyny, cenné rady, náměty, připomínky a čas, který mi věnoval při zpracování předkládané diplomové práce. Poděkování patří rovněž zaměstnancům a jednatelkám SUCCESS s. r. o., za poskytnutí cenných informací a interních materiálů.

Obsah

Úvod.....	11
1 Formulace problému a vymezení cíle práce.....	13
2 Teoretická východiska.....	14
2.1 Základní pojmy z oblasti podnikání.....	14
2.1.1 Historie podnikání na území České republiky.....	14
2.1.2 Definice podnikání.....	14
2.1.3 Kdo je to podnikatel.....	16
2.2 Podnik.....	18
2.2.1 Specifické a všeobecné znaky podniku.....	19
2.2.2 Mikropodnik, malý a střední podnik.....	20
2.2.3 Význam malých a středních podniků.....	21
2.2.4 Pojem firma.....	22
2.2.5 Rodinný podnik.....	22
2.3 Strategická analýza.....	23
2.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku.....	24
2.3.2 Analýza vnitřního okolí podniku – zdrojů a schopností podniku.....	29
2.3.3 Finanční analýza.....	31
2.3.4 SWOT analýza – integrující analytický nástroj.....	31
2.4 Strategické řízení.....	33
2.4.1 Pojem strategie a jeho definice.....	34
2.4.2 Firemní strategie a jejich hierarchie.....	34
2.4.3 Porterovy konkurenční strategie.....	37
2.5 Implementace podnikové strategie.....	38
3 Analýza současného stavu.....	40
3.1 Charakteristika společnosti.....	40
3.2 Organizační struktura.....	43
3.3 Zaměstnanci.....	45

3.4	Budova, prostory a jejich využití	47
3.5	Poskytované služby	51
3.5.1	Kadeřnictví	51
3.5.2	Prodej vlasové kosmetiky	52
3.5.3	Solárium	53
3.5.4	Ultrazvuková liposukce US2A	53
3.5.5	VACUSHAPE	54
3.5.6	Pedikúra	54
3.5.7	Manikúra	55
3.5.8	Nehtová modeláž	55
3.5.9	Kosmetika	55
3.6	Bezpečnost práce, hygiena a čistota pracoviště	55
3.7	Propagace a marketing	57
3.8	Vývoj hospodářských výsledků	57
3.9	Porterův model pěti konkurenčních sil	59
3.10	SWOT analýza	63
3.11	Shrnutí a závěry vyplývající z analytické části práce	64
4	Návrhy a řešení	67
4.1	Změna stylu řízení společnosti	67
4.2	Rekonstrukce prostor prvního nadzemního podlaží	68
4.2.1	Rekonstrukce koupelny a WC	68
4.2.2	Rekonstrukce chodby	70
4.3	Rozšíření poskytovaných služeb	71
4.3.1	Body Roll	71
4.3.2	Power Plate	73
4.4	Prezentace a reklama Studia Success	76
4.4.1	Reklamní letáky a reklama v tisku	78
4.4.2	Propagace prostřednictvím sociálních sítí	79
4.4.3	Studentské slevy, akceptace poukázek, slevy pro stálé zákazníky	79

4.5	Nákup zásob a materiálu do kadeřnictví	81
5	Vyhodnocení návrhové části.....	83
5.1	Náklady na realizaci předložených návrhů.....	83
5.1.1	Rekonstrukce prostor prvního nadzemního podlaží.....	83
5.1.2	Rozšíření poskytovaných služeb.....	83
5.1.3	Prezentace a reklama Studia Success.....	84
5.1.4	Financování rekonstrukce a rozšíření poskytovaných služeb.....	85
5.1.5	Předpokládané náklady v letech 2014 – 2017	86
5.2	Přínosy z realizace navržených změn.....	87
5.2.1	Vyčíslitelné	87
5.2.2	Nevyčíslitelné	89
6	Harmonogram realizace navržených změn.....	90
	Závěr.....	91
	Seznam literatury.....	95
	Seznam obrázků.....	101
	Seznam grafů.....	102
	Seznam tabulek.....	103
	Seznam příloh.....	104

Úvod

Předkládaná diplomová práce se zabývá návrhem na rozvoj společnosti SUCCESS, s.r.o. (dále jen Studio Success), která podniká v oblasti služeb již osm roků.

Studio Success vzniklo v roce 2006 v Brně, v městské části Brno – Řečkovice a Mokrá Hora, kdy bylo založeno dvěma společníci, které se rozhodly pokračovat v tradici podnikání jejich rodiny.

Na jaře 2006 ukončil podnikání otec jedné ze společnic, který provozoval autosalon a prodejnu náhradních dílů pro osobní automobily. Společnice v této firmě zastávala funkci administrativní pracovnice, avšak po odchodu svého otce z firmy se rozhodla, že se svou švagrovou založí společnost novou. Obě společnice si tehdy pořídily živnostenský list a rozhodly se, že začnou podnikat v oboru poskytování kadeřnických služeb.

Za sídlo firmy byla zvolena budova v majetku otce jedné ze společnic v Brně Řečkovicích, která dříve sloužila jako sklad a prodejna náhradních dílů pro motorová vozidla. Jelikož stav a dispozice objektu nebyly vhodné pro zvolený obor podnikání, byla na jaře roku 2006 zahájena rozsáhlá rekonstrukce budovy provedená tak, aby byl vytvořen dostatečný a reprezentativní prostor pro kadeřnictví, které se nachází v prvním nadzemním podlaží, a aby ve druhém nadzemním podlaží vznikly kvalitní prostory pro doprovodné služby.

Po rozsáhlé rekonstrukci, kterou financovaly rodiny obou společnic, zahájilo Studio Success na podzim roku 2006 svoji činnost v nových prostorách, které studiu otec jedné ze společnic pronajal.

Po prvním roce podnikání se nabídka služeb Studia Success rozrostla o další doplňkové služby, které studio poskytovalo buď samostatně, nebo formou outsourcingu.

V rámci Studia Success existují dvě podnikatelské roviny. První rovinu tvoří kadeřnické služby, provoz solária, Vacushape a ultrazvukové liposukce US2. Druhá oblast je pronajímání prostor pro další doprovodné služby, např. kosmetiku, masáže, nehtové modeláže, manikúru a pedikúru.

Obě podnikatelské roviny se vyvíjely postupně po dobu existence studia. Po rekonstrukci v roce 2006 byly volné prostory nabídnuty podnájemníkům, kteří doplňují služby tak, aby zde zákazník našel opravdu komplexně poskytované služby. Již po rekonstrukci studio zakoupilo solárium, po prvním roce podnikání následovalo pořízení přístroje Vacushape a ultrazvukové liposukce US2. Postupně tak docházelo k rozšiřování poskytovaných služeb.

Základní a nejžádanější službou je kadeřnictví. Studio Success spolupracuje s předním výrobcem vlasové kosmetiky - firmou Schwarzkopf Professional, která nejenže dodává špičkovou vlasovou kosmetiku, ale taktéž pořádá školení pro kadeřnice a zaměstnance Studia Success.

Organizační struktura firmy je poměrně jednoduchá: firmu řídí dva jednatelé, kteří jsou současně i společníky. Jednatelé se starají o každodenní provoz studia, ekonomický chod, styk se zákazníky a rovněž o koordinaci podnájemníků. Studio dále zaměstnává dvě kadeřnice, účetnictví a ekonomické poradenství poskytuje externí účetní.

Jako každá firma, i Studio Success se potýká s problémy. Mezi vnitřní problémy patří zejména špatná organizační struktura, nedobré ekonomické řízení a s ním spojené špatné investice, které byly v historii provedeny. Dalším problémem je nejasná organizační struktura, nejasné pravomoci a odpovědnosti každého z jednatelů. Studio Success nemá jasně definovanou strategii rozvoje ani oblast působení, na kterou by se chtělo více zaměřit, necílí na žádný typ zákazníků ani na vybraný, výrazně specifikovaný trh.

Mezi vnější problémy patří špatná reklama, marketing a komunikace směrem k zákazníkům. Studio nemá téměř žádnou reklamu, pokud své novinky nabízí, nedistribuuje je dostatečně mezi potenciální zákazníky. Dalším problémem je i velká konkurence v oblasti podnikání.

S ohledem na výše uvedené nedostatky bude diplomová práce zaměřena na navržení dalšího rozvoje firmy. K tomuto rozvoji bude využito jak teoretických poznatků, tak i vlastního poznání.

1 Formulace problému a vymezení cíle práce

Jedním z problémů, se kterými se Studio Success potýká, je malý zájem nových zákazníků o poskytované služby. Dochází také ke ztrátám zákazníků stávajících. S tím jsou spojeny špatné hospodářské výsledky společnosti. Tento problém je způsoben zejména nedostatečnou reklamou a propagací, kterou společnost nemá vůbec propracovanou. Dalším problémem společnosti je špatná organizační struktura, zejména řízení společnosti je nejasné, a dochází tak k častým sporům a dohadům mezi jednatelem. Dobré řízení je předpokladem k úspěšnému rozvoji a chodu společnosti.

Primárním a hlavním cílem předkládané diplomové práce je navržení změn vhodných k rozvoji Studia Success, které dokážou přispět k získání konkurenční výhody a zajistí tak růst tržeb, nárůst nových zákazníků a větší tržní podíl. Ke splnění cíle diplomové práce je nutné provést analýzu Studia Success, analýzu nedostatků a předností, analýzu Porterova modelu pěti konkurenčních sil a na základě zjištěných výsledků zpracovat návrhy, které povedou v konečném důsledku k nárůstu nových zákazníků, zvýšení tržeb a zvětšení tržního podílu.

2 Teoretická východiska

2.1 Základní pojmy z oblasti podnikání

2.1.1 Historie podnikání na území České republiky

První záznamy o drobném podnikání se objevují již v historických pramenech starých až 4000 let. Zde můžeme vidět zejména zmínky o bankéřích tehdejší doby, kteří půjčovali peníze za úroky (MARTINOVIČOVÁ, TABAS, 2009).

Další zmínky rozvoje podnikání na našem území jsou z období Rakouska Uherska, kdy nebylo postavení drobných podnikatelů zrovna příznivé. To byl důvod, proč se podnikatelé sdružovali v různých uskupeních, které se nazývaly cechy. Postupně docházelo k větší specializovanosti řemesel. Před druhou světovou válkou dosáhlo české podnikání takového věhlasu a rozvoje, že náš stát byl v 30. letech jedním z patnácti průmyslově nejrozvinutějších zemí světa (MARTINOVIČOVÁ, TABAS, 2009).

Po skončení druhé světové války dochází k postupné likvidaci soukromých podniků, drobné podnikání zaniká a nastává období orientace pouze na velké podniky. V letech 1970 až 1989 malé a střední podnikání v podstatě neexistovalo a začaly se projevovat stále častěji problémy, především s nedostatkem služeb (MARTINOVIČOVÁ, TABAS, 2009).

2.1.2 Definice podnikání

Můžeme konstatovat, že podnikání obsahuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k tomu, aby se vyplnily mezery na trhu. Dále můžeme říci, že podnikání obsahuje podnikatelská rozhodnutí o znovuzrození disponibilních zdrojů a překonávání tradičních stereotypů. Podnikání taktéž zahrnuje zavádění nových řešení a ochotu podnikatele převzít nevyhnutelné podnikatelské riziko spojené s možným neúspěchem, zejména ekonomickým (MARTINOVIČOVÁ, TABAS, 2009).

Dle Martinovičové a Tabase můžeme podnikání charakterizovat několika zásadními rysy:

- Podnikání je snaha o dosažení zisku. Ziskem rozumíme dosažení přebytku výnosů nad náklady – to je **základní motiv podnikání**.
- Zisk dosahujeme **uspokojováním potřeb zákazníků** – zájmy, požadavky, potřeby, preference apod.
- K uspokojení zákaznických potřeb slouží podnikateli jeho produkty nebo služby, které zákazníkům nabízí prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí **čelit riziku** (MARTINOVIČOVÁ, TABAS, 2009).

Naopak dle Srpové a Vebera patří k obecným rysům podnikání především: cílevědomá činnost, iniciativní a kreativní přístup, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek a přidaná hodnota, převzetí rizika neúspěchu a kalkulování s ním, opakování a cyklický proces (VEBER, 2012).

Z hlediska legislativy se podnikáním zabývají, nebo s ním úzce souvisejí tyto zákony:

- Zákon č. 90/2012 Sb., O obchodních korporacích
- Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník – zrušen k 1. 1. 2014
- Zákon č. 40/1964 Sb., Občanský zákoník – zrušen k 1. 1. 2014
- Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník
- Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce
- Zákon č. 455/1991 Sb., O živnostenském podnikání
- Zákon č. 563/1991 Sb., O účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., O daních z příjmu
- Zákon č. 235/2004 Sb., O dani z přidané hodnoty

Pokud bychom chtěli charakterizovat podnikání podle zákona, můžeme vycházet z definice obchodního zákoníku, kde se podnikáním rozumí „*soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku*“ (513/1991 Sb.).

Ač nám pojem podnikání v posledních letech zcela zdomácněl a je běžně používán v každém slovníku, lze jej interpretovat v různých pojetích:

- **Ekonomické pojetí** – podnikání je zde chápáno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit takovým způsobem, aby se zvýšila jejich původní hodnota. Jde o dynamický proces, který má za cíl vytvářet přidanou hodnotu.
- **Psychologické pojetí** – podnikání v psychologickém pojetí je chápáno jako činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet a něco splnit. Podnikání je tedy prostředek pro dosažení seberealizace, zbavení se závislosti a postavení se na vlastní nohy.
- **Sociologické pojetí** – zde chápeme podnikání jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované, hledání cesty k lepšímu a dokonalejšímu využití zdrojů, vytváření nových pracovních míst a nových příležitostí.
- **Právnícké pojetí** – právnícké pojetí se na podnikání dívá jako na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem za účelem dosažení zisku samostatně, vlastním jménem a na vlastní zodpovědnost. Tuto definici taktéž obsahuje zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník (VEBER, 2012).

2.1.3 Kdo je to podnikatel

Definice o tom, kdo je podnikatel, můžeme v literatuře najít spousty. Slovo **entrepreneur** pochází z francouzštiny, kde v doslovném překladu znamená **zprostředkovatel** nebo **prostředník** (KORÁB, REŽŇÁKOVÁ, PETERKA, 2007).

Podnikatel může být viděn v jiném světle ekonomy, psychology, byznysmeny i politiky. Jestliže vyslovíme slovo podnikatel, je nesmírně důležité si uvědomit, zda se vyjadřujeme prostřednictvím jazyka ekonomů a teorie podnikání, jazykem právníků, nebo jazykem psychologů (SRPOVÁ, 2010).

Podnikatele můžeme charakterizovat dle několika nejnovějších definic jako:

- Osobu, která při realizaci své podnikatelské činnosti zhodnocuje vlastní kapitál a současně podstupuje riziko jeho ztráty.
- Osobu, která je schopná vyhledat a rozpoznat podnikatelskou příležitost, mobilizovat a využívat prostředky a zdroje k dosažení cílů, které se stanovila, a zároveň je ochotna podstupovat odpovídající riziko (ZICHOVÁ, 2011).

Pokud se podíváme na podnikatele z hlediska platné české legislativy, v ČR je podnikatelem:

- Každá fyzická nebo právnická osoba zapsaná do obchodního rejstříku.
- Osoba, která podniká na základě živnostenského oprávnění.
- Osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů.
- Fyzická osoba provozující zemědělskou výrobu zapsaná do evidence podle zvláštního předpisu (ZICHOVÁ, 2011).

Tabulka 1: Vývoj pojmu podnikatel a teorie podnikání (Zdroj:upraveno dle/(GRASSEOVÁ, 2010))

ROK	Vývoj teorie podnikání a pojmu podnikatel
Středověk	Účastník válečných akcí a osoba, která zodpovídá za velké projekty.
17. století	Osoba nesoucí riziko zisku nebo ztráty z vládních kontraktů, které byly sjednány za pevnou cenu.
1725	Richard Cantillon - osoba nesoucí riziko se liší od osoby poskytující kapitál.
1797	Beaudeau – osoba, která nese riziko, plánuje, organizuje, dohlíží a vlastní.
1803	Jean Baptiste Say - oddělil zisk podnikatele od zisku z kapitálu.
1876	Francis Walker - rozlišoval mezi osobami, které poskytují zdroje a na oplátku dostávají úroky, a osobami, jejichž zisky plynou ze schopností manažerských.
1934	Josef Schumpeter - tvrdil, že podnikatel je inovátor a snaží se zkoušet doposud nepoznané a nevyzkoušené techniky.
1961	David McClelland - podnikatel je dle něj energická osoba, která přejímá umírněné riziko.
1964	Peter Drucker - podnikatel umocňuje příležitosti.
1975	Albert Shapero - podnikatel se chopí iniciativy a vytváří určité sociálně-ekonomické mechanismy, přičemž počítá s rizikem nezdaru.
1980	Karl Vesper - podnikatele jinak vidí byznysmeni, ekonomové, psychologové a politici.
1983	Giffort Pinchot - zavedl pojem intrapodnikatel, tj. podnikatel v již existující organizaci.
1985	Robert Hisrich - proces podnikání vytváří cosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládaného času a úsilí, přebírání rizik v podobě finančních, psychických a společenských a získávání odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení.

2.2 Podnik

Dle Jaromíra Vebera a Jitky Srpové můžeme podnik charakterizovat jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (pronajatých nebo vlastních), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit. Podnikem se také rozumí subjekt, a to každý subjekt, který vykonává hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost. [22]

Dle zákona 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, můžeme podnik charakterizovat jako *soubor hmotných jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku, nebo vzhledem ke své povaze, mají k tomuto účelu sloužit* (513/1991 Sb.).

2.2.1 Specifické a všeobecné znaky podniku

Všeobecné znaky podniku

Ke všeobecným znakům podniku patří zejména:

- **Kombinace výrobních faktorů** – za podnik můžeme považovat takovou jednotku, ve které dochází ke kombinaci faktorů (práce, stroje, zařízení, zásoby apod.) vzhledem k požadovanému výstupu podniku.
- **Princip hospodárnosti** – tento princip nám vyjadřuje zejména snahu podniku pracovat co nejhospodárněji maximalizací výstupu, minimalizací vstupu a optimalizací vztahu mezi vstupy a výstupy.
- **Princip finanční rovnováhy** – se projevuje zejména ve schopnosti podniku plnit a dostát svým platebním povinnostem (rozumíme tím dostát těmto povinnostem v dané výši a v daných termínech), (SRPOVÁ, 2010).

Specifické znaky podniku

Mezi specifické znaky podniku můžeme zařadit zejména tyto principy:

- **Princip soukromého vlastnictví** – tento princip vyjadřuje převažující vlastnickou strukturu. Důsledkem vlastnické struktury je, že majitel – vlastník podniku si vyhrazuje právo přímo nebo nepřímo se zúčastňovat na řízení podniku.
- **Princip autonomie** – tento princip chápeme jako svobodu a nezávislost podnikatelské činnosti, která je řízena tržními vztahy bez zásahů státu.
- **Princip ziskovosti** – tento princip hovoří zejména o nutnosti zisku jakožto výsledku podnikatelské činnosti a zároveň o maximalizaci zisku ve vztahu k vloženému kapitálu (SRPOVÁ, 2010).

2.2.2 Mikropodnik, malý a střední podnik

Je nezbytně nutné uvést definice mikropodniků a malých a středních podniků. Pro tyto definice bude použito členění v pojetí EU.

Mikropodnik

- Zaměstnává méně než 10 zaměstnanců.
- Roční obrat nebo bilanční suma jsou do 2 mil. EUR.
- Je nezávislý (VOJÍK, 2009).

Malý podnik

- Zaměstnává méně než 50 zaměstnanců.
- Roční obrat nebo bilanční suma nepřesahuje 10 mil. EUR.
- Maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP (VOJÍK, 2009).

Střední podnik

- Zaměstnává méně než 250 zaměstnanců.
- Roční obrat nepřesahuje 50 mil. EUR nebo roční bilanční suma nepřesahuje 43 mil. EUR.
- Maximálně 25 % kapitálu a vlastnických práv je ve vlastnictví podniku, který nesplňuje definici MSP (VOJÍK, 2009).

Dle Paula Burnse mají mikropodniky a malé a střední podniky také některé definované charakteristiky. Mezi nejdůležitější podle něj patří tyto tři:

- **Vliv na trh** – malé podniky nepokrývají na rozdíl od velkých korporací velkou část trhu, nemají tedy možnost tolik ovlivnit tržní cenu a kvantitu zboží a služeb, které poskytují.
- **Nezávislost** – malé podniky jsou nezávislé a nejsou tolik ovlivňovány vnější kontrolou, což se nedá říci o velkých korporacích. U malých podniků je také běžné a velmi časté, že vlastníci jsou zároveň manažery společností.
- **Osobní vliv** – malé podniky jsou většinou řízeny jednou osobou, jedním manažerem. Naopak velké korporace jsou řízeny jasnou formální strukturou managementu (BURNS, 2001).

2.2.3 Význam malých a středních podniků

Pokud se podíváme na malé a střední podniky blíže, zjistíme, že jsou velmi významné pro fungování ekonomiky Evropské unie. Zaměstnávají 80 milionů občanů Evropské unie a vytvářejí každé druhé nově vzniklé pracovní místo. Malé a střední podniky poskytují zhruba 70 % všech pracovních míst a tvoří téměř 60 % HDP Evropské unie (SRPOVÁ, 2010)

Malé a střední podniky také často absorbují pracovní sílu, kterou uvolní některé velké podniky a nadnárodní korporace, a působí proti posilování monopolních tendencí. Dalším významným přínosem malých a středních podniků je to, že mnohdy působí jako subdodavatelé velkých korporací. Tuto skutečnost můžeme pozorovat např. na území České republiky, kde řada firem působí jako subdodavatelé Škody Auto, a. s. Malé a střední podniky dotvářejí urbanizaci měst a vesnic, oživují prostor či obnovují historickou architekturu a prezentují místní kapitál (SRPOVÁ, 2010).

Nelze pominout ani skutečnost, že malé a střední podniky jsou vzhledem ke svému místu určení a jejich oblasti působnosti mnohem méně anonymní než velké korporace. Tyto podniky jsou symbolem a garancí nejběžnější svobody, neboť dávají šanci ke svobodnému uplatnění občanů – podnikatelů, šanci k samostatné realizaci lidí v produktivním procesu (SRPOVÁ, 2010).

Hlavní výhody malých a středních podniků:

- Flexibilita – rychlé adoptování požadavků a výkyvů trhu.
- Jednoduchá organizační struktura a osobní vztah k zaměstnancům.
- Schopnost generovat pracovní příležitosti.
- Blízký vztah k zákazníkovi.
- Mnohem méně rozsáhlá administrativa, často zajištěná prostřednictvím outsourcingu.
- Menší náročnost provozních činností na energie a suroviny (SRPOVÁ, 2010)

2.2.4 Pojem firma

Zákon č. 513/1991Sb., Obchodní zákoník charakterizuje obchodní firmu jako *název, pod kterým je podnikatel zapsán do obchodního rejstříku. Podnikatel je povinen činit právní úkony pod svou firmou* (513/1991 Sb.).

2.2.5 Rodinný podnik

Někteří autoři se pokusili definovat pojem rodinný podnik a vnést do těchto definicí určitý řád. Dle Shankera a Astrachana je vhodné používat pro rodinný podnik tři definice, které se od sebe liší zapojením rodiny v podnikání:

- **Široká definice** – rodinný podnik je takový podnik, kde má rodina strategický vliv na další směřování podniku.
- **Středně široká definice** – rodinný podnik je takový podnik, kde zakladatel a jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu.
- **Úzká definice** – za rodinný podnik můžeme považovat takový podnik, kde se angažuje více generací, rodina podnik přímo řídí a více než jeden člen rodiny zastává významné manažerské postavení (KORÁB, HANZELKOVÁ, MIHALISKO, 2008).

2.3 Strategická analýza

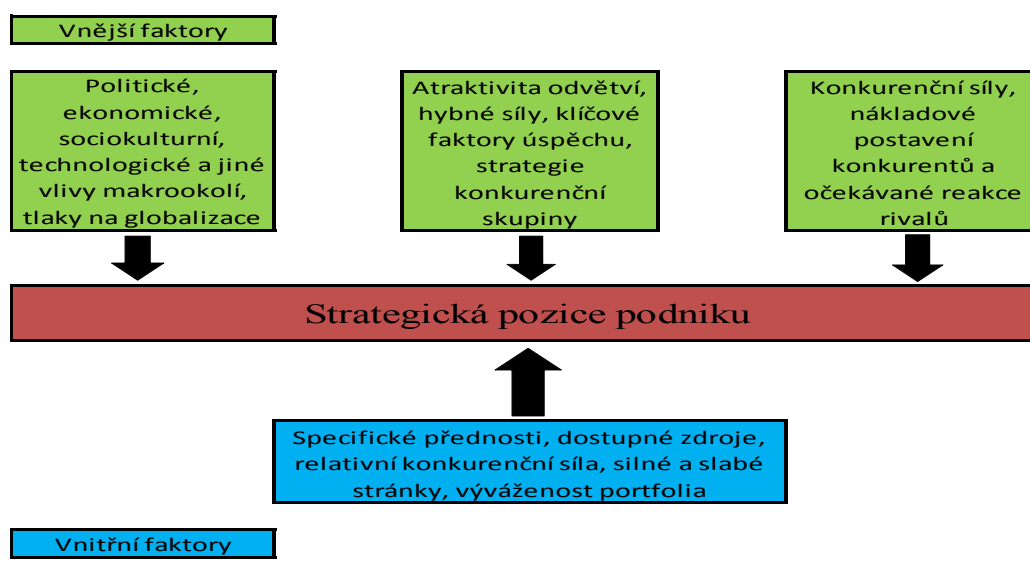
Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit veškeré relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možné rozšířit za hranice konkrétního podniku. Jedním z obrovských omylů, kterých se podniky stále dopouštějí, je snaha o použití určité univerzální strategie (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

S ohledem na cíle strategické analýzy lze vymezit dva základní okruhy její orientace, a to analýzu orientovanou na vnější okolí podniku a analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Základními fázemi strategické analýzy jsou:

- Analýza okolí – vnějšího okolí podniku.
- Analýza vnitřních zdrojů a schopností (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).



Obrázek 1: Strategická analýza (Zdroj: upraveno dle (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006))

2.3.1 Analýza vnějšího okolí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku by se měla především zaměřovat na odhalení vývojových trendů, které mohou podnik v budoucnu ovlivňovat (LHOTSKÝ, 2010).

Můžeme uvést několik příkladů, kdy změny v okolí významně ovlivňují nebo ovlivnily strategickou pozici podniků:

- Politické změny;
- Ekonomické faktory.
- Nové výrobky a technologie.
- Změny v životním stylu.
- Vliv nátlakových skupin a odborů.
- Globální změny životního prostředí.
- Globální vyčerpání přírodních zdrojů (LHOTSKÝ, 2010).

Analýza okolí – makrookolí

Proto, abychom mohli dobře prozkoumat makrookolí podniku, je výhodné využít tzv. **SLEPT** analýzu. Jednotlivá písmena znamenají **S** – sociální, **L** – legislativní, **E** – ekologické, **P** – politické a **T** – technologické okolí podniku. Jejím cílem je identifikovat všechny podstatné reálné hrozby a příležitosti vyplývající z aspektů, které ovlivňují podnik zvenčí (KORÁB, REŽŇÁKOVÁ, PETERKA, 2007).

Další možností, jak analyzovat prostředí, je analýza **PEST**, která považuje za důležité a klíčové faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Tato analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin (proto se označuje jako **PEST** analýza). V dnešní době se však setkáváme u mnoha autorů s pojmem **PESTEL** analýza, která kromě politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů zdůrazňuje samostatně ekologické a legislativní faktory. (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Tabulka 2: Přehled vlivů makrookolí (Zdroj: upraveno dle/ (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006))

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

Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí, neboli analýza oborového okolí, je stěžejní pro formulaci podnikové strategie. Za klíčový aspekt podnikového okolí můžeme považovat stanovení odvětví, v rámci kterého podnik soutěží, tedy vymezení relevantní odvětví, což často nemusí být snadný úkol hned z několika důvodů:

- Již zažitě členění odvětví se s rozvojem nových technologií stává hůře využitelné v důsledku tzv. konvergence odvětví.
- Mnoho podniků nyní vyrábí mnohem širší sortiment produktů, které pak mohou představovat vstupy také pro více odvětví, nebo naopak vstupy podniku mohou pocházet z více odvětví (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dalším důležitým krokem při analýze oborové okolí podniku neboli mikrookolí je formulovat základní charakteristiky odvětví. V tomto případě se odvětví chápe jako skupina podniků, jejichž výrobky mají mnoho společných charakteristik, například uspokojují stejné potřeby a na stejném základě. To pak znamená, že soutěží o stejného zákazníka (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dále je potřebné se zabývat strukturou odvětví. Pochopení struktury odvětví je nezbytné pro provádění dalších analýz. Je nutné podotknout, že právě vývoj situace v odvětví dokáže dobrou strategii pohřbít. Struktura odvětví může být vnímána jednak z pohledu aktivit vytvářejících odvětví a jednak z pohledu konkurenčních prvků formulujících obecné vztahy v něm (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dalším krokem v této analýze může být vytvoření mapy konkurenčních skupin a určení životního cyklu odvětví. Při určení životního cyklu odvětví je důležité stanovit, v jakém cyklu se odvětví právě nachází (etapa vzniku, růstu, dospělosti nebo úpadku), (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Určení životního cyklu období však není mnohdy úplně snadné. Je třeba stále mít na mysli skutečnost, že u řady odvětví není etapa, v níž se podnik právě nachází, zcela jasná. Odvětví se mění vlivem působení řady sil a faktorů, které jsou v pohybu. Ty, u nichž byl pozorován nejvýraznější efekt, označujeme jako hybné změnotvorné síly (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Za nejvýznamnější hybné změnotvorné síly můžeme považovat:

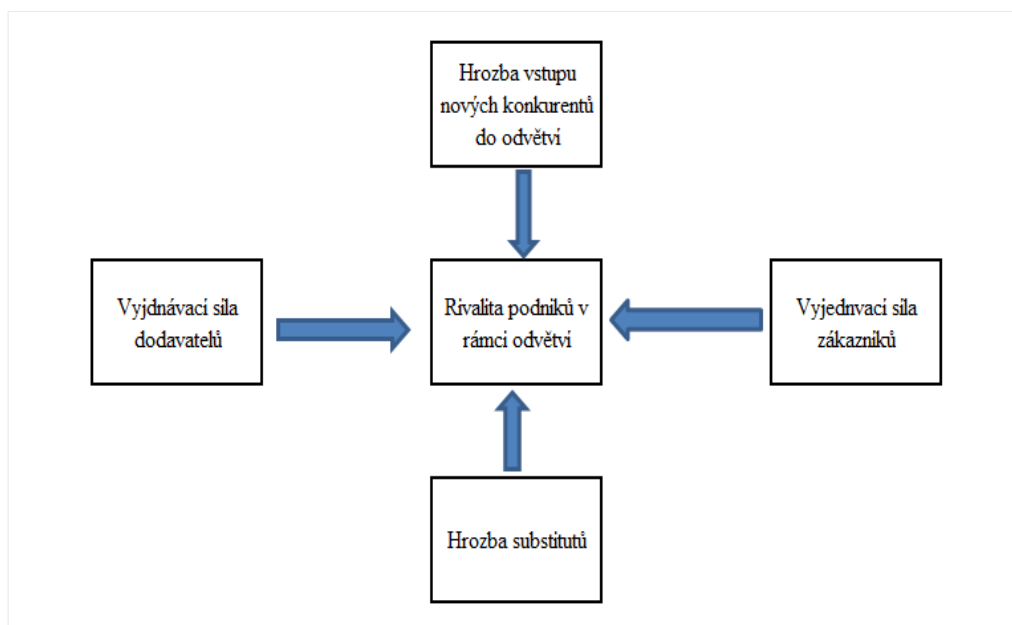
- Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví.
- Noví zákazníci a způsob užívání výrobku.
- Výrobní inovace.
- Změny technologie.
- Nové formy marketingu.
- Vstup nebo odchod velké společnosti.
- Rozšíření technologického know-how.
- Rostoucí globalizace odvětví.
- Změny v nákladové efektivnosti (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dalším nástrojem, který nám pomáhá v lepším pochopení vývoje odvětví, je tvorba scénářů, tzv. scenario planning, což je metoda, jež nám může pomoci lépe pochopit budoucí vývoj prostředí a usnadnit nám tak dnešní rozhodování (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Dalším způsobem, jak můžeme analyzovat oborové okolí podniku, je **Porterova analýza**. M. Porter své zkoumání podpořil modelem **pěti konkurenčních sil**. Cílem jeho modelu je jasně pochopit síly, které v prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam a které mohou být strategickým rozhodnutím managementu ovlivněny (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

Pět faktory konkurenčních sil v Porterově modelu jsou:

- Vyjednávací síla zákazníků.
- Vyjednávací síla dodavatelů.
- Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví.
- Hrozba substitutů.
- Rivalita podniku v rámci odvětví (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).



Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil (Zdroj: upraveno dle/ (LHOTSKÝ, 2010))

Rivalita podniků v rámci odvětví - rivalita podniků na stávajícím trhu může být vysoká, zejména při splnění některých podmínek. Jedná se například o velmi málo rostoucí odvětví nebo zmenšující se trh. Firmy se pak snaží udržet svoji pozici pomocí cenové i necenové konkurence. Dále může jít například o nové, v budoucnu lukrativní odvětví, nebo v odvětví již v současné době působí velký počet konkurentů. Patří sem i situace, kdy vysoké fixní náklady nutí jednotlivé konkurenty maximálně využívat výrobní kapacity, ziskovost odvětví je velmi malá, konkurenti sledují strategii přežití, výrobky jsou málo diferenciované – zákazníci v nich nevidí příliš velký rozdíl - nebo bariéry odchodu z odvětví jsou vysoké (KEŘKOVSKÝ, VYKYPĚL, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů – potencionální nebo noví konkurenti v daném oboru představují pro podnik hrozbu vstupu na trh. Jestliže do oboru vstoupí nové tržní subjekty, dodává to oboru nové dodatečné kapacity. Tento vstup vyžaduje obvykle vysoké finanční náklady. Vstupující konkurence velmi často používá agresivní cenovou politiku, prováděnou obvykle bez ohledu na vlastní rentabilitu. Proto je pro podnik důležité analyzovat tržní bariéry vstupu na trh, které vstup potencionálních nových konkurentů mohou zpomalit. Jedná se zejména o tyto bariéry: potřeba kapitálu, potřeba nových technologií a patentů, potřeba zkušeností, umístění firmy, možnosti diferenciacce produktu a obsazenost prodejních kanálů (TOMEK, VÁVROVÁ, 2009).

Vyjednávací síla zákazníků – je vlastně smluvní síla kupujících. I když to tak na první pohled nevypadá, i kupující mohou představovat hrozbu, a to zejména tehdy, pokud tlačí ceny dolů nebo chtějí vysokou kvalitu a lepší servis, což zvyšuje výrobní náklady. Porter uvádí, že kupující mají větší sílu za těchto podmínek:

- Okolí, které nabízí výrobky, tvoří řada malých podniků a kupujícími jsou malé počty velkých podniků, což vede k dominantnímu postavení kupujících.
- Nakupují-li kupující ve velkém množství, působí na snížení ceny.
- Mohou-li si kupující vybírat mezi podniky s nízkými cenami nebo mohou-li kupující nakupovat od několika podniků najednou, případně mohou-li kupující pohrozit, že si své vstupy začnou vyrábět sami, lépe dosáhnou snížení cen (DEDOUCHOVÁ, 2001).

Hrozba substitutů – substituty rozumíme ty produkty, které se dokážou vzájemně funkčně nahradit. Nebezpečí nastává, jestliže u substitučního výrobku je výhodnější poměr mezi cenou a kvalitou. U substitutů jsou důležité následující faktory:

- Možnost funkční náhrady.
- Analýza poměr kvalita/cena.
- Možnost dodatečných služeb zvyšujících funkčnost a hodnotu produktu.
- Citlivost zákazníka na změny cen.
- Šíře nabízeného sortimentu a varianty produktů (TOMEK, VÁVROVÁ, 2009).

Vyjednávací síla dodavatelů – dle Collise a Montgomeryho je vyjednávací síla dodavatelů v podstatě zrcadlově obrácená vyjednávací síle odběratelů neboli zákazníků. Síla dodavatelů je velká zejména tehdy, pokud jsou dodavateli podniku velké nadnárodní korporace. Jejich síla spočívá v tom, že stanoví cenu, která reflektuje vstupy do průmyslu, avšak nereflektuje jejich vlastní produkční náklady (COLLIS, MONTGOMERY, 1997).

2.3.2 Analýza vnitřního okolí podniku – zdrojů a schopností podniku

Tak jako v případě analýz vnějších, je potřeba se podrobně zabývat i analýzami vnitřními. U analýzy vnitřního prostředí musíme mít stále na paměti, že analýza by měla být relevantní, tj. měla by být zpracována s ohledem na účel, pro který je zpracovávána, a měla by v konečném výstupu poskytovat fakta využitelná při strategickém plánování nebo hodnocení (GRASSEOVÁ, 2010).

Model 7S

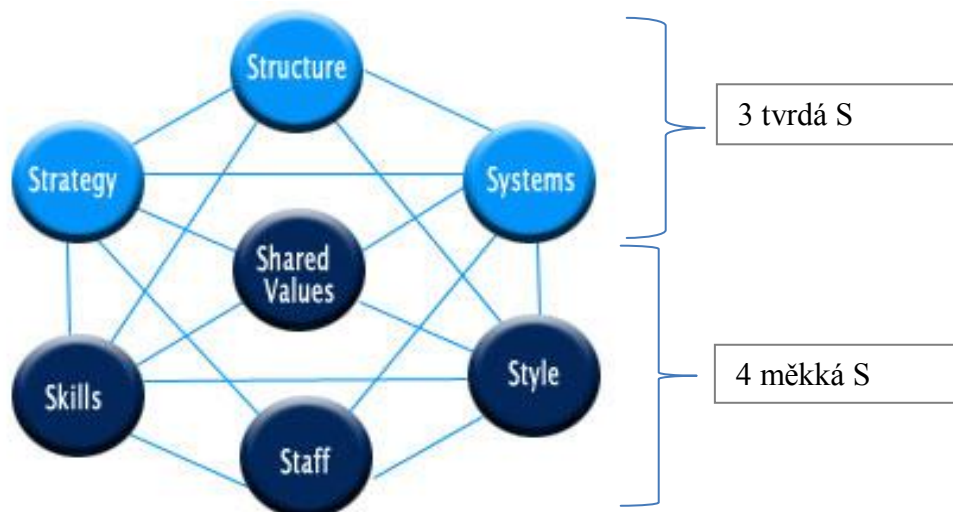
Jedním z důležitých nástrojů analýzy vnitřního prostředí podniku je model „7 S“ firmy McKinsey, který vytvořili již v sedmdesátých letech pracovníci firmy McKinsey především proto, aby pomohli manažerům porozumět složitostem, jež jsou často spojené s organizačními změnami. Model je nazýván „7 S“, protože zahrnuje tyto faktory:

- Strategie (Strategy)

- Struktura (Structure)
- Systémy (Systems)
- Styl práce vedení (Style)
- Spolupracovníci (Staff)
- Schopnosti (Skills)
- Sdílené hodnoty (Shared Values), (MALLYA, 2007).

Výše uvedené faktory můžeme dále rozdělit na dvě skupiny, a to na tzv. měkká 4 S a tvrdá 3 S. Mezi tvrdá S patří strategie, struktura a systémy, mezi měkká S patří spolupracovníci, schopnosti, styl a sdílené hodnoty (MALLYA, 2007).

Vedení firmy musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby bylo zajištěno, že použitá strategie bude úspěšná, a to bez ohledu na to, zdali jde o malou nebo velkou firmu. Faktory jsou vzájemně provázány a stačí zanedbat jeden z nich, aby došlo ke zhroucení všech ostatních (MALLYA, 2007).



Obrázek 3: Model 7S firmy McKinsey (Zdroj: upraveno dle/ (B4TEA, 2014))

2.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza podniku je chápána jako metoda hodnotící finanční hospodaření podniku, při níž se získaná data třídí, agregují, poměřují mezi sebou navzájem, kvantifikují se jejich změny a vztahy mezi nimi, hledají se souvislosti a určuje se jejich vývoj. Finanční analýza je zaměřena na identifikaci problémů, silných a slabých stránek především hodnotových procesů podniku. Informace, které získáme pomocí finanční analýzy, pak slouží ke stanovení a vyvození závěrů o hospodaření podniku a jeho finanční situaci. Data získaná finanční analýzou představují podklad pro rozhodování managementu (SEDLÁČEK, 2011).

Při finanční analýze nejde jen o momentální stav, nýbrž je důležité sledovat i vývojové tendence v čase a porovnání s konkurenty nebo se standardy v oboru (SCHOLLEOVÁ, 2008).

Uživateli finanční analýzy jsou zejména stakeholders - osoby, které jsou na činnosti podniku nějak zainteresovány, dále pak vlastníci, investoři, banky, stát a státní orgány, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, manažeři a zaměstnanci (SCHOLLEOVÁ, 2008).

Základními informačními zdroji pro finanční analýzu jsou:

- Účetní závěrka podniku - rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cashflow.
- Informace o vlastnících, produktech, technologiích, dodavatelích a odběratelích, struktuře a počtech zaměstnanců (SCHOLLEOVÁ, 2008).

Mezi základní techniky finanční analýzy patří:

- Horizontální a vertikální analýza účetních výkazů.
- Poměrová analýza – ukazatelé rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu, produktivity, rozboru pracovního kapitálu, ukazatel EVA (SCHOLLEOVÁ, 2008).

2.3.4 SWOT analýza – integrující analytický nástroj

Metodu SWOT analýzy vytvořil Albert Humphrey, který vedl v 60. a 70. letech 20. stol. na Stanfordské univerzitě výzkumný projekt, jenž byl financovaný největšími

korporacemi USA. Nejprve vytvořil tzv. SOFT analýzu, kterou posléze přepracoval na SWOT analýzu (GRASSEOVÁ, 2010).

Jedná se o relativně jednoduchý přístup, který posuzuje jak vnitřní, tak i vnější okolí daného podniku. Lze říci, že SWOT analýza v sobě integruje metody použité při vnitřní a vnější analýze podnikového okolí. SWOT je zkratkou čtyř faktorů okolí – silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Dá se říci, že silné a slabé stránky jsou spojeny především s vnitřním okolím a příležitosti a hrozby s okolím vnějším (DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012).

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné dodržet tyto principy:

- Princip účelnosti.
- Princip relevantnosti.
- Princip kauzality.
- Princip objektivnosti (GRASSEOVÁ, 2010).

Jakmile je analýza zpracována, volíme mezi čtyřmi typy strategií:

- **WO strategie** – tzv. strategie hledání. Tyto strategie zaměřujeme především na to, aby se překonaly nebo odstranily slabé stránky podniku prostřednictvím příležitostí. U těchto strategií bývá zvykem, že vyžadují získání dalších zdrojů pro využití příležitostí;
- **SO strategie** – tzv. strategie využití. Jsou to strategie, jež využívají silných stránek k využití příležitostí, které jsou identifikovány ve vnějším prostředí. Tyto strategie jsou dále nesmírně důležité při definování strategie a vize podniku;
- **WT strategie** – tzv. strategie vyhýbání. Jedná se o obranné strategie zaměřené na odstranění nebo překonání slabých stránek;
- **ST strategie** – tzv. strategie konfrontace, jsou možné tehdy, je-li organizace dostatečně silná na přímou konfrontaci s ohrožením (GRASSEOVÁ, 2010).

Vnější faktory \ Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
Příležitosti (O)	WO strategie "hledání", překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie "využití", Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T)	WT strategie "vyhýbání", Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie "konfrontace", Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek 4: Matice SWOT (Zdroj: upraveno dle/ (GRASSEOVÁ, 2010))

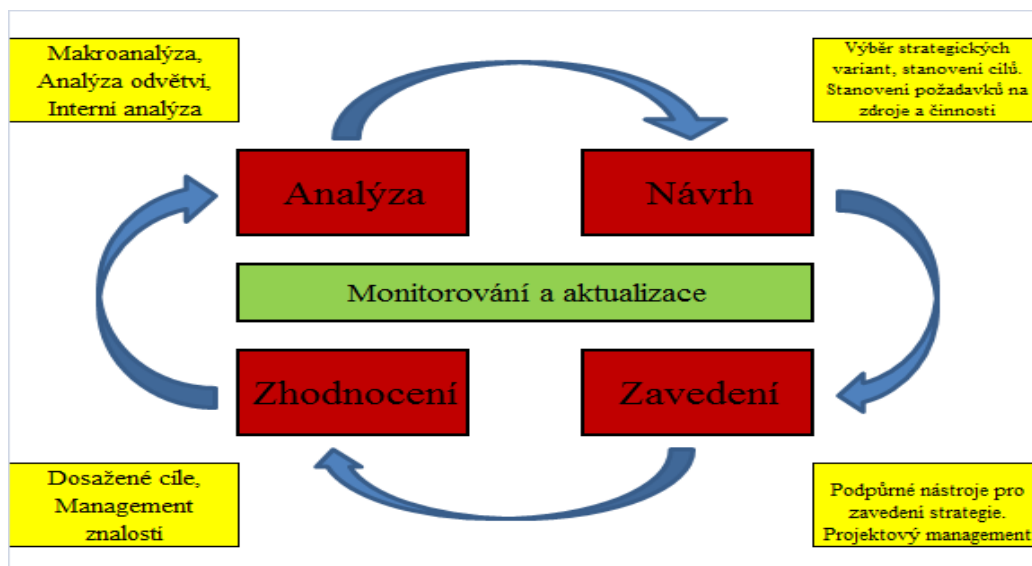
2.4 Strategické řízení

Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k dosažení souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím. Vede k zajištění celkové prosperity podniku. Strategické řízení je také základem řízení celého podniku, je východiskem pro všechny plány a projekty a je také jejich sjednocujícím prvkem.

Strategické řízení se uskutečňuje na základě a prostřednictvím tvorby a realizace příslušných jednotlivých strategií (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006).

V tomto případě hovoříme o **strategickém cyklu**, který tvoří následující fáze:

- Fáze přesvědčení podnikatele o nutnosti strategie.
- Fáze stanovení mise a vize firmy.
- Fáze strategické situační analýzy.
- Fáze určení strategie.
- Fáze implementace a hodnocení strategie (SRPOVÁ, 2011).



Obrázek 5: Životní cyklus strategického řízení (Zdroj: upraveno dle/ (SEDLÁČKOVÁ, BUCHTA, 2006))

2.4.1 Pojem strategie a jeho definice

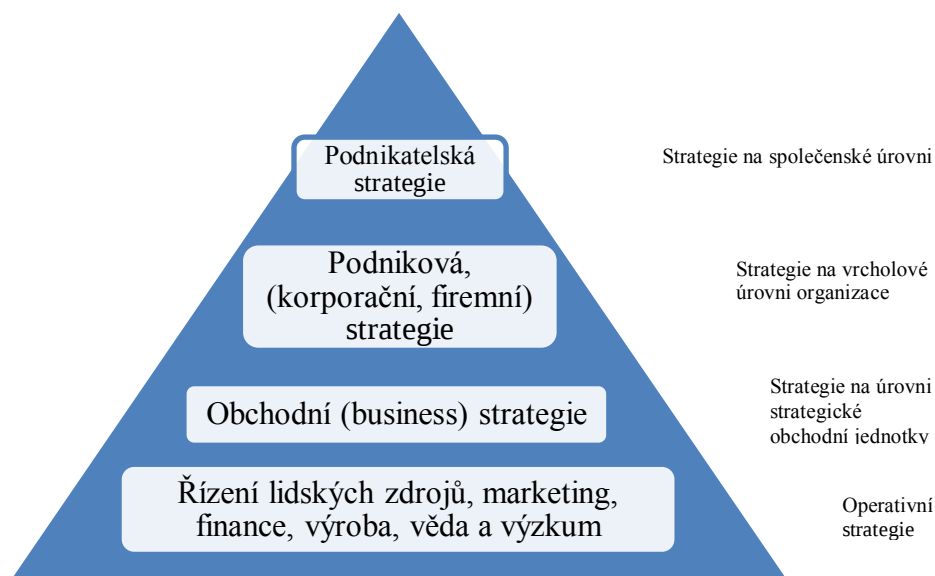
Na strategii se může pohlížet z několika pohledů, čímž je také ovlivněno její definování. Pokud vezmeme v úvahu tradiční definice, na strategii se můžeme dívat jako na jakýsi dokument, ve kterém jsou stanoveny dlouhodobé cíle firmy, průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Naopak moderní definice se na strategii dívá jako na jakousi připravenost na budoucnost (SRPOVÁ, 2011).

Úspěšná strategie by měla:

- Být orientovaná na budoucnost.
- Využívat konkurenční výhodu firmy a její silné stránky.
- Být konzistentní s trendy probíhajícími v okolí firmy.
- Zohledňovat firemní kulturu (SRPOVÁ, 2011).

2.4.2 Firemní strategie a jejich hierarchie

Podle různých úrovní řízení, pro které je strategie určena, můžeme rozlišovat čtyři různé druhy firemních strategií.



Obrázek 6: Firemní strategie a jejich hierarchie (Zdroj: upraveno dle/ (MALLYA, 2007))

Podnikatelská strategie

V rámci podnikatelské strategie se snaží vedení nebo majitelé firmy najít odpovědi na otázky:

- Jakou bude mít organizace odpovědnost vůči veřejnosti?
- Jaká je role organizace ve společnosti?
- Jaké hodnoty a principy organizace reprezentuje a uznává?
- Jaké jsou dopady současného portfolia aktivit firmy a alokace zdrojů?
- Jak je organizace vnímána všemi zainteresovanými stranami v daném prostředí?
(MALLYA, 2007).

Podniková (korporační, firemní) strategie

je strategie ve formě strategických rozhodnutí na úrovni podniku. Musí se zohlednit především:

- Dodržování strategie – orientace na strategický cíl od jeho rozhodnutí.

- Volný prostor – vyžadovaný strategickými obchodními jednotkami, který jim umožní přizpůsobení se změnám (MALLYA, 2007).

V praxi však nastávají i situace, které nelze strategií podchytit. Každá strategie je nedokonalá, jelikož nepočítá se všemi alternativami vývoje. Podnikatelská funkce se tedy skládá ze schopnosti vyvíjet a stanovovat prognózy, které se co nejvíce přibližují danému skutečnému běhu událostí, ze schopnosti poskytovat kreativitu, profesionalitu a z umění těchto schopností využívat (MALLYA, 2007).

Obchodní (business) strategie

Strategická obchodní jednotka je seskupení podnikových subjektů (divize, výrobky atp.). Typicky se do strategických obchodních jednotek člení firmy, které vyrábí více výrobků pro odlišné trhy. Cílem strategické obchodní jednotky většinou je, aby patřila k vedoucím konkurentům na trhu, kde působí, nebo na trzích, kam by chtěla proniknout. Strategie podnikatelských jednotek se skládá z pěti složek:

- Úloha trhu.
- Přednost soutěžení.
- Rozbor výchozí situace.
- Strategická cílová pozice.
- Hlavní kroky.
- Časový plán.

Složky na sebe navzájem působí a posilují se. Úkolem vedení podniku je koordinace strategických obchodních jednotek, ne přímé provádění operací (MALLYA, 2007).

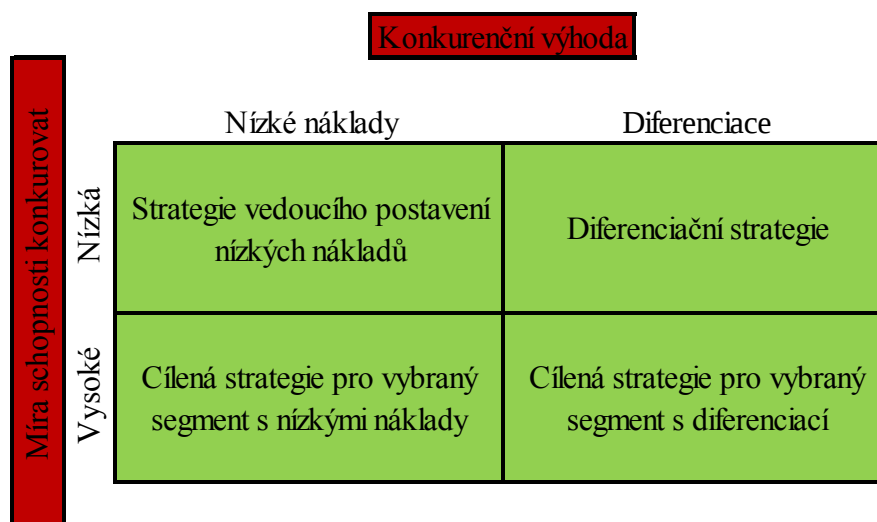
Operativní (funkční) strategie

Většina obchodních strategií by měla být rozpracována do jednotlivých funkčních strategií. Jedná se např. o strategie na úrovni řízení lidských zdrojů, strategie rozvoje marketingu, rozvoje výrobků, využití informačních systémů. Funkční strategie pak pomáhá plnit strategické cíle na podnikové úrovni a na úrovni podnikatelských jednotek. Funkční strategie by měly vycházet z relevantních a odpovídajících

podnikových nebo obchodních strategií a měly by je ve svých specifických oblastech konkretizovat (MALLYA, 2007).

2.4.3 Porterovy konkurenční strategie

Tyto strategie vycházejí z toho, že postavení firmy neurčuje počet silných a slabých stránek, ale jejich využití ve vztahu ke konkurenci. Porterovy konkurenční strategie říkají, že konkurenční výhoda je jádrem každé strategie (SRPOVÁ, 2011).



Obrázek 7: Porterovy konkurenční strategie (Zdroj: upraveno dle/ (SRPOVÁ, 2011))

Strategie vedoucího postavení v nízkých nákladech

V rámci této strategie se firma musí snažit, aby vyráběla levněji než konkurence. Měla by se zaměřit na průměrného zákazníka, výrobky příliš nediferencovat. Tato strategie chrání firmu před konkurenty a také před substituty, silnými dodavateli a odběrateli. Firma svou činností působí ve velkém množství segmentů a příbuzných oborech (SRPOVÁ, 2011).

Diferenciační strategie

Při diferenciační strategii je snahou firmy odlišit se od konkurence dokonalejším produktem. Tato strategie je sice drahá, ale obvykle chrání proti konkurentům – je postavena na věrnosti zákazníků. Úspěšnost strategie spočívá v tom, jak přesvědčí zákazníky o výjimečnosti produktu (SRPOVÁ, 2011).

Cílená strategie

má dva faktory - cílení na nízké náklady a na diferenciaci. Tato strategie hledá obě výhody na jednom segmentu trhu (typem zákazníků, segment výrobní řady). Náklady se zde snižují tzv. zkušenostním efektem a diferenciaci je založená na dokonalé znalosti zákazníka (SRPOVÁ, 2011).

2.5 Implementace podnikové strategie

Strategický cyklus firmy je obvykle završen implementací samotné zvolené strategie firmy.

Úspěšná implementace strategie by měla být založena zejména na tom, jak dokáže vedení společnosti vytvořit prostředí v organizaci, která podporuje změny. Změny by měly být vnímány a přijímány především jako příležitost k dalšímu rozvoji organizace, rozhodně by neměly být vnímány jako hrozba pro všechny zainteresované strany. Odpor ke změnám je považován za jednu z hlavních překážek úspěšné implementace strategie. Management musí vytvořit participativní prostředí, které povede k loajalitě a ztotožnění se s cíli společnosti a tím k jejich hladkému dosažení (MALLYA, 2007).

Balance ScoreCard

Balance ScoreCard neboli BSC je metoda, kterou vytvořil R. Kaplan a D. Norton jako reakci na do té doby používaný systém hodnocení úspěšnosti strategie na základě ukazatelů, které vycházely pouze z finančních údajů firmy. Metoda zjišťuje vyváženost mezi tzv. měkkými a tvrdými faktory, které ovlivňují úspěšnost zvolené strategie (SRPOVÁ, 2011).

Dnes se BSC používá jako nástroj pro zavádění strategií do všech úrovní řízení dané firmy. V podstatě metoda BSC strategie nedefinuje, ale zajišťuje jejich realizovatelnost a měřitelnost. Dále se metoda BSC zaměřuje na sjednocení firemních aktivit, které jsou spojeny s tvorbou hodnoty firmy (KAPLAN, NORTON, 2005).

Metoda BSC nám zprostředkovává pohled na zvolenou firemní strategii ze čtyř perspektiv:

- Finanční perspektiva – sledování zisku, obrátu, cashflow.

- Zákaznická perspektiva – jaké zákazníky chce firma získat, jak chce firma, aby ji zákazník vnímal.
- Perspektiva interních podnikových procesů – sledování snižování nákladů, využití efektu synergie.
- Perspektiva učení se a růstu – jinak řečeno perspektiva potenciálů, jedná se o inovace, znalosti, zaměstnance a informační systémy (SRPOVÁ, 2011).

Tabulka 3: Zjednodušený příklad Balance ScoreCard (Zdroj: upraveno dle/ (HORVÁTH & PARTNER, 2004))

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Cílová hodnota	Opatření
Finanční	ziskovost	růst tržeb	10%	v dalších perspektivách
Zákaznická	konkurence - schopné ceny	cenový index	0,95	zavést monitorování cen
Procesní	nákladově výhodné distribuční cesty	náklady na distribuci	- 20 mil.	změnit systém rabatů
Učení se a růst	zvyšovat znalosti zaměstnanců	spokojenost, míra fluktuace	3%	program školení

3 Analýza současného stavu

3.1 Charakteristika společnosti

Tabulka 4: Základní informace o společnosti (Zdroj: upraveno dle/ (JUSTICE, 2014))

Název firmy:	SUCCESS s. r. o.
Sídlo firmy:	Brno, Banskobystrická 138
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Datum zápisu do OR:	15. září 2006
Základní kapitál:	CZK 200.000,-
Identifikační číslo:	27701972
Předmět podnikání:	Holičství, kadeřnictví
	Provozování solárií
	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
	Masérské, rekondiční a regenerační služby
Zaměstnanci:	4
Účetnictví:	Podvojně účetnictví
Kontakt:	tel: +420 541 225 137
	www.studioSuccess.cz
	email: studioSuccess@seznam.cz

Společnost má dva společníky, kteří jsou zároveň i jednateli. Za společnost je oprávněn jednat každý z nich samostatně.

Historie

Historie společnosti SUCCESS s. r. o., začíná roku 2006. Společnost byla založena dvěma společníky, jež se před založením společnosti věnovaly zcela jiným činnostem (jedna ze společnic byla bankovní úřednice a druhá pracovala jako administrativní a technickohospodářský pracovník ve firmě svého otce, zabývající se prodejem a servisem nových a ojetých automobilů značky Škoda). Začátkem roku 2006, kdy otec jedné ze společnic nedobrovolně odešel ze svého podniku do penze, přišla zakladatelka s nápadem založit si se svojí švagrovou vlastní firmu, jež měla navázat na tradici

podnikání v rodině. Činnost společnosti byla zahájena v polovině roku 2006 v Brně, Banskobystrická 138 (INTERNÍ MATERIÁLY).

Obě dámy se dohodly, že hlavní činností jejich podnikání bude kadeřnictví a holičství, ačkoliv žádná z nich neměla v této oblasti předchozí zkušenosti. Před začátkem podnikání musely být provedeny stavební úpravy objektu na ulici Banskobystrická 138; tyto úpravy byly hrazeny z vlastních zdrojů vlastníků budovy. Následně si firma nakoupila vybavení na provozování kadeřnických služeb a solária. Stavební úpravy byly zahájeny v květnu roku 2006 a Studio Success zahájilo svoji činnost slavnostním otevřením v září roku 2006 (INTERNÍ MATERIÁLY).

Studio Success provozovalo zpočátku kadeřnictví, holičství a solárium, později se sortiment nabízených služeb rozrostl o kosmetiku, pedikúru, masáže, nehtovou modeláž, ultrazvukovou liposukci US2 a VACUSHAPE. Studio Success se tak stalo podnikem, který nabízí svým zákazníkům širokou škálu služeb a snaží se co nejlépe uspokojit požadavky svých zákazníků (INTERNÍ MATERIÁLY).

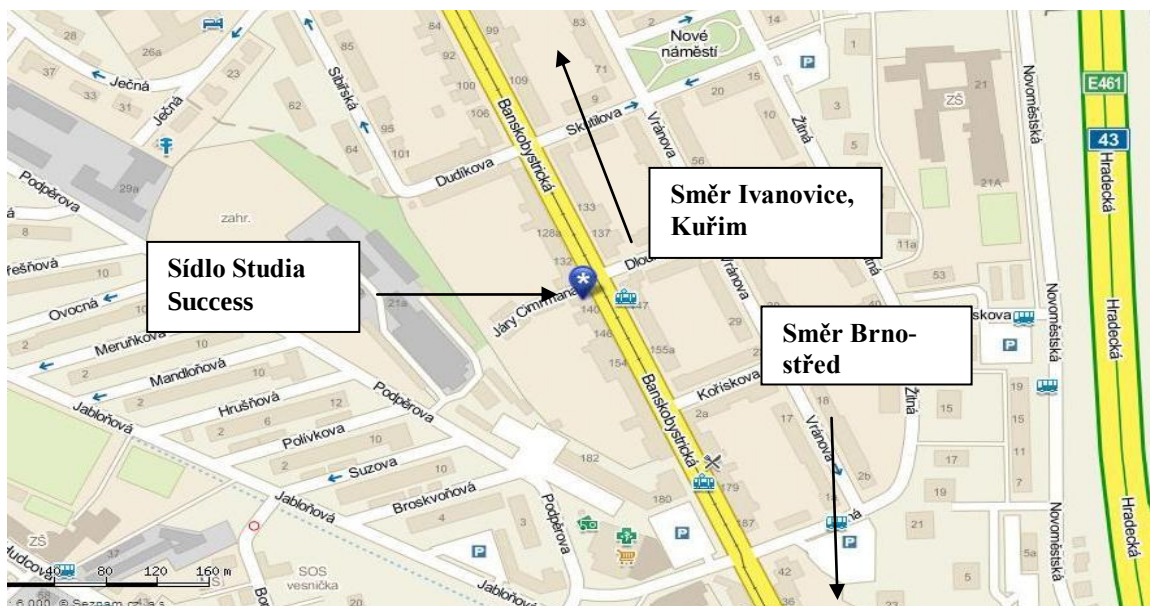


Obrázek 8: Pohled z ulice na budovu Studia Success (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Poloha a místní určení

Sídlo Studia Success se nachází v Jihomoravském kraji ve městě Brně, jež je druhým největším městem v České republice a zároveň největším městem v Jihomoravském

kraji. Samotné Brno má kolem 400 tisíc obyvatel a jeho regionální sídelní aglomerace má zhruba 800 tisíc obyvatel. Město Brno tvoří 21 městských částí, z nichž pro nás je nejdůležitější městská část Brno – Řečkovice a Mokrá Hora.



Obrázek 9: Sídlo Studia Success (Zdroj: upraveno dle/ (MAPY CZ, 2014))

Poloha Studia Success je vzhledem k dopravní dostupnosti velmi významná. Sídlo se nachází přímo na hlavní ulici, která spojuje městské části, a to ze severu Brno – Ivanovice a z jihu Brno – Královo Pole, na které dále navazuje Brno – střed. Dopravní dostupnost je tedy velmi dobrá jak automobilem, tak i městskou hromadnou dopravou. Přímě naproti sídlu společnosti se nachází tramvajová zastávka Kořískova, což je velká výhoda pro zákazníky, kteří dojíždějí hromadnou dopravou. Jakmile vystoupí z tramvaje, ocitnou se přímo naproti Studiu Success a nemusí se tak pracně pít a hledat směr, kam se mají vydat. Poloha studia je výhodná i pro zákazníky, kteří dojíždějí automobilem a kteří mohou pohodlně zaparkovat ve slepé ulici Járy Cimrmana, jež se nachází přímo vedle Studia Success.

Vzhledem k dobré dopravní dostupnosti společnosti, a to jak městskou hromadnou dopravou, tak automobilem, se může zdát, že poloha je jasnou výhodou Studia Success, bohužel však tomu tak není. Tím, že se společnost nachází v okrajové části města Brna, nikoliv přímo v centru, je ochuzena o spoustu „pěších zákazníků“, ze kterých těží zejména konkurence sídlící v centru města.

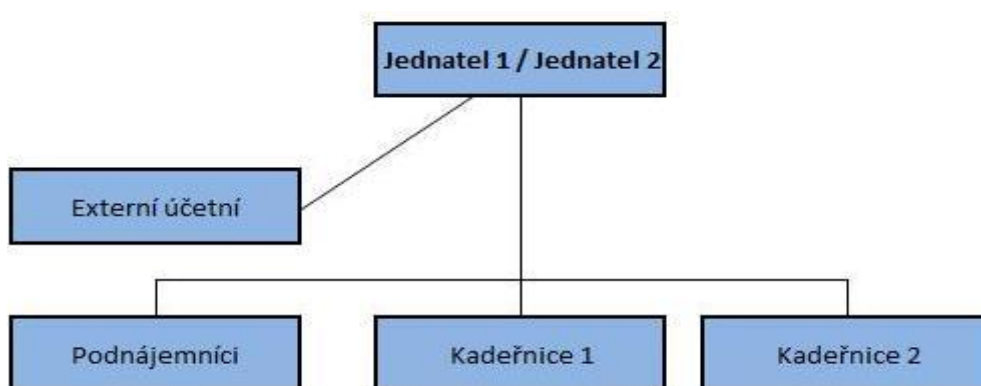
Otevírací doba

Otevírací doba Studia Success je šest dní v týdnu.

- Pondělí až pátek 8:00-20:00
- Sobota 08:00 – 13:00

Otevírací doba společnosti je velmi dobrá, v případě zájmu je možné objednat se ráno i na dřívější hodinu, než je standardní otevírací doba.

3.2 Organizační struktura



Obrázek 10: Organizační struktura Success, s. r. o. (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

V čele společnosti stojí dvě jednatelky. Níže budou popsány jednotlivé činnosti, které osoby v této organizační struktuře vykonávají.

Jednatelé

Jednatelé se starají o chod celé společnosti, řídí zejména vztahy se svými podřízenými zaměstnanci (kadeřnicemi) a vztahy s podnájemníky. Dalším důležitým úkolem obou jednatelů je spolupráce s dodavateli a zákazníky. Oba jednatelé se rovněž starají o ekonomický chod společnosti, plánují investice, starají se o marketing a další administrativní činnosti, jako je kontakt s úřadem sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnou a finančním úřadem. Jednatelé také úzce spolupracují s externí účetní, která poskytuje společnosti ekonomické poradenství a vedení účetní agendy. Další činnosti

jednatelů je vedení skladových zásob, jejich evidence, inventura a mnoho dalších činností souvisejících s chodem menšího podniku (INTERNÍ MATERIÁLY).

Kadeřnice

V současné době společnost zaměstnává dvě pracovnice na pozici kadeřnice. Hlavní činností obou kadeřnic je pečovat o stávající zákazníky a rozšiřovat jejich stávající kmen. Kadeřnice rovněž zákazníkům Studia Success nabízejí produkty vlasové kosmetiky. Činnost kadeřnic je koordinována opět oběma jednatelkami. Kadeřnice jsou pravidelně proškoleny a seznamovány s nejnovějšími trendy a postupy v oblasti péče o vlasy, střihu a vlasové kosmetiky. Tato školení jsou hrazena Studiem Success (INTERNÍ MATERIÁLY).

Podnájemníci

Podnájemníci mají za úkol udržovat své pronajaté prostory v takovém stavu, aby byly reprezentativní a odpovídaly tomu, co je ujednáno v podnájemní smlouvě. Dalším úkolem podnájemníků je koordinace činností s jednatelem Studia Success, a to zejména v péči o společné zákazníky (INTERNÍ MATERIÁLY).

Externí účetní

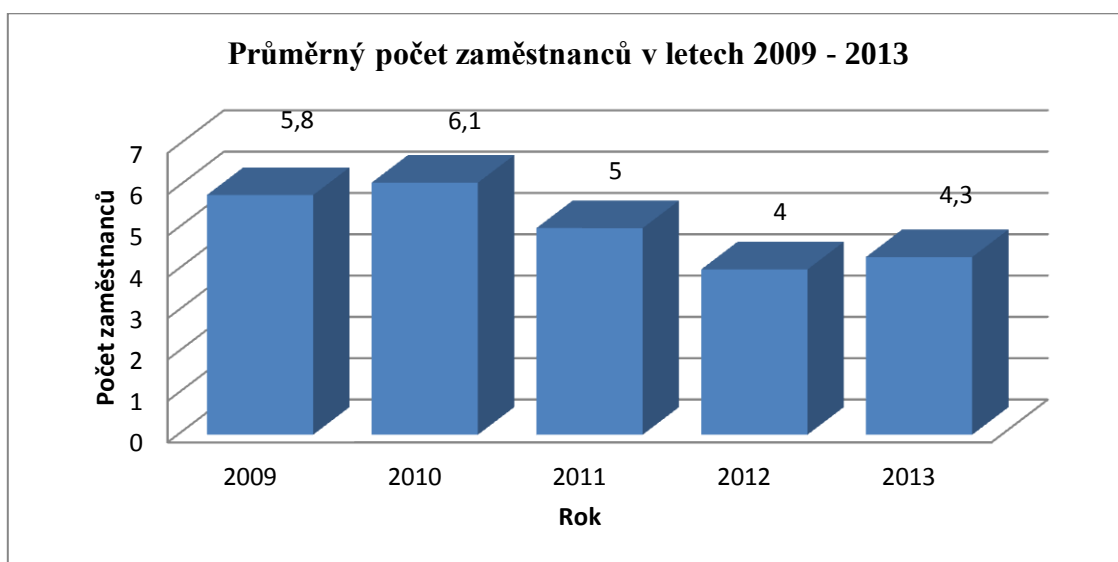
Externí účetní vede účetnictví společnosti na základě předložených dokladů a nezbytných podkladů od jednatelů společnosti. Účetní dále zpracovává mzdovou agendu společně s podklady pro příslušné úřady státní správy (finanční úřad, úřad sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovny), každoročně koncem roku sestavuje účetní závěrku a připravuje daňové přiznání společnosti (INTERNÍ MATERIÁLY).

Organizační struktura společnosti není optimální, jelikož dochází k častým neshodám v oblasti řízení mezi oběma jednatelkami. Jedná se zejména o neshody v oblasti řízení nákladů, investic a marketingu, dále panují neshody v oblasti vedení zaměstnanců. Dílčím problémem je, že každá jednatelka nemá jasně určené pravomoci a odpovědnost za určitou oblast. Tyto problémy pak destabilizují vedení společnosti a negativně působí na celý kolektiv Studia Success (INTERNÍ MATERIÁLY).

3.3 Zaměstnanci

V současné době pracují ve společnosti Success, s. r. o., čtyři zaměstnanci, všechno ženy. Dvě zaměstnankyně jsou na vedoucí pozici a jsou zároveň i jednatelkami společnosti. Další dvě zaměstnankyně společnosti pracují na pozici kadeřnice.

Průměrný věk zaměstnanců je 36 let, což je však do jisté míry zkresleno jejich nízkým počtem. Věk jednatelek jako stálých zaměstnanců, u kterých není žádná fluktuace, je 46 a 51 let. Zaměstnankyně na pozici kadeřnice mají střední vzdělání s výučním listem, vedoucí zaměstnanci (jednatelky) mají úplné střední vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání (INTERNÍ MATERIÁLY).



Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2013 (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Výše uvedený graf zobrazuje vývoj průměrného počtu zaměstnanců v letech 2009 až 2013. V něm je patrné, že průměrný počet zaměstnanců má spíše klesající charakter a postupně dochází ke snížení počtu zaměstnanců z průměrných 5,8 v roce 2009 až na 4,3 v roce 2013. Tento trend je způsoben zejména poklesem množství práce na pracovišti, úbytkem zákazníků a fluktuací.

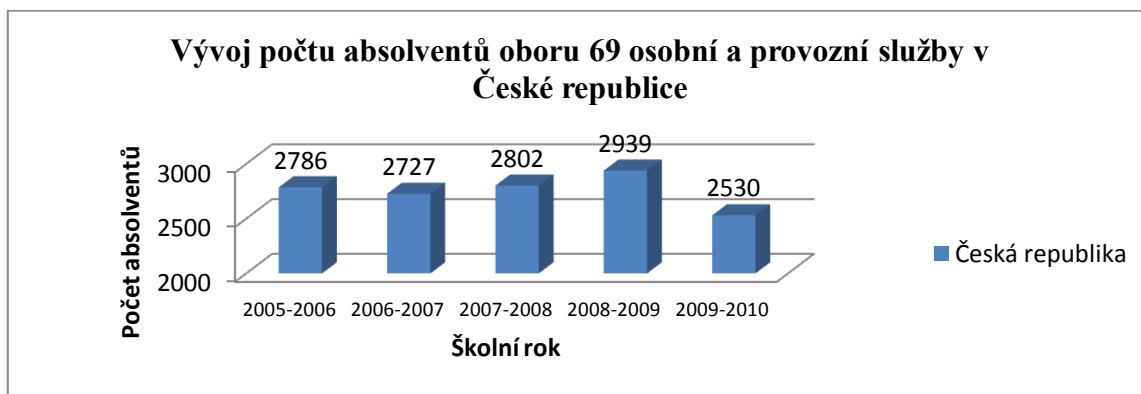
Problémy personálního obsazení

Největším problémem Studia Success v oblasti zaměstnanců spočívá v získávání a následném udržení kvalitních kadeřnic. Nejčastěji přijímanými zaměstnanci na pozici

kadeřník - kadeřnice jsou mladí lidé brzy po vyučení. Studio Success z nich vychová kvalitní, vyškolené a profesionální kadeřnice/kadeřníky, kteří pak po načerpání zkušeností bohužel častokrát odcházejí, nejčastěji po dvou letech. Důvodem odchodu je častokrát nespokojenost se mzdou a vidina vyššího výdělku, pokud si otevrou své vlastní kadeřnictví. Největší ztrátou pro studio je odchod části zákaznic a zákazníků, kteří odcházejí společně s kadeřnicí. Další problém vzniká při hledání náhrady za odešlou kadeřnici. Ve většině případů je přijata opět nezkušená kadeřnice a celý proces se opakuje. Na druhou stranu najít kvalitní a zkušenou kadeřnici, která by dokázala přivést nové zákazníky, je podle názoru jednatelek Studia Success mnohem těžší, než zaměstnat nezkušenou kadeřnici s minimální nebo žádnou praxí.

Vývoj počtu absolventů v oboru 69 osobní a provozní služby

Obor 69 osobní a provozní služby zaštiťuje i obor 69-51-H/01 kadeřník. Tento obor nabízelo v České republice v roce 2010 šedesát osm škol. Přijímací zkoušky se většinou v tomto oboru nekonají, poptávka převyšuje nabídku míst. Školy, které tento obor nabízejí, jsou státní i soukromé. Absolventi mohou pracovat jako kvalifikovaní kadeřníci/kadeřnice v malých a středně velkých provozovnách, studiích a salonech. [26]



Graf 2: Vývoj počtu absolventů oboru 69 osobní a provozní služby v České republice (Zdroj: upraveno dle/ (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014))

Na výše uvedeném grafu můžeme vidět vývoj počtu absolventů v oboru 69 osobní a provozní služby, který zahrnuje i pro nás důležitý obor 69-51-H/01 kadeřník. Z výše uvedeného grafu je patrné, že počet absolventů se od školního roku 2009 – 2010 výrazně snížil. Tento trend je způsoben částečně ekonomickou recesí, která začala již v roce 2009, ale i obecným poklesem zájmu studentů o střední vzdělání s výučním

listem a nárůstem absolventů vysokých škol. Důvěryhodná data jsou bohužel dostupná pouze do roku 2010 (ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014).

3.4 Budova, prostory a jejich využití

Sídlo Studia Success, jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, se nachází v Brně, v městské části Brno – Řečkovice a Mokrá Hora, na ulici Banskobystrické 138. Budova, ve které společnost sídlí, je situována na rohu ulice Banskobystrická a Járy Cimrmana, číslo LV 907, parcelní číslo 760 (INTERNÍ MATERIÁLY).

Samotná budova byla vystavěna ve 40. letech 20. století a prošla dvěma rekonstrukcemi. Původně budova sloužila jako rodinný dům, následně byla v roce 1992 rekonstruována a přestavěna tak, aby sloužila jako prodejna náhradních dílů pro osobní automobily značky Škoda. V roce 2006 došlo k zásadní rekonstrukci v souvislosti se založením firmy Success, s. r. o. [50] V nadzemní části budovy je první a druhé nadzemní podlaží. Střecha budovy je sedlová a díky relativně vysokému krovu nabízí co do velikosti velmi zajímavé půdní prostory (INTERNÍ MATERIÁLY).

Sklepní prostory

Sklepní prostory slouží především jako sklad aktuálně nepotřebných stavebních materiálů, které zbyly po rekonstrukci v roce 2006. Dále jsou zde uskladněny nealkoholické nápoje, které jsou podávány jako pozornost podniku zákazníkům. Nutno podotknout, že podsklepena je pouze část objektu a výměra sklepních prostor je 20 m². Zejména z důvodu vysoké vlhkosti jsou tyto prostory málo využívány (INTERNÍ MATERIÁLY).

První nadzemní podlaží

V prvním nadzemním podlaží se nachází devět místností. Po vstupu do budovy z ulice Járy Cimrmana se zákazník ocitne ve vstupní hale o rozloze 10,30 m². Zde je umístěna nástěnka s aktualitami a novinkami, které nabízí Studio Success svým zákazníkům. Ze vstupní haly se projde do prostorů kadeřnictví, nehtové modeláže nebo dále do druhého nadzemního podlaží (INTERNÍ MATERIÁLY).

Kadeřnictví a recepce zaujímají prostory o celkové výměře 37,20 m². V těchto prostorách se nacházejí čtyři kadeřnická křesla, recepce a odpočinkové zákoutí pro zákazníky. Na ně navazuje místnost s dvěma mycími boxy o výměře 18,30 m². V této místnosti se nachází rovněž nábytková stěna, která slouží jako úložiště ručníků, šampónů a vlasových barev, sušící stojan a prostor pro přípravu a míchání barev. Prostory kadeřnictví jsou klimatizovány (INTERNÍ MATERIÁLY).

Na prostory kadeřnictví úzce navazuje prostor pro nehtovou modeláž o celkové výměře 6,70 m², který je od kadeřnictví oddělen již zmíněnou nábytkovou stěnou. Na schématu prostoru prvního nadzemního podlaží je toto oddělení zobrazeno přerušovanou čarou. Místnost pro nehtovou modeláž je vybavena stolem a dvěma židlemi (INTERNÍ MATERIÁLY).

V levém rohu na schématu prvního nadzemního podlaží se nachází místnost, která slouží jako zázemí a kuchyňka pro personál, vybavená lednicí, mikrovlnou troubou, varnou konvicí, nezbytným nádobím a jídelním stolem. Tato místnost slouží personálu především pro relaxaci a odpočinek (INTERNÍ MATERIÁLY).

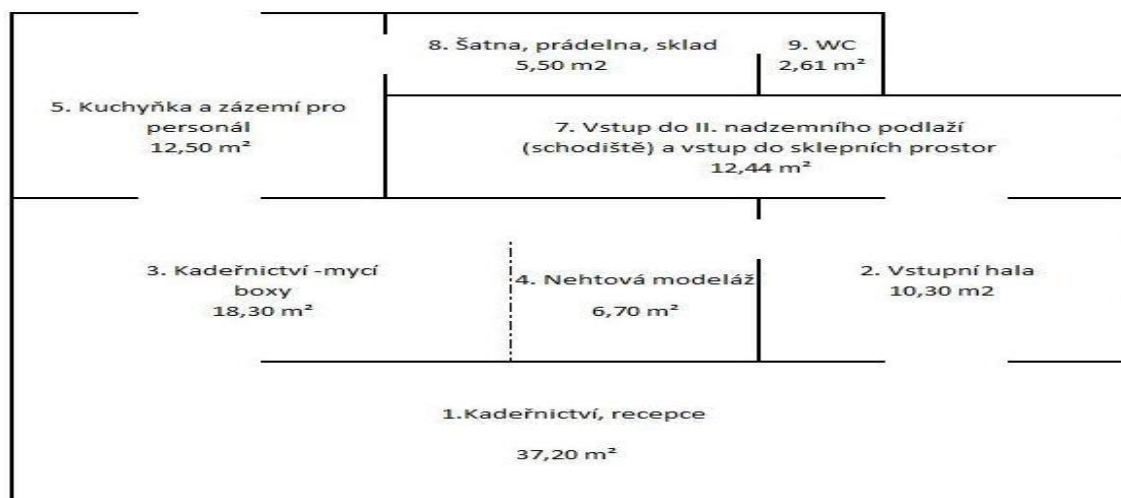
Na místnost se zázemím pro zaměstnance navazuje prostor o celkové výměře 5,50 m², který slouží jako prádelna, sklad a zároveň šatna pro personál. Je zde umístěna pračka na ručníky používané v kadeřnictví a skříňky pro osobní věci personálu. V dalších skříních a skříňkách je umístěn materiál nezbytný pro provoz kadeřnictví, zejména laky a barvy na vlasy a další pomůcky (INTERNÍ MATERIÁLY).

Další místností navazující na šatnu, prádelnu a sklad je WC s umyvadlem pro personál o výměře 2,61 m² (INTERNÍ MATERIÁLY).

Poslední místností nacházející se v prvním nadzemním podlaží je chodba, kde se nachází vstup do druhého nadzemního podlaží i do sklepních prostor. Chodba navazuje přímo na vstupní halu a její celková výměra je 12,44 m² (INTERNÍ MATERIÁLY).

Pokud se podíváme na prostory prvního nadzemního podlaží, můžeme vidět, že jsou pro potřeby kadeřnictví velmi dobře situačně řešeny. Volný prostor, který vznikl, je využit jako prostor pro nehtovou modeláž a je pronajímán podnájemníkům (INTERNÍ MATERIÁLY).

Prostory prvního nadzemního podlaží jsou velmi zajímavě řešeny jak z hlediska funkčnosti, tak z hlediska designu a nevyžadují žádné další investice či úpravy.



Obrázek 11: Schéma prvního nadzemního podlaží (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Druhé nadzemní podlaží

Nad prvním nadzemním podlažím, jak bylo popsáno v předcházející kapitole, se nachází druhé nadzemní podlaží, v němž jsou situovány další služby poskytované Studiem Success (INTERNÍ MATERIÁLY).

Z prvního nadzemního podlaží vedou schody do druhého nadzemního podlaží, kde se nachází chodba o celkové výměře 11,35 m². Chodba spojuje ostatními prostory v tomto podlaží (INTERNÍ MATERIÁLY).

Místnost, ve které se nachází solárium, má rozlohu 9,8 m², je vybavena soláriem, stojanem na oblečení, umyvadlem, zrcadlem a poskytuje tak zákazníkům využívajícím služeb solária veškeré potřebné vybavení (INTERNÍ MATERIÁLY).

Další prostorou v druhém nadzemním podlaží je velká centrální chodba (18,72 m²), v níž se nachází pouze několik skříní, které slouží jako úložiště pro nezbytnou archivaci administrativní dokumentace. Je velká škoda, že tento prostor není řešen jiným způsobem, aby se jeho velká plocha mohla lépe využít (INTERNÍ MATERIÁLY).

Na chodbu navazuje vstup do koupelny a WC. Koupelna je o rozloze 5,6 m² a slouží zákazníkům, kteří využívají služeb masáží a chtějí se případně osprchovat. V místnosti

se nachází sprchový kout, který bohužel není v příliš dobrém stavu, a může tak některé zákazníky odradit. Dále se zde nachází umyvadlo a zrcadlo. Na tuto místnost navazuje WC (2,52 m²), (INTERNÍ MATERIÁLY).

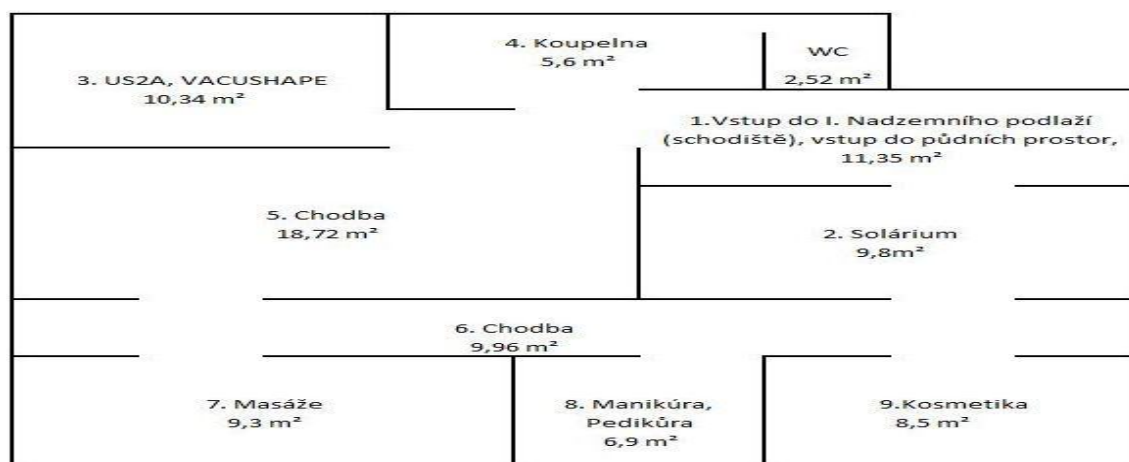
Další prostora je místnost pro VACUSHAPE a US2A o celkové rozloze 10,52 m², vybavená přístrojem VACUSHAPE a ultrazvukovou liposukcí US2A. Nachází se zde stojan na oblečení a místnost je vybavena klimatizací. Nevýhodou tohoto prostoru je, že nelze obsluhovat dva zákazníky najednou a musí se sladit objednávky zákazníků, kteří využívají VACUSHAPE a US2A tak, aby se objednávací doby vzájemně nepřekrývaly (INTERNÍ MATERIÁLY).

Ze spojovací chodby (9,96 m²) vedou čtyři vchody, z nichž jeden slouží jako nepoužívaný vchod do místnosti se soláriem a dalšími se vstupuje do posledních tří místností v podlaží (INTERNÍ MATERIÁLY).

První místnost je prostor pro masáže o celkové výměře 9,3 m², vybavený pouze masérským stolem. Tento prostor pronajímá studio masérce, jež si zajišťuje ostatní vybavení (INTERNÍ MATERIÁLY).

Dalším prostorem, který je dostupný ze spojovací chodby, je místnost pro manikúru a pedikúru (6,9 m²), opět pronajímána nájemníkovi, jež používá vlastní vybavení.

Posledním prostorem je místnost pro kosmetiku o celkové výměře 8,5 m². Místnost je opět pronajímána a veškeré vybavení si tak jako u dvou předcházejících místností zajišťuje podnájemce sám (INTERNÍ MATERIÁLY).



Obrázek 12: Druhé nadzemní podlaží (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Prostory druhého nadzemního podlaží již nejsou tak dobře vyřešeny jako první nadzemní podlaží. Velkým nedostatkem je chodba, která zaujímá 18,72 m² a není nijak využita. Koupelna a WC působí nehezky, je zde stará dlažba, starý sprchový kout a svým vzhledem tento prostor spíše některé zákazníky může odradit.

3.5 Poskytované služby

Studio Success poskytuje svým zákazníkům širokou škálu služeb již 8 let. Od vzniku společnosti v roce 2006 se seznam poskytovaných služeb značně rozrostl a dnes je spektrum poskytovaných služeb opravdu široké. Jelikož je dnes velmi důležité dbát na spokojenost zákazníka a na snahu poskytnout mu co nejkvalitnější služby, je v zájmu jednatelek Studia Success poskytovat služby na vysoké úrovni.

Služby poskytované v prostorách společnosti můžeme rozdělit do dvou kategorií. První kategorií jsou služby poskytované přímo zaměstnanci společnosti, druhou kategorií jsou pak služby, které jsou sice poskytovány v prostorách společnosti, avšak provozují je vyškolení lidé, kteří nejsou zaměstnanci Studia Success, nýbrž si prostory pouze pronajímají.

Služby poskytované zaměstnanci Studia Success

- Kadeřnictví, prodej vlasové kosmetiky, solárium, ultrazvuková liposukce US2A, Vacushape (STUDIO SUCCESS, 2014).

Služby poskytované externími podnájemníky v prostorách Studia Success

- Pedikúra, manikúra, nehtová modeláž, kosmetika (STUDIO SUCCESS, 2014).

3.5.1 Kadeřnictví

Studio Success nabízí svým zákazníkům špičkové služby, ať se jedná o kadeřnictví dámské, pánské nebo dětské. Další nabídku tvoří společenské účesy, které provádí zkušený tým kadeřnic. Zaměstnanci umí zákaznicím poradit, jak správně pečovat o svoje vlasy a čím je ošetřovat, aby byly zdravé a krásné. Studio Success pracuje výhradně s profesionální vlasovou kosmetikou Schwarzkopf Professional, která představuje prvotřídní kvalitu v oblasti kadeřnických služeb. Tuto kosmetiku si mohou

zákazníci v prostorách studia také zakoupit. Vlasová kosmetika Schwarzkopf Professional reprezentuje pokrokové technologie v oblasti vlasové péče a je jednou z nejžádanějších značek na trhu. Kadeřnice Studia Success jsou pravidelně vzdělávány a seznamovány s nejnovějšími trendy a postupy v oboru (STUDIO SUCCESS, 2014).



Obrázek 13: Recepce Studia Success v prostorách kadeřnictví (Zdroj: upraveno dle/ (STUDIO SUCCESS, 2014))

3.5.2 Prodej vlasové kosmetiky

Studio Success spolupracuje výhradně se značkou vlasové kosmetiky Schwarzkopf Professional, jež patří mezi tři nejlepší značky vlasové kosmetiky na světě a je již více než 111 let symbolem kvality, odbornosti a inovací. Značka dnes působí v 50 zemích světa a je známá i široké laické veřejnosti v České republice, zejména díky televizní reklamě. Úspěch značky a spokojenost spotřebitelů představuje známý slogan „Profesionální péče o Vaše vlasy“. Schwarzkopf Professional pořádá každoročně řadu školení a seminářů pro kadeřníky a kadeřnice z partnerských kadeřnických salonů, jichž se pravidelně účastní i zaměstnanci Studia Success (SCHWARZKOPF PROFESSIONAL, 2014).

Studio Success svým zákazníkům nabízí:

- 1) Vlasový styling – jedná se zejména o různá tužidla, laky na vlasy, stylingové gely, vosky na vlasy, matující pasty, vláknité gumy. Výrobky jsou nabízeny jak pro muže, tak pro ženy.
- 2) Barvy na vlasy – zde jsou v nabídce různé barvy na vlasy v širokém spektru odstínů, složení atp.

- 3) Péči o vlasy – v nabídce Studia v této kategorii je široké spektrum vlasových šampónů jak pro muže, tak ženy. Šampóny jsou rozděleny do několika kategorií (vlasy barvené, nebarvené, vystavené extrémním podmínkám apod.).
- 4) Regeneraci vlasů – zde jde zejména o nabídku regeneračních prostředků na vlasy poškozené a nezdravé. Jedná se o speciální šampóny proti lupům, regenerační oleje, vitamíny a šampóny proti vypadávání vlasů (SCHWARZKOPF PROFESSIONAL, 2014).

3.5.3 Solárium

Opalování je dnes velmi populární jak u žen, tak u mužů. Opálený člověk se cítí zdravý a odpočatý, opalování dává pocit svěžesti, opálený člověk je mnohem přitažlivější a atraktivnější díky dobrému vzhledu, jež působí i na skvělou náladu. Zejména proto poskytuje Studio Success služby solária a nabízí tak svým zákazníkům možnost, aby byli opálení po celý rok. Opalování probíhá v moderním vertikálním soláriu značky LUXURA 40 Spr. INTENZIV v provedení se 40 trubicemi. K příjemnému zážitku z opalování přispívá rovněž ergonomicky tvarované lůžko a regulovatelné chlazení těla a obličeje (STUDIO SUCCESS, 2014).



Obrázek 14: Solárium LUXURA 40 Intenziv (Zdroj: upraveno dle/ (STUDIO SUCCESS, 2014))

3.5.4 Ultrazvuková liposukce US2A

Je nový, šetrný a spolehlivý způsob, jak ztratit přebytečné centimetry tuku na svém těle, jež nabízí svým zákaznicím Studio Success. US2A je špičková francouzská technologie na odstranění celulitidy a formování těla. Přístroj pracuje na bázi ultrazvukových vln, které působí na stimulaci nervových zakončení sympatického systému, které v tukových

buňkách zahajují lipolýzu v závislosti na zvolené frekvenci. Volbou frekvence se mění hloubka působení (STUDIO SUCCESS, 2014).



Obrázek 15: Ultrazvuková liposukce US2A (Zdroj: upraveno dle/ (STUDIO SUCCESS, 2014))

3.5.5 VACUSHAPE

Přístroj VACUSHAPE představuje jednu z nejmodernějších metod redukce váhy na váze a objemu v problematických partiích a potlačení celulitidy. Cvičení v tomto přístroji napomáhá k aktivaci krevního oběhu a lymfatického systému, k rozvoji aerobních schopností a ke zvýšení sebevědomí. VACUSHAPE společně s ultrazvukovou liposukcí US2A poskytuje zákazníkům služby v oblasti zdravého životního stylu a snadného způsobu redukce váhy (STUDIO SUCCESS, 2014).



Obrázek 16: Vacushape (Zdroj: upraveno dle/ (STUDIO SUCCESS, 2014))

3.5.6 Pedikúra

Pedikúra je v dnešní době nedílnou součástí péče o tělo a zejména u žen je považována za samozřejmost. Kvalitní péče o nohy každé ženy je náročná a je při ní zapotřebí využít odborné pomoci. Studio Success nabízí svým zákazníkům tuto službu ve svých prostorách. Certifikovaná pedikérka s odborným zdravotnickým vzděláním však není

zaměstnankyní Studia Success, s. r. o. U této služby je kladen důraz zejména na kvalitu, hygienu a preciznost práce (STUDIO SUCCESS, 2014).

3.5.7 Manikúra

Manikúra je pro moderní ženu velmi důležitá, proto i Studio Success tuto službu nabízí. Při manikúře dochází ke kultivaci rukou se zaměřením na nehty. Služba je poskytována vyškolenou pracovnící, která sídlí v podnájmu v prostorách Studia Success (STUDIO SUCCESS, 2014).

3.5.8 Nehtová modeláž

V rámci Studia Success jsou zákazníkům nabízeny služby nehtové modeláže prostřednictvím vyškolené pracovníce, která sídlí v podnájmu v prostorách Studia Success (STUDIO SUCCESS, 2014).

3.5.9 Kosmetika

Studio Success nabízí kosmetické služby prostřednictvím profesionálně vyškolené a zkušené kosmetičky, která pracuje s kvalitní kosmetikou Jasmínka, poskytující vyváženou péči o pleť (STUDIO SUCCESS, 2014).

Ač je škála poskytovaných služeb velmi široká, je vždy co zlepšovat. Stávající zákazníci se často dotazují na další služby, např. Power Plate či Body Roll, jež jsou doplňky k přístroji VACUSHAPE pomáhající zvýšit efekt redukce váhy. Bohužel i VACUSHAPE již zastarává a bude potřeba jej časem vyměnit za novější a modernější přístroj.

3.6 Bezpečnost práce, hygiena a čistota pracoviště

Studio Success, s. r. o., jako zaměstnavatel je povinen školit své zaměstnance, zejména v oblasti BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci). Školení vedoucích zaměstnanců probíhá jedenkrát za pět let, u nových zaměstnanců při nástupu do zaměstnání a u stávajících zaměstnanců, kteří nejsou na vedoucí pozici, jedenkrát za tři roky. Každý

rok pak probíhá prověrka BOZP a PO (požární ochrana), kterou vykonává vyškolený odborník (INTERNÍ MATERIÁLY).

Dále společnost provádí školení o požární ochraně pro vedoucí zaměstnance, a to jedenkrát za pět let. Noví zaměstnanci jsou seznámeni s touto problematikou při nástupu do zaměstnání. Kontrola hasičských přístrojů se provádí jednou za rok (INTERNÍ MATERIÁLY).

Jedenkrát ročně probíhá kontrola plynového zařízení, dále musí jedenkrát za tři roky proběhnout revize plynového zařízení (INTERNÍ MATERIÁLY).

Další nezbytnou revizí je revize elektrorozvodů, která probíhá jedenkrát za tři roky. Na tento druh revize také úzce navazuje revize elektrospotřebičů, prodlužovacích šňůr a nouzového osvětlení, která je vykonávána jedenkrát ročně. Poslední nezbytnou revizí, která probíhá také každý rok, je revize komína (INTERNÍ MATERIÁLY).

Tabulka 5: Přehled cen jednotlivých revizí, kontrol, prověrek a prohlídek včetně jejich četnosti
(Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Revize/kontrola/prověrka/prohlídka	Frekvence	Cena
Kontrola plynového zařízení	1 x ročně	605 Kč
Revize plynového zařízení	1 x za 3 roky	720 Kč
Revize elektrorozvodů	1 x za 3 roky	716 Kč
Revize elektrospotřebičů, vodičů a nouzového osvětlení	1 x ročně	662 Kč
Vstupní zdravotní prohlídka	Ihned po nástupu	550 Kč
Revize komína + revizní správa	1 x ročně	1 000 Kč
Prověrka BOZP a PO	1 x ročně	2 023 Kč

Každý zaměstnanec, který nově nastoupí do zaměstnání, musí absolvovat preventivní zdravotní prohlídku. Stávající zaměstnanci pak tuto prohlídku absolvují každých pět let. Studio Success má zpracovaný provozní řád, ve kterém je uvedena legislativa související s provozovanou činností, podmínky provozování této činnosti, pravidla pro používání jednotlivých přístrojů, zásady prevence infekčních a jiných onemocnění, dále jsou popsány způsoby zacházení s prádlem (ručníky) a očista prostředí provozovny. Tento dokument je nezbytný pro kontrolu od krajské hygienické stanice. BOZP, hygiena a čistota pracoviště je na velmi dobré úrovni a není třeba provádět žádné změny či úpravy. (INTERNÍ MATERIÁLY).

3.7 Propagace a marketing

Vzhledem k velikosti Studia Success je celkem zbytečné, aby mělo svoje marketingové oddělení, propagaci a marketing řídí oba jednatelé společnosti. Propagace probíhá pouze prostřednictvím výloh v přízemním podlaží, kde jsou uvedeny aktuální slevy nebo cenová zvýhodnění jednotlivých služeb. Studio Success nejčastěji používá propagační akce při nabídce cvičení na VACUSHAPE a nabídce ultrazvukové liposukce US2A za zvýhodněnou cenu.

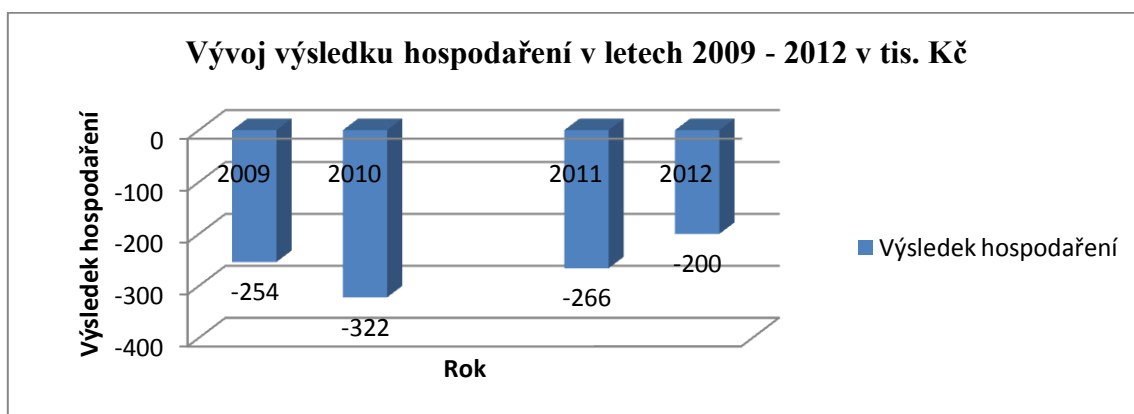
Jelikož tyto akce jsou inzerovány pouze na budově, kde společnost sídlí, nebo na internetových stránkách, mnoho nových zákazníků to neosloví.

Společnost taktéž nepoužívá žádnou reklamu prostřednictvím médií (reklama v rádiu), nepoužívá ani propagaci prostřednictvím letáků, které by například mohly být roznášeny v okolních sídlištích a domech. Současný stav propagace a marketingu ve Studiu Success by se dal označit za velmi slabý a je oběma jednatelemi podceňován.

Marketing je na velmi špatné úrovni, není využívána téměř žádná forma propagace. Je to jedna z věcí, na které by se měla společnost do budoucna zaměřit.

3.8 Vývoj hospodářských výsledků

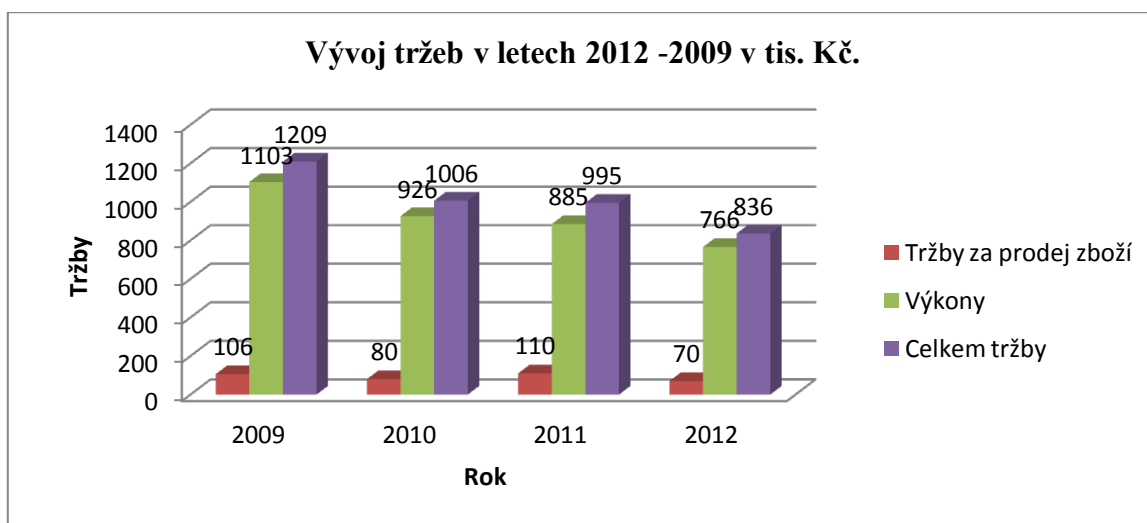
V této kapitole bude provedeno zhodnocení ekonomické a finanční situace podniku, budou zde shrnuty základní informace o ziskovosti/ztrátovosti společnosti a budou rozebrány náklady na provoz společnosti a náklady na zaměstnance.



Graf 3: Výsledek hospodaření společnosti v letech 2009 – 2012 (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

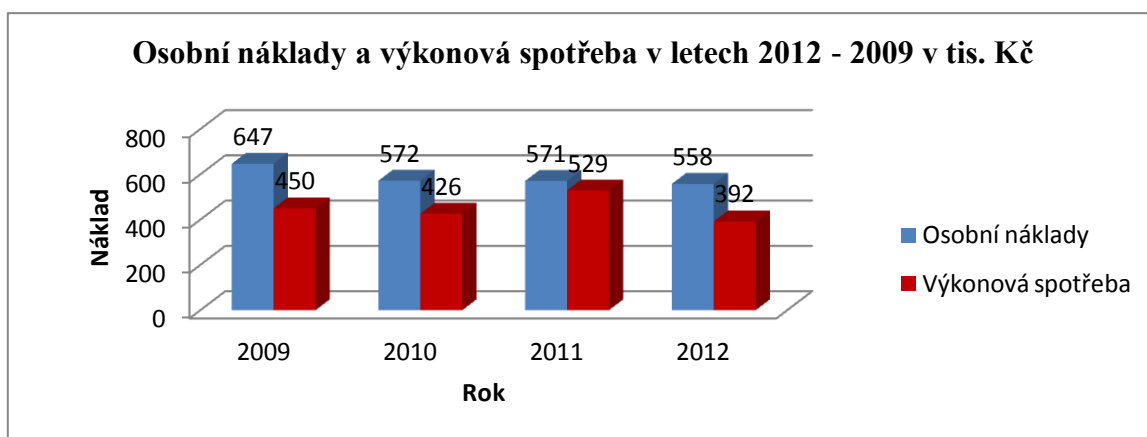
Z výše uvedeného grafu je patrné, že společnost je dlouhodobě ve ztrátě a kladný hospodářský výsledek je v nedohlednu. Největší ztrátu společnost vykázala v roce 2010 (322 tis. Kč). Dle jednatelek společnosti v tomto roce Studio Success pocítilo nejvíce dopady ekonomické krize, která se projevila zejména úbytkem zákazníků a následným poklesem tržeb. Na společnost rovněž negativně působí fakt, že je plátcem DPH. V roce 2011 byla ztráta snížena na 266 tis. Kč, což je meziroční rozdíl 17,39 %, následně snižování pokračovalo i v roce 2012, kdy byla ztráta opět nižší, a to o 24, 81 %, a dosáhla hodnoty 200 tis. Kč.

Na následujícím grafu můžeme vidět vývoj tržeb společnosti v letech 2009 – 2012. Z grafu je patrné, že tržby společnosti od roku 2009 každým rokem klesaly až na nejnižší hodnotu v roce 2012, kdy celkové tržby dosáhly 836 tis. Kč. Na celkových tržbách se nejvíce podílejí výkony, jež v průměru tvoří 90 % tržeb (jedná se zejména o tržby z kadeřnictví, VACUSHAPE, solária a US2A). Zbylých průměrných 10 % tvoří nájmy od podnájemníků a tržby za prodej vlasové kosmetiky (INTERNÍ MATERIÁLY).



Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2009 - 2012 v tis. Kč (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Největší náklady společnosti tvoří výkonová spotřeba a osobní náklady. Jejich přehled udává dále uvedený graf.



Graf 5: Osobní náklady a výkonová spotřeba v letech 2012 - 2009 v tis. Kč (Zdroj: upraveno dle/ (INTERNÍ MATERIÁLY))

Ekonomické výsledky společnosti jsou velmi negativní, nicméně jednatele společnosti nejsou tímto faktem znepokojeni. Studio Success není nijak ekonomicky řízeno, veškeré ekonomické poradenství poskytuje externí účetní a jednatele se starají pouze o peněžní toky a o to, aby měli z čeho zaplatit mzdy svým zaměstnancům a závazky vůči svým dodavatelům. Několikrát se již stalo, že společnost neměla peněžní prostředky na výplatu mezd jednatelům.

Finanční situace není rozhodně příznivá a vedoucí zaměstnanci by se měli snažit tuto situaci napravit, zejména objektivním řízením nákladů. V minulosti často docházelo ke špatným investicím a špatnému řízení nákladů.

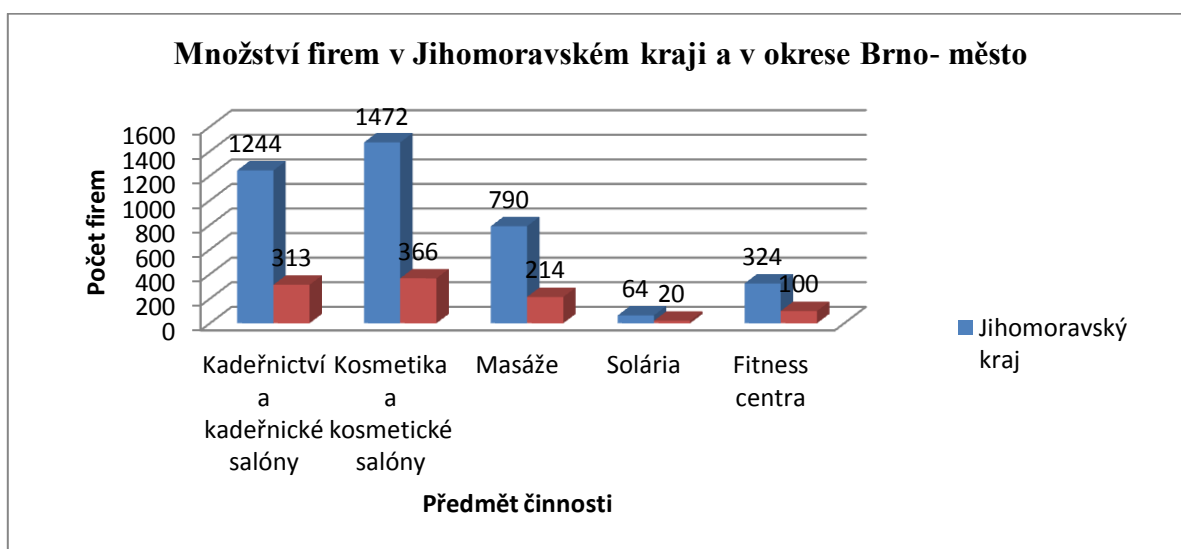
3.9 Porterův model pěti konkurenčních sil

Rivalita podniků v rámci odvětví

Rivalita podniků v oboru podnikání je značná. Jak již bylo uvedeno, Studio Success působí ve městě Brně, v městské části Řečkovice - Mokrá Hora. Dle internetového portálu www.firmy.cz působí v Jihomoravském kraji 1 244 firem, které provozují kadeřnictví a kadeřnické salóny, 64 firem, které provozují solária, 1 472 firem, které provozují kosmetiku a kosmetické salóny a 790 firem, které poskytují masáže, dále 324 firem, které provozují fitness centra, jež v určitém ohledu můžeme rovněž považovat za konkurenty. Tyto všechny podniky jsou potencionální konkurencí Studia Success. Je však nutné vzít v úvahu, že údaje firem zařazených do jednotlivých oblastí se mohou

překrývat, z čehož plyne, že konkurentů nebude tolik, kolik uvádí internetový portál (FIRMY CZ, 2011).

Na intenzitu firem v oboru podnikání Studia Success se můžeme podívat i blíže, a to konkrétně přímo na intenzitu konkurence v okrese Brno-město. Zde provozuje kadeřnictví a kadeřnické salóny 313 firem, solária 20 firem, kosmetiku a kosmetické salóny 366 firem, 214 firem provozuje masáže a 100 firem provozuje fitness centra (FIRMY CZ, 2011).



Graf 6: Množství firem v Jihomoravském kraji a v okrese Brno- město (Zdroj: upraveno dle/ (FIRMY CZ, 2011))

Mezi konkurenty Studia Success můžeme zařadit firmy provozující kadeřnictví a kadeřnické salóny, kosmetiku a kosmetické salóny, masáže, solária a fitness centra.

Mezi nejvýznamnější stávající konkurenty patří tyto společnosti:

- **Studio Silent** - kadeřnictví, solárium, manikúra, pedikúra, radiofrekvence, ultrazvuková liposukce, modelace nehtů, masáže (STUDIO SILENT, 2014)
- **Salony Relax Brno** - kadeřnictví, solárium, pedikúra, masáže (SALONY RELAX BRNO, 2011).
- **Kadeřnické studio Subrina Professional** – kadeřnictví (KADEŘNICKÉ STUDIO SUBRÝNA PROFFESIONAL, 2014).

- **Power Plate Brno** - power plate, vacushape, TRX (POWER PLATE BRNO, 2014).
- **Lady Fit&Gym Studio** - power plate, vacushape, fitness, body roll (LADY FIT & GYM, 2014).

Podobné spektrum služeb jako Studio Success nabízí první dva uvedení konkurenti. Studio Subrina konkuruje pouze v kadeřnictví, Power Plate Brno a Lady Fit&Gym Studio zase v oblasti ztráty hmotnosti. Vybráni byli největší konkurenti v lokalitě, kde Studio Success působí a kde má nejvíce zákazníků, a dále ti, kteří nabízejí srovnatelné nebo podobné služby.

Tabulka 6: Srovnání cen kadeřnictví s vybranými konkurenty

	Studio Success	Studio Silent	Salony Relax
Dámské kadeřnictví			
Mytí, foukaná styling	240 - 360 Kč	100 - 700 Kč	250 - 320 Kč
Mytí, foukaná, střih, styling	350-510 Kč	190 -800 Kč	418 - 590 Kč
Mytí, foukaná, střih, barva	680 - 1 190 Kč	N/A	800 - 910 Kč
Mytí, foukaná, střih, vícebarevný melír	770 - 1 260 Kč	N/A	N/A
Mytí, foukaná, střih, melír	670 - 1 200 Kč	360 - 1 500 Kč	910 - 1 180 Kč
Mytí, foukaná, střih, trvalá	760 - 1 110 Kč	N/A	N/A
Společenský účes	300 - 900 Kč	od 500 Kč	360 - 530 Kč
Svatební účes	400 - 1 000 Kč	od 500 Kč	480 - 860 Kč
Pánské kadeřnictví			
Mytí, foukaná, střih, styling	210 - 300 Kč	120-220 Kč	230 Kč
Střih strojkem s mytím	150 - 200 Kč	N/A	N/A
Grafické obrazce	170 - 550 Kč	N/A	N/A
Melír	420 - 710 Kč	N/A	N/A
Dětské kadeřnictví			
Střih	80 - 100 Kč	od 70 Kč	N/A

Výše uvedená tabulka uvádí srovnání cen hlavních konkurentů v oblasti kadeřnictví. Studio Success vykazuje ceny srovnatelné se svými největšími konkurenty.

Tabulka 7: Srovnání cen Vacushape s vybranými konkurenty

VACUSHAPE	Studio Success	Power Plate Brno	Lady Fit & Gym Studio
1 vstup	220 Kč	200 Kč	210 Kč
10 vstupů	1 700 Kč	1 900 Kč	1 900 Kč
20 vstupů	2 900 Kč	3 000 Kč	3 100 Kč

Z tabulky 7 je patrné, že studio Success je levnější než vybraní konkurenti, jejichž výhodou oproti Studiu Success je fakt, že svým zákazníkům jsou schopni poskytnout ještě doplňkové služby v oblasti redukce váhy, jako je Body Roll a Power Plate, neboť kombinací těchto cvičení je možné dosáhnout lepších výsledků než při cvičení pouze na VACUSHAPE.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tím, že společnost spolupracuje s firmou Schwarzkopf Professional, existuje určitá povinnost odebírat jejich výrobky. Na počtu odebraných výrobků také záleží cena, za kterou Schwarzkopf Professional Studiu Success výrobky prodává.

Nicméně pokud by tato spolupráce přestala fungovat, není problém přejít na jiného poskytovatele vlasové kosmetiky.

Co se týká dodavatelů přístrojů na redukce váhy (US2A, Vacushape) a solária, tam je situace trochu jiná. Dodavatelé poskytují záruky na opravy na jimi dodané přístroje, a proto je spolupráce s nimi alespoň do uplynutí záruční lhůty daného přístroje nezbytná.

Vyjednávací síla odběratelů

Studio Success poskytuje svým zákazníkům špičkové služby ve špičkové kvalitě a snaží se o to, aby každý zákazník odcházel vždy maximálně spokojen. Avšak vyjednávací síla odběratelů je zde velmi silná. Každý si může libovolně vybrat, ve které společnosti bude služby využívat, jelikož zde odběratele - zákazníka a dodavatele - Studio Success neváží žádné smluvní vztahy. Co se týče cen, Studio Success má ceny ve srovnání s konkurencí buď srovnatelné, nebo i nižší, cena se pak liší samozřejmě podle typu poskytované služby. Srovnání cen s konkurenty bylo již provedeno v předcházející části práce.

Hrozba substitutů

Toto riziko se opět váže jen k určitému typu poskytovaných služeb. Může se jednat například o nový způsob redukce váhy pomocí nového typu přístroje, který společnost nevlastní. Pokud si jej nepořídí, mohou zákazníci upřednostňovat redukce váhy ve fitness centrech, případně se rozhodnout, že přestanou chodit na solárium a budou se opalovat jen v létě pod přírodním sluníčkem. V oblasti masáží, manikúry a pedikúry

mnoho možností substituce není, stejně tak v kadeřnictví. V oblasti kadeřnictví by mohla substituce probíhat pouze částečně, a to například tak, že z důvodu úspory peněžních prostředků budou chodit zákaznice pouze na stříhání vlasů, ale barvit si je budou svépomocí doma.

Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví

Samozřejmě riziko vstupu nových konkurentů v tomto odvětví je vysoké, ne však konkurentů, kteří by nabízeli veškeré kompletní služby jako Studio Success, ale spíše konkurentů v oblasti kadeřnictví, solária, hubnoucí terapie (ultrazvuková liposukce US2, Vacushape). Nových kadeřnictví vzniká poměrně hodně. Každá kadeřnice, která je zaměstnaná, má na sebe navázaný určitý kmen zákazníků a když se rozhodne odejít a založit si vlastní business, tato část zákazníků odejde vždy s ní. Bariéry vstupu do tohoto odvětví nejsou příliš velké.

3.10 SWOT analýza

Tabulka 8: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Dlouhodobé působení na trhu	Špatné řízení a organizace
Výborná dopravní dostupnost	Nedostatečná reklama a propagace
Široká škála poskytovaných služeb	Neznalost obou podnikání
Kvalitní vlasová kosmetika	Zaměstnanci
Vybavení kadeřnictví	Místo podnikání
Otevírací doba	Ekonomická a finanční situace
Cena	
Příležitosti	Hrozby
Akceptace poukázek Ticket a Sodexo Flexi Pass	Konkurence
Věrnostní program pro stálé zákazníky	Zvyšující se nároky a očekávání zákazníků
Reklama a propagace prostřednictvím sociálních sítí	Stárí přístrojů
Rozšíření škály nabízených služeb	DPH a legislativa
Využití volných půdních prostor	Růst cen energií
	Ztráta zákazníků

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že firma musí využít své silné stránky, odstranit své slabé stránky, vyvarovat se hrozeb a snažit se využít potencionální příležitosti.

3.11 Shrnutí a závěry vyplývající z analytické části práce

V této kapitole budou shrnuty důležité poznatky, které byly zjištěny a popsány v analytické části diplomové práce.

V úvodu analytické části práce byla představena společnost Success, s. r. o., byly popsány společnice - jednatelky společnosti a byla stručně představena historie společnosti.

V následující části práce byla popsána poloha Studia Success a dopravní dostupnost. Bylo zjištěno, že poloha je velmi výhodná jak pro zákazníky, kteří dojíždějí veřejnou hromadnou dopravou, a to zejména proto, že se Studio Success nachází přímo naproti zastávky tramvaje Kořískova, tak pro zákazníky, kteří dojíždějí vlastním vozidlem, a to proto, že jim Studio Success může nabídnout parkování.

Následující kapitola se věnovala budově i prostorům, kde společnost sídlí. Byly popsány jednotlivé prostory včetně jejich výměr a vybavení. Zde bylo zjištěno, že zejména první nadzemní podlaží, kde je umístěno kadeřnictví společně s nehtovou modeláží, je velmi dobře vybaveno. Naopak druhé nadzemní podlaží, kde jsou umístěny ostatní služby, není prostorově dobře řešeno a část prostoru není využita vůbec.

Následující kapitola se věnovala popisu organizační struktury společnosti. Zde byly popsány jednotlivé vztahy podřízenosti a nadřízenosti, bylo zjištěno, že řízení společnosti neprobíhá úplně bez problémů a že každý z jednatelů nemá jasné určeny své pravomoci a odpovědnost. Dále v této kapitole bylo zjištěno, že mezi jednatelem panují určité neshody v řízení investic, marketingu a propagace a v řízení zaměstnanců.

Další část práce se věnovala zaměstnancům. Tato kapitola byla poměrně podrobně rozebrána, jelikož zaměstnanci patří k jednomu z největších problémů, se kterým se Studio Success od svého vzniku potýká. Bylo zjištěno, že průměrný počet zaměstnanců v letech 2009 – 2013 postupně klesal. V roce 2009 společnost zaměstnávala 5,8 zaměstnanců a v roce 2013 to už bylo pouze 4,3 zaměstnance. V této kapitole byl také popsán proces náboru a výběru zaměstnanců, včetně problémů s personálním

obsazením. Dále byly popsány možnosti získání nových zaměstnanců z řad absolventů a nezaměstnaných.

V další části práce byly popsány služby, které Studio Success poskytuje svým zákazníkům. Tyto služby byly rozděleny do dvou kategorií. První z nich jsou služby, které poskytuje samo Studio Success (kadeřnictví, vacushape, solárium, ultrazvuková liposukce US2A). Druhou kategorií jsou služby, které jsou poskytovány ve Studiu Success externě, prostřednictvím podnájemníků. Jedná se o služby nehtové modeláže, masáže, kosmetiky, manikúry a pedikúry.

Následující část práce se věnovala bezpečnosti práce, hygieně a čistotě pracoviště. Zde byly popsány jednotlivé bezpečnostní prověrky, revize, kontroly a školení, které musí společnost každý rok absolvovat.

Další kapitola se věnovala propagaci a marketingu. Bylo zjištěno, že společnost nemá žádné marketingové oddělení, což je vzhledem k její velikosti celkem logické. Naopak velmi znepokojivé je, že společnost takovou činnost zanedbává a nevěnuje jí dostatečnou pozornost. Inzerce a reklama probíhá pouze prostřednictvím reklamy na budově společnosti a internetových stránkách. Společnost nevyužívá možnosti propagace prostřednictvím reklamních letáků nebo médií.

V kapitole věnované hospodářským výsledkům společnosti bylo zjištěno, že firma se již dlouho pohybuje ve ztrátě. Největší ztráta ve výši 322 tis Kč byla vykázána v roce 2010. Byla způsobena dopadem ekonomické krize, ztrátou části zákazníků a také tím, že lidé začali na službách poskytovaných Studiem Success šetřit. Dále bylo zjištěno, že společnost není nijak ekonomicky řízena a že jednatelé se starají pouze o to, aby měli koncem měsíce dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků vůči zaměstnancům a dodavatelům. Negativní hospodářské výsledky by mohly být potencionálním problémem při rozšiřování poskytovaných služeb a využití financování prostřednictvím bankovního úvěru.

V následující části práce bylo zhodnoceno mikroprostředí společnosti prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Bylo zjištěno, že společnost se nachází ve velmi rozvinutém konkurenčním prostředí, stávající konkurence je v oblasti působení obrovská. Bylo zjištěno, že v okrese Brno – město provozuje 313 firem kadeřnictví

nebo kadeřnických salónů, byli popsáni nejvýznamnější konkurenti a bylo provedeno cenové srovnání vybraných služeb. Přitom bylo zjištěno, že Studio Success má srovnatelné nebo dokonce nižší ceny než konkurence.

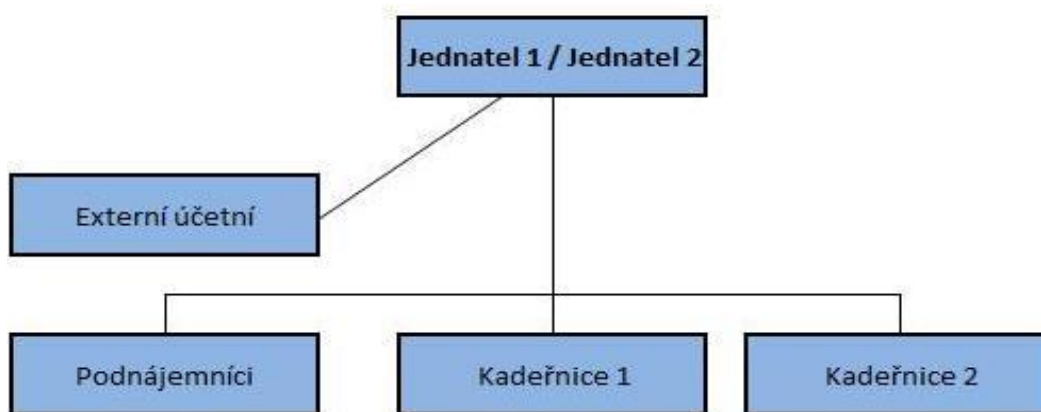
Analytickou část uzavírá SWOT analýza, která zohledňuje silné a slabé stránky společnosti. Tato analýza vychází zejména z vnitřního prostředí podniku, příležitosti a hrozby vycházející z vnějšího prostředí. Z provedené SWOT analýzy nám vyplývá, že firma musí využít své silné stránky, odstranit své slabé stránky, vyvarovat se hrozeb a snažit se využít potenciální příležitosti.

4 Návrhy a řešení

4.1 Změna stylu řízení společnosti

Jak již bylo popsáno v analytické části diplomové práce v kapitole organizační struktura, je zjevné, že na řízení a chodu společnosti se podílí oba jednatelé. Bohužel ani jeden z nich nemá jasné dané pravomoci a odpovědnost za konkrétní oblast. Dochází tak často k dohadům a sporům, jak by měla být společnost vedena a řízena. Nejčastější spory vznikají v oblasti vedení a řízení zaměstnanců, řízení nákladů a investic a v oblasti marketingu.

Organizační struktura společnosti je poměrně jednoduchá a na jejím složení bych nic neměnil. Nicméně je nezbytné, aby každý z jednatelů dostal na starost určitou oblast, za kterou bude odpovědný a kterou bude mít na starosti, aby nevznikaly neustálé spory o to, co, jak a za jakých podmínek se bude dělat. Je samozřejmé, že v klíčových a strategických rozhodnutích je nezbytné, aby oba jednatelé našli společnou řeč.



Obrázek 17: Organizační struktura Studia Success, s. r. o.

Jednatel 1

Jednatel bude mít nově na starosti vztahy s podnájemníky, dále bude zajišťovat veškeré nákupy materiálu a bude se starat o odpovědné řízení nákladů – řízení vztahů s dodavateli včetně zajišťování komunikace s externí účetní a státními úřady (úřad sociálního zabezpečení, hygiena, finanční úřad apod.). Další jeho činností bude řízení

investic do dlouhodobého hmotného majetku, tzn. vyhodnocení, zdali je investice nutná/nezbytná včetně zhodnocení všech přínosů z dané investice a naopak případných hrozeb v případě realizace investice. Bude mít na starosti i správu BOZP.

Jednatel 2

Druhý jednatel bude mít na starosti personální agendu, to znamená přijímání nových zaměstnanců, péči o rozvoj stávajících zaměstnanců a vedení mzdové agendy včetně evidence docházky jednotlivých zaměstnanců. Další jeho činností bude zabezpečení marketingové činnosti, tzn. příprava různých zvýhodněných akcí, příprava reklamních letáků, reklama v tisku a rádiu, příprava a aktualizace webových stránek společnosti atp.

Jednatel 1 + jednatel 2

Oba jednatele budou mít i nadále společně na starosti zajištění každodenního chodu Studia Success včetně vykonávání činnosti v recepci.

4.2 Rekonstrukce prostor prvního nadzemního podlaží

Jak již bylo popsáno v analytické části diplomové práce, prostory, kde působí Studio Success, jsou velmi dobře a moderně vybaveny, zejména pak prostor prvního nadzemního podlaží, kde se nachází kadeřnictví, zázemí pro zaměstnance a nehtová modeláž. Výjimku tvoří prostory druhého nadzemního podlaží, kde by bylo, dle mého názoru, vhodné provést úpravu koupelny a WC včetně úpravy obrovské chodby o výměře téměř 19 m², kde by se dala vytvořit další místnost, kam by se umístily další stroje na cvičení, které by rozšířily dosavadní nabídku služeb Studia Success. Ve vzdálenější budoucnosti by bylo také vhodné uvažovat o tom, jak využít dosud prázdné půdní prostory, kde by po rekonstrukci střešní krytiny a vazby mohla vzniknout půdní vestavba, ve které by bylo možné dále rozšířit poskytované služby, případně prostory pronajmout.

4.2.1 Rekonstrukce koupelny a WC

Z důvodu zastaralosti a nehezkého vzhledu celé koupelny a WC navrhuji rekonstrukci těchto prostor, aby toto prostředí na zákazníky nepůsobilo zanedbaně, ale naopak aby se

zde cítili dobře a spokojeně. Tento krok rovněž zajistí, že zákazníci budou tyto prostory více využívat, neboť do této chvíle byly využity spíše sporadicky.

Bude potřeba vybourat stávající dlažbu a obložení prostoru koupelny a WC, zakoupit nové baterie do koupelny včetně umyvadla a nábytku, vyměnit WC a vyměnit topná tělesa v koupelně.

Demoliční práce budou provedeny svépomocí, drobné zednické úpravy včetně nových obkladů budou realizovány prostřednictvím subdodávky obkladačem/zedníkem. Montáž sprchového koutu včetně baterií, umyvadla a topného tělesa bude realizována rovněž formou subdodávky instalatéra, který zajistí i nákup potřebného vybavení.

Tabulka 9: Položkový rozpočet rekonstrukce koupelny (Zdroj: upraveno dle/ (HORNBACH, 2014))

Položka	Cena
Demoliční práce	-
Zednické a obkladačské práce celkem	9 120 Kč
Práce	1 500 Kč
Obklady	3 300 Kč
Dlažba	1 620 Kč
Ostatní materiál	2 700 Kč
Instalatérské práce celkem	45 830 Kč
Práce	2 000 Kč
Topné těleso (Radiátor) 2x	1 780 Kč
Umyvadlo (2x)	3 340 Kč
Baterie (2x)	2 380 Kč
Koupelnové příslušenství	2 500 Kč
Koupelnový nábytek	4 200 Kč
Dveře sprchového koutu (2x)	8 980 Kč
Vanička do sprchového koutu (2x)	8 340 Kč
Sprcha včetně příslušenství (2x)	6 580 Kč
WC	3 130 Kč
Zrcadlo (2x)	2 600 Kč
Malířské práce celkem	4 800 Kč
Celkem odhadované náklady	59 750 Kč

Uvedená tabulka udává odhadované náklady na rekonstrukci koupelny a WC v prvním nadzemním podlaží budovy. Demoliční práce nejsou oceněny, jelikož budou provedeny svépomocí.

4.2.2 Rekonstrukce chodby

Z důvodu uvažovaného rozšíření poskytovaných služeb je potřeba najít pro tyto služby umístění, které však není možné při stávajícím rozložení prostor druhého nadzemního podlaží. Proto navrhuji rekonstrukci největší chodby nacházející se v prvním nadzemním podlaží o celkové výměře 18,72 m². Rozdělením chodby na dvě části by byl získán dodatečný prostor pro nově poskytované služby.

Nově vzniklá místnost by byla o velikosti 13 m² a nově vzniklá chodba by byla o velikosti 5,72 m². Tímto krokem by byl vyřešen prostor na nově poskytované služby a zároveň by došlo konečně k efektivnímu využití prostoru, který zabírala zbytečně velká chodba.

Tabulka 10: Položkový rozpočet na rekonstrukci chodby (Zdroj: upraveno dle/ (SLONČÍK ZDENĚK – SÁDROKARTONY KVALITNĚ, 2014))

Položka	Cena
Zednické a sádrokartonářské práce celkem	9 000 Kč
Práce	2 800 Kč
Sádrokartony	5 000 Kč
Dveře	1 200 Kč
Malířské práce celkem	4 800 Kč
Nábytek	2 500 Kč
Celkem odhadované náklady	16 300 Kč

Celkové odhadované náklady na rekonstrukci chodby v druhého nadzemním podlaží a následné vytvoření nového prostoru pro nově poskytované služby jsou odhadovány ve výši 16 300 Kč.

4.3 Rozšíření poskytovaných služeb

Studio Success poskytuje svým zákazníkům široké spektrum kvalitních služeb a jejich výčet byl uveden již v analytické části diplomové práce. Tyto služby Studio Success poskytuje svým zákazníkům již několik let a v dnešním dynamickém konkurenčním prostředí je nezbytně nutné poskytované služby buď inovovat, nebo poskytnout svým zákazníkům služby nové.

Zákazníci jsou dnes v silném konkurenčním boji zvyklí na neustálé novinky a vylepšení, technický vývoj jde pořád vpřed a přístroje, které jsou dnes moderní, budou za dva roky zastaralé.

Jedná se zejména o rozšíření poskytovaných služeb v oblasti redukce váhy a zdravého životního stylu, které vhodně doplní již provozované přístroje VACUSHAPE, ultrazvukovou liposukci US2A a solárium. Rozšíření služeb nejen uspokojí zákazníky stávající, ale také pomůže získat zákazníky nové.

4.3.1 Body Roll

Jedním z přístrojů, který vhodně doplní poskytované služby, je Body Roll. Jedná se o válečkový masážní přístroj, u kterého cíleným využitím válečků dochází k silnému prokrvování ošetřované partie a odbourání depotního tuku. Doba cvičení na Body Roll je individuální, doporučený interval je 30 - 40 minut 3x týdně.

Důvodem, proč je Body Roll vyhledáván spoustou žen, je celulitida neboli „pomerančová kůže“. Celulitida netrápí ženy pouze z důvodů estetických, ale rovněž zdravotních. Při zanedbání ošetřování kůže může dojít k ohrožení zdraví a výsledkem jsou trvalé následky v podobě otoků, křečových žil a trombózy (VACUSHAPE, 2014).

Body Roll je určen zejména k

- odbourání celulitidy;
- odvodnění a pročištění;
- povzbuzení látkové přeměny – redukce váhy;
- aktivaci lymfatického systému;

- zpevnění a napnutí vaziva kůže;
- zmenšení jizviček a strií;
- uvolnění svalstva;
- podpoře prokrvení;
- zlepšení zdravotního stavu (VACUSHAPE, 2014).

Body Roll je nabízen ve čtyřech variantách podle příplatkové výbavy. Jeho výrobcem je společnost Wellness Profi, se kterou má Studio Success dobré zkušenosti, jelikož je dodavatelem jak samotného přístroje VACUSHAPE, tak i dalších pomůcek (VACUSHAPE, 2014).

Tabulka 11: Varianty přístroje Body Roll (Zdroj: upraveno dle/ (VACUSHAPE, 2014))

Varianta	Cena
Body Roll – Standard/koženka	60 500 Kč
Body Roll – Standard/dřevo/koženka	72 600 Kč
Body Roll – LUX/ koženka	78 650 Kč
Body Roll - LUX /dřevo/koženka	90 750 Kč

Ceny přístroje Body Roll se liší podle toho, z jakých materiálů je vyroben, zdali se jedná o kůži nebo koženku a o dřevo či imitaci dřeva. Jelikož se jedná pouze o efekt estetický, navrhuji, aby byla zakoupena varianta Body Roll – Standard/koženka.



Obrázek 18: Body Roll (Zdroj: převzato ze/ (VACUSHAPE, 2014))

Vzhledem k doporučené době cvičení 30 – 40 minut bude Studio Success nabízet svým zákazníkům několik variant vstupného podle odcvičených minut. Jedna minuta cvičení na přístroji Body Roll bude v ceně 4 Kč. Dále budou nabízeny permanentky na jednoměsíční kúru 12 x 30 minut a 12 x 40 minut a na dvouměsíční kúru 24 x 30 minut a 24 x 40 minut. Permanentky budou mít platnost 6 měsíců od data zakoupení. V případě, že zákaznice bude dlouhodobě nemocná, je možné požádat o prodloužení platnosti permanentky.

Tabulka 12: Ceny vstupů Body Roll

Varianta vstupu	Cena
Jednotlivé vstupné/ 1 minuta	4 Kč
Permanentka 12x30 minut	1 260 Kč
Permanentka 12x40 minut	1 540 Kč
Permanentka 24x30 minut	2 090 Kč
Permanentka 24x40 minut	2 400 Kč

Ceny vstupů jsou koncipovány tak, že s rostoucím počtem zakoupených minut klesá cena permanentky. Minuta pak vychází v nejdražší variantě jednotlivého vstupu na 4 Kč. V případě zakoupení permanentky ve variantě 24 x 40 minut je minuta naopak nejlevnější a vychází na 2,50 Kč. Tento systém permanentek bude zákazníky motivovat k zakoupení co největšího počtu minut, což samozřejmě povede i k jejich vyšší spokojenosti zejména proto, že žena, která si zakoupí permanentní vstup ve variantě 24 x 40 minut, bude mít rozhodně výsledný efekt výraznější než žena, která si bude kupovat pouze jednotlivé vstupy. Za vstupy zaplatí méně a permanentka ji donutí chodit cvičit pravidelně, takže i výsledky cvičení budou viditelnější.

4.3.2 Power Plate

Veškeré služby poskytované Studiem Success v oblasti redukce váhy a zdravého životního stylu jsou výborné, ale jsou zaměřeny na redukce váhy, odstranění liposukce, péči o lymfatický systém apod. V nabídce dosud chybí přístroj, který by poskytoval i zpevnění svalstva tak, jak ho lze zpevnit pouze v posilovně.

Přístroj Power Plate, který je hitem posledních pár let, by vhodně rozšířil nabídku služeb Studia Success. Power Plate je vhodný pro cvičení jak mladých, tak starších lidí. Díky cvičení na Power Plate si člověk zpevní svalstvo a zlepší svou fyzickou kondici. Důkazem pozitivních účinků Power Plate jsou výborné zkušenosti profesionálních sportovců, kteří přístroj Power Plate využívají k tréninku (POWER PLATE, 2014).



Obrázek 19: Power Plate My7 (Zdroj: převzato ze/ (POWER PLATE, 2014).

Přístroj funguje na základě vibrací do svalů. Aby se svaly s vibracemi vypořádaly, musejí vyvíjet mnohem více práce. Při různých cvičeních na vibrační plošině musejí svaly vyvinout až 10krát více úsilí než při stejném cvičení bez vibrací. Velkou výhodou pro potencionální zákazníky je také to, že na přístroji se cvičí 30 minut, což představuje obrovskou úsporu času. Cvičení v délce 30 minut na Power Plate je srovnatelné s cvičením ve fitness centru po dobu 90 minut (ELLE, 2013).

Mnoho zákazníků v dnešní době ocení časovou úsporu, která z takového cvičení plyne. Optimální doba cvičení je třikrát týdně po dobu 15 - 30 minut, záleží ovšem na zdatnosti každého jedince (ELLE, 2013).

Přístroj Power Plate se prodává v několika variantách, jež se liší nosností a silou vibrací (POWER PLATE, 2014).

Tabulka 13: Varianty Power Plate (Zdroj: upraveno dle / (POWER PLATE, 2014).

Varianta	Nosnost	Rozsah frekvence vibrací
My3	120 kg	35 Hz
My5	136 kg	35 - 40 Hz
My7	136 kg	35 - 40 Hz
Pro5	150 kg	25 - 50 Hz
Pro7	227 kg	25 - 50 Hz
Pro5 Air Adaptive	272 kg	25 - 50 Hz

Dle poměru cena/výkon se jeví jako optimální varianta přístroje My7, i já bych tuto variantu pro Studio Success vybral. Cena přístroje v ČR je 195 000 Kč. Od přístroje se My5 se liší větším dotykovým displejem a větší škálou možných variant cvičení. Přístroj bude zakoupen od společnosti Holmes Place, která zajistí kompletní instalaci přístroje včetně tří lekcí s profesionálním trenérem pro obsluhu. Výhodou pořízení přístroje od společnosti Holmes Place bude také doplňkové vybavení v hodnotě 12 000 Kč zdarma (antivibrační podložka, hrazdičky, masážní step, polštářek pod bedra), (HOLMES PLACE, 2012).

Vzhledem k doporučené době cvičení v rozmezí 15 - 30 minut bude potencionálním zákazníkům k dispozici několik variant vstupů. Bude nabízena varianta jednorázových vstupů na 15 a 30 minut a dále pak permanentní vstupy 12 x 15 minut, 12 x 30 minut, 24 x 15 minut a 24 x 30 minut. Zákaznice tedy budou mít opět možnost si vybrat z časového rozmezí, které jim nejvíce vyhovuje.

Tabulka 14: Ceny vstupů Power Plate

Varianta vstupu	Cena v Kč
Jednorázový vstup 15 minut	90
Jednorázový vstup 30 minut	180
Permanentka 12 x 15 minut	850
Permanentka 12 x 30 minut	1700
Permanentka 24 x 15 minut	1500
Permanentka 24 x 30 minut	3000

Ceny jsou opět koncipovány tak, že čím vyšší počet vstupů zákazník zakoupí, tím větší úsporu oproti jednotlivým vstupům získá. U permanentek na 12 cvičení je úspora 20% a u permanentek na 24 cvičení je úspora 30% oproti tomu, kdyby zákazníci kupovali jednotlivé vstupy.

4.4 Presentace a reklama Studia Success

Marketing a reklama je v dnešním konkurenčním prostředí nesmírně důležitá věc, kterou nesmí žádný podnik podcenit. Bohužel, jak bylo uvedeno v předcházející části diplomové práce, právě marketing a reklama jsou ve Studiu Success na velmi špatné úrovni. To je jedna z oblastí, na kterou se musí majitelé zaměřit. Marketing služeb je odlišný zejména tím, že předmětem propagace není výrobek, ale služba. Středem zájmu musí být zákazník a podnik musí být co nejvíce prozákaznický orientován. Poskytovaná nabídka služeb musí být co nejvíce orientována na požadavky zákazníka.

Reklama v rádiu

Reklamní spoty v rádiích představují výbornou formu prezentace Studia Success široké veřejnosti. Nevýhodou této formy propagace je poměrně vysoká cena, kterou si společnost nemůže dovolit hradit dlouhodobě. Reklamní spot v rádiu by se dal použít pouze na omezenou dobu, a sice v případě uvedení nabídky nových služeb. Vzhledem k tomu, že Studio Success je orientováno především na zákazníky z Brna a blízkého okolí, bylo by vhodné využít k propagaci některé z brněnských rádií.

Rádio Krokodýl

Rádio Krokodýl je soukromá rozhlasová stanice, která vysílá na brněnské frekvenci FM 103 již od roku 1994. Rádio postupem času rozšířilo svoji působnost na celý Jihomoravský kraj. Co je důležité z hlediska zvažovaného reklamního spotu, je fakt, že rádio Krokodýl poslouchá každý týden více než 242 000 posluchačů ve věku 12 – 79 let. Dle výzkumu provedeného společností STEM/MARK je Rádio Krokodýl nejposlouchanější rádio v Brně a okolí, což je velmi pozitivní zpráva vzhledem ke zvažované propagaci (RÁDIO KROKODÝL, 2014).

Rádio Kiss Hády

Další z velmi populárních brněnských rádií, Rádio Kiss Hády, zahájilo svoje vysílání v Brně v devadesátých letech minulého století a svoji působnost později rozšířilo do celého Jihomoravského kraje. Dnes patří rovněž k nejposlouchanějším rádiím v Brně.

Cena reklamního spotu závisí na jeho délce. Nejčastěji se využívá 30vteřinový reklamní spot. Následující tabulka ukazuje srovnání cen 30vteřinových reklamních spotů ve vybraných rádiích v Jihomoravském kraji ve vysílacích časech 07:00 – 09:00 hodin a 15:00 - 18:00 hodin.

Tabulka 15: Cena reklamy ve vybraných rádiích (Zdroj: převzato ze/ (ČESKÝ ROZHLAS, 2014))

Rádio	Cena 30vteřinového reklamního spotu	
	07:00-09:00	15:00-18:00
Rádio Kiss Hády	2 700 Kč	2 100 Kč
Rádio Krokodýl	2 600 Kč	2 400 Kč
Rádio Jih	2 100 Kč	2 200 Kč
Rádio Petrov	900 Kč	500 Kč

Vzhledem k výše uvedeným informacím navrhuji, aby reklama byla zadána Rádiu Krokodýl, a sice jako 30vteřinový reklamní spot, který by byl vysílán dvakrát denně po dobu pěti pracovních dní. Studio Success by tento typ reklamy využilo pouze v případě uvedení významné nové služby, neboť tento druh propagace je finanční velmi nákladný.

Tabulka 16: Navrhovaná četnost propagace v rádiu Krokodýl (Zdroj: převzato ze/ (RÁDIO KROKODÝL))

Účel propagace	Četnost	Cena
Uvedení Body Roll a Power Plate	2x denně/5 dní	25 000 Kč

Vzhledem k velké finanční náročnosti by Studio Success využilo reklamy na Rádiu Krokodýl před uvedením Body Roll a Power Plate, a to dvakrát denně ve vysílacích časech 07:00 - 09:00 a 15:00 - 18:00. Celkové náklady spojené s touto reklamní kampaní by byly ve výši 25 000 Kč. Předpokládám, že takový druh reklamy osloví co nejširší okruh zákazníků, neboť ostatní druhy reklamy nemají tak plošný záběr.

4.4.1 Reklamní letáky a reklama v tisku

Výbornou formu propagace společnosti představují také reklamní letáky. Studio Success této formy propagace dosud bohužel nevyužívá. Doporučuji ji začít používat, neboť reklamní letáky jsou levnější než reklama v médiích (rádio, televize).

Reklamní letáky budou roznášeny v blízkém okolí Studia Success, mohou být rozdávány na veřejných prostranstvích nebo mohou být vkládány do poštovních schránek potenciálních zákazníků z okolí společnosti. Ideální velikost reklamního letáku pro tyto účely je formát A5. Reklamní leták se dá využít jak na propagaci nových služeb, tak na propagaci služeb stávajících nebo jako informace o připravovaných zvýhodněných akcích (slevy apod.).

Cena jednoho reklamního letáku o velikosti formátu A5 se pohybuje od 0,28 Kč/ks, což znamená, že v případě reklamní kampaně by výtisk 10 000 ks letáků stál 2 800 Kč. V případě využití této formy propagace by se dalo využít firmy Reklamania, která nabízí velmi přijatelné ceny a dovoz letáků z výroby zdarma (REKLAMANIA, 2013).

K další propagaci Studia Success je možné využít regionální tisk a zpravodaje, např. informační zpravodaj o dění v městské části Brno - Řečkovice a Mokrá Hora. Informační zpravodaj vydává městská část pravidelně každý měsíc, jeho rozsah je 8 stran a je tištěn barevně. Je zdarma distribuován do všech schránek v městské části. Studio Success by tento zpravodaj mohlo využít k inzerci svých připravovaných slevových akcí nebo k inzerci zaváděných novinek. Cena inzerce je přijatelná, 1 cm² barevné inzerce stojí 70 Kč. Stejně tak lze využít možnosti inzerce ve zpravodaji městské části Brno – Ivanovice, kde je cena zcela odlišná - 10 Kč za 1 cm² inzerce. Nevýhodou inzerce v ivanovickém zpravodaji je fakt, že vychází pouze čtyřikrát do roka. Další blízkou městskou částí je Brno - Královo Pole, které vydává pravidelný měsíčník Královopolské listy, ve kterých by bylo také možné umístit reklamu. Cena je zde stanovena jinak, čtvrt strany inzerce zde vychází na 5 000 Kč + DPH.

4.4.2 Propagace prostřednictvím sociálních sítí

V dnešní době jsou velmi populární sociální sítě, zejména mladí lidé na nich tráví obrovské množství svého volného času, a tak se sociální sítě stávají místem, kde je také možné získávat své zákazníky. Můžeme si všimnout, že této možnosti propagace již využila celá řádka firem. Navrhuji proto, aby společnost Studio Success využila i tento způsob propagace.

Propagace Studia Success na sociálních sítích bude probíhat tak, že Studio Success si vytvoří na sociální síti svůj profil a naváže zde kontakt se svými stávajícími zákazníky. Prostřednictvím současných zákazníků se pak zveřejňované informace dostanou i k zákazníkům novým. Výhodou tohoto způsobu reklamy je, že je zcela zdarma. Tento způsob komunikace navíc udrží Studio Success v pravidelném kontaktu se svými stávajícími zákazníky, kteří budou pravidelně a bezplatně upozorňováni na chystané novinky a akce.

Propagace bude probíhat na těchto sociálních sítích:

- Facebook
- Twitter

Zveřejňované informace a připravované akce budou zaměstnanci Studia Success pravidelně aktualizovány.

4.4.3 Studentské slevy, akceptace poukázek, slevy pro stálé zákazníky

Brno je studentské město, nachází se v něm tři významné univerzity, které navštěvuje obrovské množství studentů. Pro spoustu firem představují studenti tržní segment. Dnes většina studentů očekává, že díky jejich statusu studenta jim na většině obchodních míst bude poskytnuta sleva. Spousta firem tohoto na získání potencionálních zákazníků – studentů skutečně využívá.

Navrhuji, aby Studio Success této možnosti rovněž využilo. Studentům, kteří se prokážou studentským průkazem nebo ISIC kartou, bude poskytnuta 10 % sleva na služby (kadeřnictví, VACUSHAPE, US2A, Body Roll, Power Plate, solárium).

Mnoho firem také dnes akceptuje platby různými poukázkami, které zaměstnanci dostávají jako benefit od svých zaměstnavatelů. Řada zaměstnanců těchto poukázek využívá na úhradu dovolených, volnočasových aktivit nebo na nákupy v lékárně. Navrhuji tedy, aby Studio Success začalo takové poukázky rovněž akceptovat nejen proto, že stávající zákazníci takovou službu žádají, ale protože může jít o další nástroj, jak získat nové zákazníky. Navrhuji akceptovat poukázky od těchto společností:

- **Sodexo Flexi Pass**
- **Ticket Benefits**

Jejich poukázky jsou jedny z nejvyžívanějších v České republice a jsou to také nejčastější poukázky, se kterými již chtěli zákazníci ve Studiu Success platit. Poukázky budou moci být využity na úhradu jakýchkoliv poskytovaných služeb. Dá se však předpokládat, že nejčastěji budou využity na úhradu permanentních vstupů na VACUSHAPE, US2A, Power Plate a Body Roll.

Dalším způsobem, jak získat více zákazníků a jak si udržet zákazníky stávající, je vytvoření systému slev pro stálé zákazníky. Tento systém bude fungovat na principu sbírání bodů, po dosažení určité hranice nasbíraných bodů bude mít zákazník nárok na určitou slevu z další poskytnuté služby. Body budou sbírány za využití služeb kadeřnictví, VACUSHAPE, US2A, Body Roll, Power Plate a solárium.

Z každé utracené stokoruny se zákazníkovi načte 100 bodů, po dosažení hranice 2 500 bodů bude moci využít 10% slevu na další zakoupenou službu. Při dosažení hranice 5 000 bodů mu bude z další služby odečtena sleva 20 %. Vždy po využití slevy se zákazníkovi daný počet bodů odečte, tedy při slevě 10 % se zákazníkovi odečte 2 500 bodů, při využití slevy 20% se odečte 5 000 bodů.

Evidence získaných bodů bude probíhat na zákaznických kartách, z nichž jednu budou mít k dispozici zaměstnanci Studia Success a druhou obdrží zákazník. Dvojí evidence bude vedena za účelem odstranění případných nedostatků a dohadů, zdali zákazník skutečně získal příslušné body. Při placení za využitou službu bude do zákaznické karty vepsán počet bodů - za každou celou utracenou stokorunu 100 bodů, údaj bude doplněn datem platby a potvrzen razítkem Studia Success.

Karta věrného zákazníka Studia Success				
Jméno:	Josef	Získané body	Datum	Razítko
Příjmení:	Novák			
Telefon:	541 225 137			
				

Obrázek 20: Věrnostní karta zákazníka Studia Success

4.5 Nákup zásob a materiálu do kadeřnictví

Studio Success, jak již bylo popsáno v analytické části práce, má výhradního dodavatele vlasové kosmetiky - společnost Schwarzkopf Professional, která je výhradním dodavatelem vlasové kosmetiky a dalších pomůcek včetně reklamních letáků apod. Společnost musí u dodavatele realizovat roční obrat minimálně 150 000 Kč za nákup materiálu, jinak jí v následujícím období nebude poskytnuta 22 % sleva z běžné nákupní ceny zboží.

Společnost nemá problém tento požadavek splnit, avšak cena za nakupovaný materiál je i po slevě mnohokrát vyšší než cena, za kterou by se dal pořídit od nevýhradního dodavatele.

Navrhuji proto, aby část materiálu, která vychází cenově lépe při pořízení například z internetového obchodu, byla pořízena právě tam, jelikož by společnost na nákupu materiálu realizovala zajímavou úsporu. Pro nákup materiálu bude využíván kromě

oficiálního dodavatele také internetový obchod Parfums.cz. Zde se některé výrobky nabízejí levněji než od výhradního dodavatele (PARFUMS.CZ, 2014).

Při porovnání cen nakupovaného sortimentu od výhradního dodavatele s cenami v internetovém obchodě Parfums.cz vyplynulo, že 57 % nakupovaného sortimentu vychází při nákupu na Parfums.cz levněji. Realizovaná úspora se pohybuje v rozmezí od 15 % do 30 % v závislosti na druhu nakupovaného sortimentu. Zbylých 43 % sortimentu buď nevychází levněji, nebo v nabídce Parfums.cz není. Tabulka s přehledem cen veškerého sortimentu včetně srovnání je uvedena v příloze diplomové práce (PARFUMS.CZ, 2014).

5 Vyhodnocení návrhové části

5.1 Náklady na realizaci předložených návrhů

První změna navrhovaná v oblasti řízení společnosti není spojena s žádnými náklady. Jedná se pouze o organizační změnu, která bude spočívat ve stanovení odpovědnosti za konkrétní činnosti a oblasti.

5.1.1 Rekonstrukce prostor druhého nadzemního podlaží

Rekonstrukce prostor druhého nadzemního podlaží se bude týkat koupelny, WC a chodby. Položkový rozpočet odhadovaných nákladů je uveden v předcházející kapitole. Na rekonstrukci koupelny jsou odhadovány náklady ve výši 59 750 Kč. Rekonstrukce chodby a vytvoření nové místnosti pro nově nabízené služby si vyžádá náklady ve výši 16 300 Kč. Celková investice na rekonstrukci prostor druhého nadzemního podlaží bude 76 050 Kč.

Tabulka 17: Náklady na rekonstrukci druhého nadzemního podlaží

Typ prostoru	Náklady na rekonstrukci
Koupelna + WC	59 750 Kč
Chodba	16 300 Kč
Náklady na rekonstrukci celkem	76 050 Kč

5.1.2 Rozšíření poskytovaných služeb

Dalším stěžejním návrhem je rozšíření poskytovaných služeb o Body Roll a Power Plate. Dodavatelem Body Roll bude firma Wellness Profi a dodavatelem přístroje Power Plate bude společnost Holmes Place. Náklady na zakoupení nových přístrojů a na rozšíření stávajících poskytovaných služeb uvádí následující tabulka.

Tabulka 18: Náklady na rozšíření služeb

Přístroj	Cena
Body Roll	60 500 Kč
Power Plate	195 000 Kč
Cena celkem	255 500 Kč

5.1.3 Prezentace a reklama Studia Success

V návrhové části je uvedeno několik způsobů prezentace a reklamy Studia Success. Každá z vybraných variant je realizovatelná a každá nese určité náklady. U reklamy prostřednictvím rádia bude vybráno Rádio Krokodýl a reklama bude použita při zavádění nově poskytovaných služeb. Tento způsob propagace bude aplikován po dobu pěti pracovních dní vždy v ranních a odpoledních hodinách formou třicetivteřinového reklamního spotu. Náklady na takovou reklamu jsou odhadovány ve výši 25 000 Kč.

Dalším možným způsobem je reklama prostřednictvím reklamních letáků, jejichž náklad bude při objemu 10 000 ks letáků na jednu akci a při ceně letáků 0,25 Kč/ks cca 2 500 Kč. Propagace formou letáků bude probíhat maximálně čtyřikrát ročně v závislosti na připravovaných marketingových a slevových akcích.

Reklama bude též probíhat prostřednictvím zpravodajů, jež vydávají jednotlivé městské části. Propagace bude uveřejněna ve zpravodajích městských částí Brno – Řečkovice a Mokrá Hora, Brno - Královo Pole a Brno - Ivanovice. Tento způsob bude využit 2krát do roka při plánovaných marketingových akcích v období Vánoc a před letními prázdninami. Odhadované náklady na tento typ propagace se liší podle zvolené městské části. Pro Brno – Řečkovice a Mokrou Horu je cena 70 Kč/cm² reklamy, což znamená při reklamě na čtvrt stránky o rozloze 90 x 130 mm cenu 8 190 Kč za jednu reklamní kampaň v jednom výtisku. V městské části Brno - Královo Pole je cena za čtvrt stránky stanovena paušálně ve výši 5 000 Kč + DPH, tudíž náklady jsou ve výši 6 050 Kč za jednu reklamní akci. V městské části Brno - Ivanovice je cena 10 Kč/cm², to jest při rozměru reklamy 90 x 130 mm náklad ve výši 1 170 Kč.

Propagace formou sociálních sítí nenese pro společnost žádné finanční náklady, neboť se nejedná o klasický způsob placené reklamy, nýbrž je zde využit profil společnosti na

sociální síti, jehož prostřednictvím jsou stálí zákazníci společnosti informováni o novinkách a akcích společnosti. Tuto službu poskytují sociální sítě bezplatně.

Náklady na přijímání platebních poukázek společností Ticket Benefit a Sodexo Flexi Pass jsou v podstatě zanedbatelné, jelikož samotná akceptace s sebou nenese žádné náklady. Ty se mohou projevit pouze ve formě zvýšené administrativní náročnosti, se kterou se však jednatelé musí v zájmu spokojených zákazníků vypořádat.

Tisk věrnostních zákaznických karet je spojen s nákladem ve výši 1 Kč na kartu, což je zanedbatelné, vezmeme-li v úvahu, že karty se vydají v průměru 50 zákazníkům za 1 měsíc. Počítáme s ročními náklady ve výši 600 Kč.

Tabulka 19: Náklady na propagaci/rok

Druh reklamy/propagace	Náklad
Reklama v Rádiu Krokodýl	25 000 Kč
Reklama prostřednictvím reklamních letáků (4 x ročně)	10 000 Kč
Reklama prostřednictvím tisku (2 x ročně)	30 820 Kč
Tisk kartiček věrnostního programu	600 Kč
Náklady celkem/rok	66 420 Kč

5.1.4 Financování rekonstrukce a rozšíření poskytovaných služeb

Financování rekonstrukce a nákupu nových přístrojů Body Roll a Power Plate by mohlo být realizováno formou půjčky nebo vkladu od jednatelů společnosti, pokud disponují dostatečnými zdroji pro obě investice.

Další možností financování, zejména financování nákupu nových přístrojů za účelem rozšíření poskytovaných služeb, je bankovní úvěr. Úrokové sazby se v dnešní době pohybují na svých historických minimech, a je tak vhodný čas využít i tohoto způsobu financování. Jedinou překážkou bankovního úvěru je hospodářská situace společnosti, která není dobrá, jelikož společnost je dlouhodobě ve ztrátě.

I přesto by se dal využít tzv. neúčelový úvěr, který je poskytován bez zajištění až do výše 1 250 000 Kč na základě individuálního hodnocení žádosti bankou. Druhou nutnou

podmínku – požadavek minimálně dvouleté podnikatelské historie - společnost Studio Success splňuje. Uvedené podmínky platí pro úvěr u České spořitelny, a. s.

5.1.5 Předpokládané náklady v letech 2014 – 2017

Tabulka 20: Souhrn předpokládaných nákladů

P. č.	Akce	Náklady v roce 2014	Průběžné náklady v letech		
			2015	2016	2017
1	Rekonstrukce koupelny + WC	59 750 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
2	Rekonstrukce chodby	16 300 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
3	Rekonstrukce	76 050 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
4	Body Roll	60 500 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč
5	Power Plate	195 000 Kč	5 000 Kč	15 000 Kč	2 000 Kč
6	Rozšíření služeb	255 500 Kč	5 000 Kč	15 000 Kč	2 000 Kč
7	Reklama v Rádiu Krokodýl	25 000 Kč	25 600 Kč	25 600 Kč	26 300 Kč
8	Reklama prostřednictvím reklamních letáků	10 000 Kč	11 000 Kč	12 500 Kč	13 200 Kč
9	Reklama prostřednictvím tisku	30 820 Kč	32 000 Kč	33 200 Kč	33 950 Kč
10	Kartičky věrnostního programu	600 Kč	650 Kč	720 Kč	850 Kč
11	Marketing a propagace	66 420 Kč	69 250 Kč	72 020 Kč	74 300 Kč
12	Celkem náklady	397 970 Kč	74 250 Kč	87 020 Kč	76 300 Kč

Uvedené odhadované náklady v sobě zahrnují i předpoklad pohybu cen některých služeb, např. reklamy, směrem vzhůru. U přístroje Power Plate se počítá s nákupem cvičebních pomůcek, příslušné náklady jsou zachyceny v letech 2015 – 2017. S dalšími investicemi společnost zatím nepočítá. Výše uvedené náklady, jak jsem již dříve zmínil, budou uhrazeny částečně vlastními zdroji firmy a částečně bankovním úvěrem nebo půjčkou společníků společnosti.

5.2 Přínosy z realizace navržených změn

5.2.1 Vyčíslitelné

Po realizaci výše uvedených návrhů na rozvoj Studia Success se dají předpokládat vyčíslitelné výnosy, které jsou odhadnuty v níže uvedené tabulce jako nárůst tržeb. Vyčíslitelné změny jsou kalkulovány pro období jednoho roku, jejich celkový přínos v horizontu několika následujících let však bude mnohem vyšší. V tržbách za nově poskytované služby se dynamický růst dá předpokládat zhruba dva až tři roky, pak zákonitě opět přijde pokles. Na celkových tržbách se samozřejmě projeví také přínosy z realizace reklamy a marketingu.

Níže uvedené tabulky zobrazují očekávaný nárůst tržeb po pořízení přístrojů Body Roll a Power Plate a po realizaci marketingových kampaní a propagace studia. Tržby jsou předpokládány za období 12 měsíců od zavedení změn.

Optimistická varianta

Tabulka 21: Tržby z realizace navržených změn – optimistická varianta

P. č.	Nárůst tržeb plynoucích z realizace návrhu za období jeden rok	Tržby/12 měsíců
1	Body Roll	218 700 Kč
2	Power Plate	211 500 Kč
3	Tržby z reklamní kampaně a marketingu	83 600 Kč
	Tržby celkem	513 800 Kč

Optimistická varianta předpokládá, že nově poskytované služby bude využívat v průměru 10 nových zákazníků každý měsíc. Při průměrné ceně permanentního vstupu Body Roll se jedná o tržby ve výši 18 225 Kč měsíčně, což představuje roční nárůst tržeb o 218 700 Kč. Stejný postup byl uplatněn i u Power Plate, kde při průměrné ceně permanentní vstupenky budou realizované měsíční tržby ve výši 17 625 Kč, ročně pak ve výši 211 500 Kč. Tržby z reklamní kampaně a marketingu jsou v optimistické variantě odhadovány ve výši 10 % z aktuální výše tržeb v roce 2012, tj. 83 600 Kč.

Realistická varianta

Tabulka 22: Tržby z realizace navržených změn – realistická varianta

P. č.	Nárůst tržeb plynoucích z realizace návrhu za období jeden rok	Tržby/12 měsíců
1	Body Roll	174 960 Kč
2	Power Plate	169 200 Kč
3	Tržby z reklamní kampaně a marketingu	54 340 Kč
	Tržby celkem	398 500 Kč

Realistická varianta vyčíslitelných přínosů z realizace navržených změn předpokládá, že nově poskytovaných služeb bude každý měsíc využívat v průměru 8 nových zákazníků. Při průměrné ceně permanentního vstupu Body Roll jsou to měsíční tržby ve výši 14 580 Kč, roční nárůst tržeb je pak 174 960 Kč. Stejný postup byl uplatněn i u Power Plate, kde při průměrné ceně permanentního vstupu budou realizované měsíční tržby ve výši 14 100 Kč, ročně pak 169 200 Kč. Tržby z reklamní kampaně a marketingu jsou odhadovány v realistické variantě ve výši 6 – 7 % z aktuální výše tržeb v roce 2012, tj. 54 340 Kč. Celkové tržby z realizace navržených změn se v tomto případě téměř rovnají nákladům, které převyšují pouze mírně (+530 Kč).

Pesimistická varianta

Tabulka 23: Tržby z realizace navržených změn – pesimistická varianta

P. č.	Nárůst tržeb plynoucích z realizace návrhu za období jeden rok	Tržby/12 měsíců
1	Body Roll	109 350 Kč
2	Power Plate	211 500 Kč
3	Tržby z reklamní kampaně a marketingu	33 440 Kč
	Tržby celkem	354 290 Kč

Pesimistická varianta vyčíslitelných přínosů z realizace navržených změn předpokládá, že nově poskytovaných služeb bude využívat každý měsíc v průměru pouze 5 nových zákazníků. Při průměrné ceně permanentního vstupu Body Roll jsou to měsíční tržby ve výši 9 112,5 Kč, ročně 109 350 Kč. Stejný postup je uplatněn i u Power Plate, kde při průměrné ceně permanentního vstupu budou realizované měsíční tržby ve výši

8 812,5 Kč, ročně 105 750 Kč. Tržby z reklamní kampaně a marketingu jsou odhadovány v pesimistické variantě ve výši 4 % z aktuální výše tržeb v roce 2012, tj. 33 440 Kč. Uvedené tržby v tomto případě by zůstaly daleko za očekáváním a nepokryly by ani vynaložené náklady. Vzniklá ztráta by byla ve výši 43 680 Kč.

5.2.2 Nevyčíslitelné

Realizace uvedených návrhů povede v konečném důsledku ke zlepšení tržní pozice Studia Success v regionu i městě. Dojde k modernizaci, vylepšení a rozšíření poskytovaných služeb, čímž budou také lépe uspokojeny potřeby zákazníků. Díky realizaci věrnostního programu a slev pro stávající zákazníky a studenty dojde ke zvýšení počtu nových zákazníků a zároveň k udržení zákazníků stávajících. Navržené změny v oblasti marketingu a reklamy konečně dostanou Studio Success do povědomí široké veřejnosti a jak potencionální, tak stávající zákazníci budou dostatečně informováni o připravovaných novinkách a akcích. Na základě změny v řízení společnosti bude řízení efektivnější, předejde se sporům na pracovišti a bude realizována úspora nákladů díky odpovědnému řízení nákladů a investic. Díky realizaci nákupů přes internetový obchod Parfums.cz bude rovněž realizována úspora nákladů na materiál.

6 Harmonogram realizace navržených změn

Pro jednatele Studia Success je nesmírně důležité uvědomit si, v jakém časovém horizontu a v jakém sledu budou jednotlivé dílčí činnosti v následujících letech realizovány. Na níže uvedené tabulce je uveden možný způsob realizace dílčích změn.

Tabulka 24: Harmonogram realizace navržených změn

P.č.	Navrhovaná změna	2014				2015				2016				2017			
		kvartál				kvartál				kvartál				kvartál			
		1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
1.	Styl řízení společnosti																
2.	Rekonstrukce prostor																
3.	Rozšíření poskytovaných služeb																
4.	Reklama v rádiu																
5.	Reklamní letáky																
6.	Reklama v tisku																
7.	Propagace prostřednictvím sociálních sítí																
8.	Studentské slevy																
9.	Slevy pro stálé zákazníky																
10.	Akceptace poukázek																
11.	Nákup zásob																

Závěr

Diplomová práce vychází ze situace ve společnosti Studio Success, s. r. o. (dále jen Studio Success) se sídlem v Brně, Banskobystrická 138. Studio Success je společnost zaměřující se na poskytování služeb v oblasti péče o tělo a zdravého životního stylu. Předkládaná diplomová práce měla za úkol blíže analyzovat situaci společnosti a na základě nedostatků zjištěných analýzou navrhnout řešení, která přispějí k odstranění nedostatků a k pozitivnímu rozvoji firmy.

Toto téma jsem si vybral zejména proto, že ve Studiu Success se vyskytují problémy, které mají negativní dopad na jeho hospodaření. Nově poskytované služby, nové řízení firmy společně s lepší propagací a marketingem a v neposlední řadě také s odpovědným řízením nákladů by Studiu Success měly pomoci dostat se do hlubšího povědomí stávajících i potencionálních zákazníků, zvýšit zájem zákazníků o stávající i nové služby a v konečném důsledku by měly vést k lepším hospodářským výsledkům společnosti.

Ke splnění těchto cílů byla v diplomové práci provedena analýza současného stavu ve Studiu Success. Stručně byla představena historie společnosti a uvedeny základní informace. Blíže bylo popsáno místní určení společnosti a její poloha, která je pro dostupnost jak MHD, tak i vlastní dopravou pro zákazníky velmi důležitá. Svým zákazníkům Studio Success rovněž nabízí parkování v těsné blízkosti studia.

Další kapitola analytické části se věnovala organizační struktuře. Bylo zjištěno, že zejména řízení společnosti není optimální a že dochází k častým neshodám mezi jednatelkami, protože nemají jasně vymezené pravomoci a oblasti odpovědnosti. V analytické části dále byly zjištěny nedostatky ve vnitřních prostorách a jejich využití, zejména v druhém nadzemním podlaží. V další kapitole, kde byly popsány služby poskytované Studiem Success, bylo zjištěno, že rozsah poskytovaných služeb je dostatečný, avšak v dnešní době, kdy jsou očekávání zákazníků vysoká, je potřeba nabízené služby rozšiřovat a inovovat.

Analýza společnosti odkryla rovněž velmi špatnou úroveň marketingu a reklamy. Ve společnosti není využívána téměř žádná forma propagace, což je při dnešním silném konkurenčním boji velkou nevýhodou. Dá se předpokládat, že oba uvedené nedostatky

mohou úzce souviset s nepříliš optimistickou situací ve společnosti, která se pohybuje již delší dobu ve ztrátě.

Jednou z posledních kapitol analytické části je Porterův model pěti konkurenčních sil, jehož pomocí byla zjištěna poměrně značná rivalita podniku v rámci odvětví. V Jihomoravském kraji působí celkem 1 244 firem, které provozují kadeřnické služby, 64 firem, které provozují solária, 1 472 firem, které provozují kosmetiku a kosmetické salóny, 790 firem, které poskytují masáže, a 324 firem, které provozují fitness centra. Dále bylo v rámci Porterovy analýzy zjištěno, že vyjednávací síla dodavatelů je poměrně vysoká, avšak Studio Success by v případě nespokojenosti nemělo problém vyhledat dodavatele nové. Hrozba substitutů je poměrně značná, ale odvíjí se od konkrétní poskytované služby. Například v kadeřnictví se substituce příliš nevyskytuje, naopak v případě přístrojů na redukci váhy a tvarování postavy je běžná. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví je poměrně významná, jelikož předmět podnikání není svázán s bariérami v podobě licencí apod.

Analytickou část práce uzavírá SWOT analýza, kde jsou shrnuty silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby. Mezi slabé stránky například patří špatné řízení a nedobrá situace ve vedení společnosti, neznalost oboru podnikání a nedostatečná reklama a marketing.

Na základě dílčích výstupů a údajů z analytické části byla v diplomové práci zpracována návrhová část. Zabývala se změnou stylu řízení společnosti, rekonstrukcí prostor v prvním nadzemním podlaží, rozšířením poskytovaných služeb, propagací a reklamou Studia Success a změnami při nákupu zásob a materiálu do kadeřnictví.

V kapitole zabývající se změnou stylu řízení společnosti je navrhováno vymezení oblasti odpovědnosti a pravomocí každého z jednatelů. Organizační struktura společnosti sice zůstane v původní podobě, avšak každý z jednatelů bude odpovídat za svěřenou oblast činností.

V kapitole věnované rekonstrukci prostor druhého nadzemního podlaží je navrhována rekonstrukce koupelny a zbytečně rozsáhlé chodby. Celkové náklady na rekonstrukci koupelny jsou odhadovány ve výši 59 750 Kč, náklady na rekonstrukci chodby a vytvoření dodatečné místnosti jsou odhadovány ve výši 16 300 Kč.

Kapitola o rozšíření poskytovaných služeb je zaměřena na nákup nových přístrojů, které slouží k redukci váhy a k formování postavy. Jedná se o přístroje Body Roll a Power Plate, cena obou přístrojů je 255 500 Kč. Nově poskytované služby budou nabízeny v několika variantách jednotlivých a permanentních vstupů tak, aby dokázaly uspokojit možnosti každého ze zákazníků.

V podnikání však nejde jen o nabídku špičkových služeb za zajímavé ceny. Pokud se o těchto službách nikdo nedoví, vyšší tržby se zaručeně nedostaví. Proto je další kapitola v návrhové části zaměřena na prezentaci a propagaci Studia Success, neboť úspěšný a dobře propracovaný marketing a reklama jsou klíči k úspěšnému rozvoji společnosti. V této práci navrhuji reklamu a propagaci prostřednictvím reklamy v regionálním rádiu formou třicetivteřinových reklamních spotů. Uvádím i způsob reklamy prostřednictvím reklamních letáků, které by byly distribuovány v blízkém okolí Studia Success a vhazovány do poštovních schránek obyvatel. Další navrhovaný způsob reklamy je reklama prostřednictvím tisku, konkrétně v tomto případě zmiňuji tištěné zpravodaje nejbližších městských částí. Další možný způsob propagace je prostřednictvím sociálních sítí, který je dnes velmi populární a hlavně finančně nenáročný. Studiu Success umožňuje být v denním kontaktu se svými stávajícími a potencionálními zákazníky. Část věnovanou reklamě a propagaci uzavírají studentské slevy, akceptace poukázek a věrnostní program pro stálé zákazníky. Studentská sleva bude poskytnuta ve výši 10 % z ceny služby po předložení ISIC karty nebo studentského průkazu. Akceptace poukázek bude zaměřena zejména na nejčastěji používané poukázky Sodexo Flexi Pass a Ticket Benefits.

Posledním navrhovaným okruhem změn v předkládané diplomové práci je doporučení zásadní změny při nákupu materiálu a zásob do kadeřnictví. Společnosti je doporučeno, aby zásoby nakupovala prostřednictvím internetového obchodu Parfums.cz, u kterého 57 % veškerého nakupovaného sortimentu vychází o 15 – 30 % levněji než od výhradního dodavatele, firmy Schwarzkopf Professional.

Náklady spojené s realizací navrhovaných řešení budou dle podložených odhadů cen v roce 2014, kdy budou realizovány všechny větší investice, ve výši 397 970 Kč. V dalších letech pak budou náklady mnohem nižší, pokračovat budou pouze investice do marketingu a propagace, náklady na nákup cvičících doplňků pro přístroj Power

Plate považuji za zanedbatelné. V letech 2015 – 2017 se náklady budou pohybovat v rozmezí od 74 250 Kč do 76 300 Kč.

V kapitole věnované přínosům z navrhovaných změn jsou uvedeny tři varianty, které teoreticky mohou nastat. Jedná se o variantu optimistickou, realistickou a pesimistickou. V případě optimistické varianty přinesou navrhované změny nárůst tržeb ve výši 513 800 Kč, což bude dostatečné na úhradu souvisejících nákladů a vytvoření zisku ve výši 115 830 Kč. V případě realistické varianty dojde k vyrovnání nákladů a tržeb z realizovaných změn. Pesimistická varianta kalkuluje s tržbami z realizovaných změn ve výši 354 290 Kč a Studio Success by tak dosáhlo ztráty ve výši 43 680 Kč.

Nevyčíslitelné výnosy povedou ve svém důsledku ke zlepšení tržní pozice Studia Success v Brně, k vylepšení sortimentu poskytovaných služeb a k lepšímu uspokojení potřeb zákazníků, což výrazně přispěje k udržení stávajících zákazníků na jedné straně, na druhé straně vylepšený marketing a propagace přivedou zákazníky nové. Změna stylu řízení přinese lepší organizaci práce, řízení bude efektivnější a předejde se sporům na pracovišti. Bude rovněž realizována úspora nákladů na materiál díky nákupu části zboží přes internetový obchod Parfums.cz.

Všechny navržené jednorázové změny a řešení doporučuji realizovat v závěru druhého čtvrtletí a ve třetím a čtvrtém čtvrtletí roku 2014, některé změny pak budou dále realizovány i v průběhu následujících let.

Doufám a pevně věřím, že díky realizaci předložených řešení dosáhne Studio Success lepších hospodářských výsledků, zlepší svoji situaci na trhu a získá díky lepšímu marketingu a reklamě více nových zákazníků.

Seznam literatury

Monografie

- [1] COLLIS, David J a Cynthia A MONTGOMERY. 1997. *Corporate strategy: Resources and thye scope of the firm*. 1.vyd. Chicago: Irwin, 764 s. ISBN 0-256-17894-1.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, xiv, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] GRASSEOVÁ, Monika, et. al. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. Vydání. Brno: Computer Press, a. s. , 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [5] HISRIC, Robert D a Michael P PETERS. 2010. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- [6] HORVÁTH & PARTNER. 2004. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
- [7] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [8] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [9] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. 2007. *Podnikatelský plán*. 1. vyd. Brno: Computer Press a.s., 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

- [10] KORÁB, Vojtěch, Marek MIHALISKO a Jana VAŠKOVIČOVÁ. 2008. *Založení a řízení podniků: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod.* Vyd. 2., dopl. /. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 155 s. ISBN 978-80-214-3792-0.
- [11] KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO. 2008. *Rodinné podnikání.* Vyd. 1. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [12] LHOTSKÝ, Jan. 2010. *Strategický management : Jak zajistit budoucí úspěch podniku.* Brno : Computer Press, a. s. , 145 s. ISBN 978-80-251-3295-1.
- [13] MALLYA, Thaddeus. 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování.* 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [14] MARTINOVIČOVÁ, Dana a Jakub TABAS. 2009. *Nauka o podnikání.* Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 109 s. ISBN 978-80-214-3851-4.
- [15] PAUL, Burns. 2001. *Entrepreneurship and small business.* Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 418 s. ISBN 0-333-91474-0.
- [16] SEDLÁČEK, Jaroslav. 2011. *Finanční analýza podniku.* 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. 2006. *Strategická analýza.* 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] SCHOLLEOVÁ, Hana. 2008. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [19] SRPOVÁ, Jitka et al. 2010. *Základy podnikání, teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů.* Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

[20] SRPOVÁ, Jitka et al. 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.

[21] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.

[22] VEBER, Jaromír et al. 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

[23] VOJÍK, Vladimír. 2009. *Podnikání malých a středních podniků na jednotném trhu EU*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 264 s. ISBN 978-80-7357-467-3.

[24] ZICHOVÁ, Jaroslava. 2008. *Živnostenské podnikání*. 1. vydání. Ostrava: KEY Publishing s. r. o., 192 s. ISBN 978-80-7418-001-9.

Internetové zdroje

[25] B4TEA. McKinsey 7s Framework – 7S model. *B4tea.com* [online]. ©2009-2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://b4tea.com/information/mckinsey-7s-framework-7s-model/>

[26] ČESKÁ TELEVIZE. Devatero řemesel. *Ceskatelevize.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10214726264-devatero-remesel/3758-kadernik/>

[27] ČESKÝ ROZHLAS. Srovnání cen reklamy. *Rozhlas.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/brno/porady/_zprava/srovnani-cen-reklamy--186659

[28] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Absolventi za školní rok podle skupin oborů KKO V - vzdělávání ve středních a vyšších odborných školách. *Vdb.czso.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z:

http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?childsel0=5&cislatab=VZD0050UU&kapitola_id=17&voa=tabulka&go_zobraz=1&childsel0=5

[29] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Trh práce v ČR 1993 - 2012. *Brno.czso.cz* [online]. ©2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://www.brno.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/kapitola/3103-13-r_2013-40300

[30] ELLE. Vše co jste chtěli vědět o power plate. *Elle.cz* [online]. ©2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.elle.cz/krasa/fitness-a-zdravi/vse-co-jste-chteli-vedet-o-power-plate>

[31] FIRMY CZ. Služby a péče o tělo Brno - město. *Firmy.cz* [online]. ©2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sluzby-pece-o-telo/kraj-jihomoravsky/brno-mesto>

[32] FIRMY CZ. Služby a péče o tělo Jihomoravský kraj. *Firmy.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.firmy.cz/Remesla-a-sluzby/Sluzby-pece-o-telo/kraj-jihomoravsky>

[33] HOLMES PLACE. Osobní trenér power plate my7 u vás doma. *Eshop.holmesplace.cz* [online]. ©2012 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://eshop.holmesplace.cz/cs/osobni-trener-power-plate-my7-u-vas-doma-p387.html>

[34] HORNBACH. Rezervujte online & vyzvedněte si na prodejně. *Sortiment.hornbach.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-04-09]. Dostupné z: <http://sortiment.hornbach.cz/>

[35] JUSTICE. Úplný výpis z obchodního rejstříku [online]. ©2014. [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a700015587&typ=actual&klic=2w07gh>

[36] KADEŘNICKÉ STUDIO SUBRÍNA PROFESSIONAL. Ceník. *Subrina-studio.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.subrina-studio.cz/cenik-sluzeb-subrina-studio.html>

[37] LADY FIT&GYM. Ceník služeb. *Ladyfitgym.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.ladyfitgym.cz/1149/cenik/>

[38] MAPY CZ. Brno, Banskobystrická 138. *Mapy.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: http://mapy.cz/#!x=16.628422&y=49.248024&z=11&d=addr_8917938_1&t=s&q=Brno%252C%2520Banskobystricka%25C3%25A1%2520138&qp=16.580394_49.239336_16.589855_49.241752_16

[39] PARFUMS.CZ. Vlasová kosmetika. *Parfums.cz* ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.parfums.cz/kosmetika/vlasova-kosmetika/>

[40] POWER PLATE. Přehled produktů. *Powerplate.com* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.powerplate.com/cz/produkty>

[41] POWER PLATE BRNO. Ceník. *Powerplatebrno.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.powerplatebrno.cz/cenik/>

[42] RÁDIO KROKODÝL. Obchod. *Krokodyl.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.krokodyl.cz/obchod/>

[43] REKLAMANIA. Letáky. *Reklamania.cz* [online]. ©2013 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://reklamania.cz/produkty/firemni-tiskoviny/letaky>

[44] SALONY RELAX BRNO. Ceník kadeřnictví. *Salony-relax.cz* [online]. ©2011 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.salony-relax.cz/>

[45] SCHWARZKOPF PROFESSIONAL. Profesionální péče o Vaše vlasy. *Schwarzkopf.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.schwarzkopf.cz/skcz/cz/home.html>

[46] SLONČÍK ZDENĚK – SÁDROKARTONY KVALITNĚ. Ceník prací. *Sloncikzdenek.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.sloncikzdenek.cz/orientacni-cenik>

[47] STUDIO SILENT. O nás. *Studio-silent.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.studio-silent.cz/>

[48] STUDIO SUCCESS. Služby. *Studiosuccess.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://www.studiosuccess.cz/>

[49] VACUSHAPE. Body Roll. *Vacushape-shop.cz* [online]. ©2014 [cit. 2014-03-09]. Dostupné z: <http://vacushape-shop.cz/cz-detail-225086-bodyroll.html>

Ostatní zdroje

[50] INTERNÍ MATERIÁLY

[51] ZÁKON č. 513/1991 Sb. Obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategická analýza	23
Obrázek 2: Porterův model pěti konkurenčních sil	27
Obrázek 3: Model 7S firmy McKinsey	30
Obrázek 4: Matice SWOT	33
Obrázek 5: Životní cyklus strategického řízení	34
Obrázek 6: Firemní strategie a jejich hierarchie	35
Obrázek 7: Porterovy konkurenční strategie	37
Obrázek 8: Pohled z ulice na budovu Studia Success	41
Obrázek 9: Sídlo Studia Success	42
Obrázek 10: Organizační struktura Success, s. r. o.	43
Obrázek 11: Schéma prvního nadzemního podlaží	49
Obrázek 12: Druhé nadzemní podlaží	50
Obrázek 13: Recepce Studia Success v prostorách kadeřnictví	52
Obrázek 14: Solárium LUXURA 40 Spr. Intenziv	53
Obrázek 15: Ultrazvuková liposukce US2A	54
Obrázek 16: Vacushape	54
Obrázek 17: Organizační struktura Studia Success, s. r. o.	67
Obrázek 18: Body Roll	72
Obrázek 19: Power Plate My7	74
Obrázek 20: Věrnostní karta zákazníka Studia Success	81

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2013.....	45
Graf 2: Vývoj počtu absolventů oboru 69 osobní a provozní služby v České republice.....	46
Graf 3: Výsledek hospodaření společnosti v letech 2009 – 2012	57
Graf 4: Vývoj tržeb v letech 2012 - 2009 v tis. Kč	58
Graf 5: Osobní náklady a výkonová spotřeba v letech 2012 - 2009 v tis. Kč	59
Graf 6: Množství firem v Jihomoravském kraji a v okrese Brno- město	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj pojmu podnikatel a teorie podnikání	18
Tabulka 2: Přehled vlivů makrookolí	25
Tabulka 3: Zjednodušený příklad Balance Scorecard.....	39
Tabulka 5: Základní informace o Studiu Success, s. r. o.....	40
Tabulka 6: Přehled cen jednotlivých revizí, kontrol, prověrek a prohlídek včetně jejich četnosti.....	56
Tabulka 7: Srovnání cen kadeřnictví s vybranými konkurenty	61
Tabulka 8: Srovnání cen Vacushape s vybranými konkurenty.....	61
Tabulka 9: SWOT analýza.....	63
Tabulka 10: Položkový rozpočet rekonstrukce koupelny.....	69
Tabulka 11: Položkový rozpočet rekonstrukce chodby.....	70
Tabulka 12: Varianty přístroje Body Roll	72
Tabulka 13: Ceny vstupů Body Roll	73
Tabulka 14: Varianty Power Plate	75
Tabulka 15: Ceny vstupů Power Plate	75
Tabulka 16: Cena reklamy ve vybraných rádiích	77
Tabulka 17: Navrhovaná četnost propagace v Rádiu Krokodýl	77
Tabulka 18: Náklady na rekonstrukci prvního nadzemního podlaží	83
Tabulka 19: Náklady na rozšíření služeb	84
Tabulka 20: Náklady na propagaci/rok	85
Tabulka 21: Souhrn předpokládaných nákladů.....	86
Tabulka 22: Tržby z realizace navržených změn – optimistická varianta.....	87
Tabulka 23: Tržby z realizace navržených změn – realistická varianta.....	88
Tabulka 24: Tržby z realizace navržených změn – pesimistická varianta	88
Tabulka 25: Harmonogram realizace navržených změn	90

Seznam příloh

Příloha 1: Srovnání cen nakupovaného zboží a sortimentu

Srovnání cen nakupovaného zboží a sortimentu

Výrobek	Schwarzkopf	Parfums.cz	Rozdíl	Rozdíl v %
Igora Royal	196,00 Kč	209,00 Kč	-13,00 Kč	7%
Igora Vibrance	163,00 Kč	209,00 Kč	-46,00 Kč	28%
Igora Fashion Lights (melírovací barva)	204,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
IGORA ROYAL Absolutes	204,00 Kč	209,00 Kč	-5,00 Kč	2%
IGORA EXPERT MOUSE	196,00 Kč	159,00 Kč	37,00 Kč	-19%
Developery Igora 3,6,9,12%	227,00 Kč	239,00 Kč	-12,00 Kč	5%
IV Developer 4%	180,00 Kč	239,00 Kč	-59,00 Kč	33%
Igora Color Remover	180,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
ESSENSITY barva	217,00 Kč	229,00 Kč	-12,00 Kč	6%
BM Premium Lift 9+	638,00 Kč	679,00 Kč	-41,00 Kč	6%
Classic Perm Lotion 1	374,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Classic Perm Lotion 2	374,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Neutraliser	241,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Proff. Energy & Glos šampon 5L	714,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Proff. Energy & Glos kondicionér 1,5L	497,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
ELASTIC 300 ml	196,00 Kč	150,00 Kč	46,00 Kč	-23%
ELASTIC 500 ml	262,00 Kč	187,00 Kč	75,00 Kč	-29%
FLATLINER	216,00 Kč	161,00 Kč	55,00 Kč	-25%
FREEZE 300 ml	196,00 Kč	150,00 Kč	46,00 Kč	-23%
FREEZE 500 ml	262,00 Kč	186,00 Kč	76,00 Kč	-29%
G.FORCE	196,00 Kč	150,00 Kč	46,00 Kč	-23%
HAIRBODY	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
MAGIC	216,00 Kč	161,00 Kč	55,00 Kč	-25%
MESS UP	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%
SESSION 300 ml	196,00 Kč	150,00 Kč	46,00 Kč	-23%
SESSION 500 ml	262,00 Kč	186,00 Kč	76,00 Kč	-29%
SPARKLER	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
THRILL	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
BODY ME	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
CURL ME SOFT	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
DUST IN	253,00 Kč	183,00 Kč	70,00 Kč	-28%
TWIN CURL	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
UPLOAD	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%
Super Hold Hairspray 750 ml	246,00 Kč	169,00 Kč	77,00 Kč	-31%
Super Hold Hairspray 500 ml	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%

Super Hold Hairspray 300 ml	130,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Super Hold pěna černá 500 ml	184,00 Kč	154,00 Kč	30,00 Kč	-16%
Super Hold pěna černá 200 ml	130,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Super Hold gel černý 250 ml	196,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Flexible Hold Hairspray 750 ml	246,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
Flexible Hold Hairspray 500 ml	184,00 Kč	144,00 Kč	40,00 Kč	-22%
Flexible Hold pěna 500 ml	184,00 Kč	160,00 Kč	24,00 Kč	-13%
BC Fibre Force šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Fibre Force kondicionér	220,00 Kč	163,00 Kč	57,00 Kč	-26%
BC Fibre Force sprejový kondicionér	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Fibre Force maska	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
Olejová BC Oil Miracle - kúra	299,00 Kč	208,00 Kč	91,00 Kč	-30%
BC Oil Miracle - lehká olejová kúra	299,00 Kč	210,00 Kč	89,00 Kč	-30%
BC Oil Miracle šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Oil Miracle kondicionér	220,00 Kč	174,00 Kč	46,00 Kč	-21%
BC Oil Miracle sprejový kondicionér	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%
BC Oil Miracle maska	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%
BC Repair Rescue šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Repair Rescue kondicionér	220,00 Kč	162,00 Kč	58,00 Kč	-26%
BC Repair Rescue sprej. Kondicionér	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Repair Rescue maska	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Repair Rescue sprejová maska	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%
BC Repair Rescue fluid na konečky	262,00 Kč	186,00 Kč	76,00 Kč	-29%
BC Color Freeze Silver šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Color Freeze Shine šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Color Freeze Sulfate Free šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Color Freeze Shine šampon XXL	163,00 Kč	162,00 Kč	1,00 Kč	-1%
BC Color Freeze kondicionér	220,00 Kč	163,00 Kč	57,00 Kč	-26%
BC Color Freeze sprejový kondicionér	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Color Freeze maska	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Moisture Kick šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Moisture Kick sprejový kondicionér	228,00 Kč	167,00 Kč	61,00 Kč	-27%
BC Volume Boost šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Volume Boost Detangler	220,00 Kč	162,00 Kč	58,00 Kč	-26%
BC Dandruff Control šampon	163,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
BC Deep Cleansing čistící šampon	163,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
BC Sensitive Smoothe šampon	163,00 Kč	-	0,00 Kč	0%
BC Q10 šampon	130,00 Kč	133,00 Kč	-3,00 Kč	2%
BC Q10 kondicionér	220,00 Kč	163,00 Kč	57,00 Kč	-26%
BC Q10 maska	228,00 Kč	166,00 Kč	62,00 Kč	-27%