



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ MIX JAZYKOVÉ ŠKOLY PRESTO

MARKETING MIX OF LANGUAGE SCHOOL PRESTO

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. KLÁRA ZAPLETALOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. PAVEL MRÁČEK

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zapletalová Klára, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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:

Marketingový mix Jazykové školy Presto

v anglickém jazyce:

Marketing Mix of Language School Presto

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.

PELSMACKER, P., GUENS, M., BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 583 s. ISBN 80-247-0254-1.

PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. . Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SAUNDERS, J., KOTLER, P., ARMSTRONG G., WONG, V. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: Efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2012

Abstrakt

Předložená diplomová práce se soustředí na analýzu současného marketingového mixu jazykové školy Presto, konkrétně jeho veřejnostní složky, a na základě získaných poznatků předkládá doporučení, jejichž aspirací je jeho zlepšení. Teoretická část práce akcentuje marketingový mix ve službách a popisuje jeho prvky. Další části analyzují vnější prostředí jazykové školy, jako i její současný marketingový mix, a přináší jednotlivé návrhy na zlepšení veřejnostní složky marketingového mixu jazykové školy.

Klíčová slova

Marketing, marketingový mix služeb, jazykové vzdělávání, jazyková škola.

Abstract

The thesis is focused on the analysis of current marketing mix of the Presto language school, especially on its marketing mix of language courses for the public. On the basis of acquired information, it presents recommendations for possible improvement. The theoretical part of the thesis emphasizes service marketing mix, and explains its components. The following parts analyse the outer environment of the language school, as well as its current marketing mix, and bring suggestions for enhancement of the marketing mix of language courses for the public.

Key words

Marketing, service marketing mix, language education, language school.

Bibliografická citace diplomové práce

ZAPLETALOVÁ, K. *Marketingový mix jazykové školy Presto*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 190 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25.5.2012

.....

podpis autora

Poděkování

Mé velké poděkování patří Ing. Pavlovi Mráčkovi za odborné vedení této diplomové práce, jako i zaměstnancům jazykové školy Presto za vstřícnost při poskytování informací. V neposlední řadě také mým nejbližším, jejichž podpora mne provázela po celou dobu studia.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	12
2.1 Úvod do koncepce marketingového mixu	12
2.1.1 Historický exkurz	12
2.1.2 Teorie marketingového mixu	12
2.1.3 Marketingový mix a jeho podoby.....	13
2.1.4 Tvorba marketingového mixu	17
2.2 Marketing ve službách	19
2.2.1 Specifika služeb a jejich dopad na marketing	20
2.2.2 Klasifikace služeb	23
2.3 Marketingový mix služeb	25
2.3.1 Produkt ve službách.....	26
2.3.2 Cena služeb	32
2.3.3 Distribuce služeb	39
2.3.4 Komunikace ve službách.....	41
2.3.5 Lidé ve službách.....	55
2.3.6 Materiální prostředí	59
2.3.7 Procesy ve službách.....	64
3 ANALYTICKÁ ČÁST	67
3.1 Analýza vnějšího prostředí.....	67
3.1.1 Analýza makrookolí	67
3.1.2 Analýza mikrookolí.....	75
3.2 Analýza vnitřního prostředí	105
3.2.1 Představení jazykové školy Presto	106
3.2.2 Analýza marketingového mixu jazykové školy.....	107
3.2.3 Dotazníkové šetření.....	126
3.3 Souhrn realizovaných analýz	128
4 NÁVRHY NA ZMĚNY V PRVCÍCH MARKETINGOVÉHO MIXU JAZYKOVÉ ŠKOLY PRESTO	131
4.1 Produkt	131
4.1.1 Pomaturitní studium	131
4.1.2 Semestrální kurzy	132

4.1.3 Letní kurzy	134
4.2 Cena.....	135
4.2.1 Cena pomaturitního studia.....	135
4.2.2 Cena semestrálních kurzů.....	141
4.2.3 Cena letních kurzů.....	152
4.3 Distribuce.....	153
4.3.1 Distribuce pomaturitního studia	153
4.3.2 Distribuce semestrálních kurzů	154
4.3.3 Distribuce letních kurzů	157
4.4 Komunikace	157
4.4.1 Komunikace jazykové školy Presto.....	158
4.4.2 Pomaturitní studium	159
4.4.3 Semestrální kurzy	162
4.4.4 Letní kurzy	165
4.5 Lidé.....	166
4.6 Prostředí.....	167
4.7 Procesy	168
4.8 Souhrn návrhů.....	169
ZÁVĚR	172
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	173
SEZNAM GRAFŮ	184
SEZNAM OBRÁZKŮ	184
SEZNAM TABULEK.....	185
SEZNAM PŘÍLOH.....	188

ÚVOD

Koncepce marketingového mixu, která byla prezentována počátkem 60. let jako souhrn nástrojů o čtyřech známých prvcích (Product, Price, Place, Promotion), zaujímá i po více než padesáti letech významné postavení v marketingové teorii i praxi. Marketingový mix však, stejně jako i jiné koncepce, nezůstává rigidním a neměnným modelem, nýbrž se snaží o reflektování změn na trhu a v tomto smyslu dochází i k jeho rozličným obměnám. Jedna z těchto obměn se stala základní konstrukcí pro tvorbu této diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout změny v marketingovém mixu jazykové školy Presto, a tak se pokusit vylepšit její postavení na trhu jazykového vzdělávání.

Vzdělávání, jakožto jeden z faktorů determinujících vývoj jednotlivce i celé společnosti, se stává důležitou součástí života mnoha lidí, a tak vznikají i mnohé společnosti, jejichž cílem je uspokojování těchto specifických potřeb. Nejinak je tomu na trhu jazykového vzdělávání, který v současné době čítá více než 230 jazykových škol a nespočet lektorů nabízejících výuku jazyka. Vysoká úroveň konkurence, poměrně homogenní produkt a možnost kupujících vybírat si mezi kvalitními poskytovateli služeb za relativně nízké ceny činí úspěšné podnikání v tomto oboru obtížnějším. Tyto důvody vedou k nutnosti neustálých činností společností vedoucích ke zlepšení jejich postavení. Jedním z takových způsobů může být kontinuální sledování a uplatňování změn v marketingovém mixu. Tento způsob se stal stěžejním bodem této diplomové práce.

Za účelem naplnění cíle práce se teoretická část soustředí na koncepci marketingového mixu a převážná většina pozornosti je v ní věnována jednotlivým prvkům marketingového mixu v oblasti služeb. Analytická část této diplomové práce směřuje od analýzy vnějšího prostředí společnosti až po její vnitřní analýzu, resp. analýzu marketingového mixu v oblasti veřejnostních kurzů. Návrhová část potom předkládá jednotlivá doporučení, která mohou být aplikována jak společně, tak postupně, s ohledem na cíle, priority i možnosti jazykové školy.

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Jazyková škola Presto, jako součást společnosti PRESTO – Překladatelské centrum s.r.o. působí v oblasti poskytování jazykového vzdělávání. Ačkoli se zdá být požadavek na znalost cizích jazyků stále více akcentován, působení společností v tomto oboru a dosažení konkurenceschopnosti – díky stále větší standardizaci služeb a velké konkurenci – není jednoduché.

Cíle práce

Hlavním cílem této práce, v souvislosti s výše zmíněným faktem, je navrhnout změny v marketingovém mixu jazykové školy Presto, které by mohly pomoci ke zlepšení jejího postavení na trhu jazykového vzdělávání. Diplomová práce se za účelem dosažení tohoto cíle soustřeďuje na oblast tzv. veřejnostní složky poskytovaných služeb, kde byl přínos návrhů aktuálně shledán jako nejvhodnější.

Dalšími cíli jsou tyto:

- Analyzovat obecné i oborové okolí jazykové školy Presto.
- Určit nejbližší konkurenty jazykové školy Presto a posoudit jejich marketingový mix v oblasti veřejnostních kurzů.
- Připravit podklady pro zhodnocení marketingového mixu (v oblasti veřejnostních kurzů) jazykové školy Presto.
- Veškeré podklady kriticky posoudit a připravit návrhy na změny.

Metody a postupy zpracování

Aby bylo cíle dosaženo, budou v diplomové práci nejprve shrnuta relevantní teoretická východiska, provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí a následně navrhnutá doporučení na změny v marketingovém mixu.

K získání a kategorizaci potřebných podkladů bude využit sběr informací z veřejných i interních zdrojů společnosti, analýza PEST, analýza odvětví a nejbližších konkurentů v něm. Analýza vnitřního prostředí společnosti bude – v souvislosti s respektováním cíle práce – zaměřena na analýzu veřejnostní složky marketingového mixu společnosti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Úvod do koncepce marketingového mixu

První část diplomové práce bude směřovat k představení teoretických poznatků souvisejících s koncepcí marketingové mixu. Ve stručnosti uvede historii tohoto konceptu, objasní jeho podstatu, podoby i využití.

2.1.1 Historický exkurz

Počátky vzniku dominantní myšlenky moderního marketingu, jak marketingový mix označuje Kotler, (3) lze nalézt v práci Neila Bordena, který identifikoval řadu podnikových aktivit umožňujících ovlivnění potenciálních zákazníků. Souhrn těchto činností, specifických pro každý podnik, označoval jako marketingový mix, jež přirovnal k „cake-mixu“ (směsi na moučníky). V této rovině lze nalézt metaforickou shodu například v oblasti úpravy výsledného produktu – „*je možná podle individuální chuti spotřebitele, ale je nutné zachovat vyváženost jednotlivých složek směsi*“. (4) Zřejmá je tedy akcentace komplexnosti jednotlivých prvků marketingového mixu.

V důsledku velkého množství podnikových činností bylo snahou nalezení jednodušší klasifikace. Tu počátkem 60. let publikoval profesor Jerry McCarthy v prvním vydání knihy *Marketing*, v níž byl marketingový mix prezentován jako souhrn nástrojů čítající čtyři složky: produkt (Product), cenu (Price), místo (Place) a propagaci (Promotion). (2) Svého vrcholu dosáhla tato podoba marketingového mixu v 80. letech a významné postavení zaujímá i o více než třicet let později. (4) Nelze však opomenout, že s vývojem tržní ekonomiky a stále větší nutností prosazování marketingové koncepce se postupně vyvíjely další varianty schématu „4P“, o kterých bude blíže pojednáno v dalších kapitolách.

2.1.2 Teorie marketingového mixu

Budeme-li chtít objasnit jeden ze základních marketingových pojmů, literatura nám poskytne kupříkladu následující vymezení, která vykazují společné rysy, jež lze charakterizovat slovními spojeními jako: *soubor nástrojů, dosažení cílů či působení na podnikové okolí*:

Kotler, jedna z největších osobností současného marketingu, uvádí, že „*marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu*“. (5) Podobně Americká marketingová asociace vysvětluje tento pojem jako „*soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které firma využívá k dosažení požadované úrovně prodeje na cílovém trhu*“, (6) a rovněž i Boučková ve své knize

charakterizuje marketingový mix jako „soubor nástrojů, jimiž firma může působit na své okolí a jejichž pomocí uskutečňuje své záměry“. (7)

Foret (8) charakterizuje marketingový mix obecněji: „Marketingový mix zahrnuje vše podstatné, s čím se firma obrací na trh, na zákazníky, vše, co rozhoduje o jejím úspěchu na trhu.“

Ať už preferujeme kterékoli z uvedených vymezení, důležitost marketingového mixu (a to v jakékoli jeho podobě) pro dosažení podnikových cílů je zřejmá. Dle mého názoru by bylo možné ho charakterizovat jako *způsob komunikace organizace se zájmovým okolím a prostředek k jeho aktivnímu ovlivňování směrem k dosažení stanovených cílů.*

2.1.3 Marketingový mix a jeho podoby

Možností, jak charakterizovat pojem marketingový mix, je tedy mnoho. Stejně tak existuje větší množství modifikací jeho základního obsahu – kterým jsou zpopularizovaná „4P“. Některé z těchto variací na následujících řádcích představím a podrobněji se pak významu jednotlivých „P“ budu zabývat ve třetí kapitole, která bude, v souvislosti s tématem práce, akcentovat marketingový mix v oblasti služeb. Schéma, struktury základních marketingových nástrojů, které přikládám do Přílohy č.1, nabízí Kotler (1).

Jak jsem se již zmínila na začátku této kapitoly, s postupem času a změnami probíhajícími na trhu, vznikala potřeba základní soubor nástrojů rozšiřovat i měnit. Zůstaneme-li u marketingového mixu spojeného s písmeny „P“, lze zmínit rozšířený marketingový mix dle Urbánka (10), který uvádí až 15 nástrojů začínajících touto souhláskou. Kromě výše uvedených (čtyř nejznámějších) jsou to dále: *People* (lidský faktor), *Process* (pracovní procesy, technologie), *Participants* (účastníci), *Physical evidence* (fyzická přítomnost), *Packing* (například tvorba balíčků služeb), *Partnership* (spolupráce), *Productive time* (produktivní čas), *Programming* (programová specifikace balíčků služeb), *Participation activating* (participační akvizice), *Personalities* (osobnosti), *Process pedagogical approaches* (pedagogický přístup).

Hesková (11) pak kategorizuje jednotlivé nástroje dle oborového kritéria následovně (Tab. 1):

Tab. 1: Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech

Klasický produkt 4P	Služby 6P	Cestovní ruch Pohostinství 8P	Školství 6P	Bankovníctví 6P	Obchod 7P
Product Price Place Promotion	Product Price Place Promotion People Process	Product Price Place Promotion People Packaging Programming Partnership	Product Price Place Promotion Personalities Process pedagogical approaches Partipation	Product Price Place Promotion Participans Process Physical	Product 1 Product 2 Product 3 Place People Price Promotion

Zdroj: (11)

Stejná autorka přitom zdůrazňuje přizpůsobení marketingového mixu daným podmínkám tak, aby byly potřeby všech zúčastněných co neoptimálněji uspokojovány. Zůstaneme-li u písmena „P“ a světově proslulého „marketingového guru“ (1), nalezneme doporučení rozšířit „4P“ o:

- **Politics** (politika), která je jedním z klíčových vnějších faktorů působících na činnost firmy, a
- **Public opinion** (veřejné mínění), jež vyjadřuje nálady a postoje veřejnosti, které mohou mít velký vliv na tržní poptávku po konkrétních produktech i službách.

Jako poslední model marketingového mixu inspirovaný písmenem „P“ zmíním **Nový model 4P**, který navrhuje Arrusy. (9) Ten by měl být řízený aktivitami zákazníka (zatímco původní – klasický – model „4P“ vyjadřuje rozhodování podniku). Arrusy (12) ve své práci vyjadřuje názor, že „4P“, tak jak je známe, posledních několik let nejsou schopna zajistit potřebnou diferenciaci, která by vedla k loajalitě a angažovanosti zákazníků. Toto tvrzení podporuje argumentem, že ačkoli se společnosti snaží dodávat na trh kvalitní produkty za konkurenceschopné ceny dostupné na mnoha místech a prosazované skrze rozličná média, tyto snahy jsou nedostačující a konzumenti je neregistrují jako něco zvláštního. Každý nový produkt je dalším podnětem ke zvyšování stále rostoucí konkurence a unikátnost poskytovaných produktů zaniká v dnešní době mnohem dříve, než tomu bylo před 20 lety.

Podnik by měl proto budovat svoje principy – začleňující zákazníky – na Novém modelu 4P. Slovy Arussyho (12): „*Je na čase čelit nově se formujícím „P“, kolem nichž musí každá společnost budovat vedení a vytvářet klíčové kompetence.*“

Nový model je tvořen následujícími nástroji:

Premium price (Prémiová cena) – vyjadřuje schopnost společnosti účtovat si vyšší cenu. K tomu je třeba, aby zákazník vnímal produkt jako špičkový a diferencovaný.

Preference of company or product (Preference podniku nebo produktu) – pojem preference v tomto modelu přesahuje pouhý výběr produktu. Množství výrobků či služeb je totiž vybíráno zákazníky dočasně, například z důvodu absence lepší volby. Způsob takového výběru produktu však není dobrým ukazatelem schopností podniku. Právě produktové preference zahrnují poskytnutí doporučení (ať už se jedná o doporučení produktu lidem v nejbližším okolí či o ochotu podporovat produkt veřejně). Dosáhnutí preference mezi spotřebiteli se mimo jiné promítne do snížení nákladů na prodej a růstu marží.

Portion of overall customer budget (Podíl na celkovém rozpočtu zákazníka) – podíl na celkovém rozpočtu představuje další důležitou oblast aktivity zákazníka. Ten má možnost přerozdělovat ho mezi (většinou) velké množství konkurujících si nabídek. Konkrétní podíl na rozpočtu zákazníka je signifikantním indikátorem jeho loajality vůči společnosti, popřípadě znače, či konkrétnímu produktu.

Permanence of overall relationship longevity (Nepřetržitost dlouhodobého vztahu) – poslední nástroj “nových P” přirovnává Arussy k osobním vztahům. Stejně jako v nich obvykle platí, že čím déle zůstane zákazník se společností „ve vztahu“, tím hlubší vztah se vytvoří.

Ráda bych upozornila především na tyto chybné kroky podniků, které znemožňují či komplikují vytvoření dlouhodobých vztahů se zákazníky, a sice že:

- nekladou dostatečný důraz na aspekt dlouhodobého vztahu,
- mají nestrukturované prodejní kampaně a sledujeme absenci programu, který by zajistil udržení vztahů,
- očekávají, že se trvalý vztah vytvoří „sám od sebe“,
- prodlužují životnost svých výrobků, aniž by je inovovaly (ve jménu maximalizace výnosů a minimalizace nákladů), v důsledku čehož se stávají v očích spotřebitele „nudnými“. (12)

Opustíme-li marketingový mix skládající se z nástrojů, jejichž názvy počínají písmenem „P“, dostaneme se k dalším schémátům. Jedno z nich zachycuje *přechod od „4P“ ke „4C“* ve znamení zdůraznění pohledu zákazníka namísto pohledu marketingových pracovníků. Můžeme tedy říci, že se jedná o stejná schémata, na která se pouze díváme z jiné perspektivy. Návrh na tento pohled podali ve své práci Shultry, Tanennbaum a Lauterborn. (4)

Dva úhly pohledu lze vyjádřit následujícím schématem: (1)

Čtyři P	Čtyři C
Product (Produkt)	→ Customer Value (Hodnota z hlediska zákazníka)
Price (Cena)	→ Cost to the Customer (Náklady pro zákazníka)
Place (Místo)	→ Convenience (Pohodlí)
Promotion (Propagace)	→ Communication (Komunikace)

Kotler (1) k tomuto tématu dodává, že se pracovníci marketingu na sebe dívají jako na prodejce, zatímco zákazníci sami sebe považují za ty, kteří kupují hodnotu či řešení. Spotřebitele zajímá nejen cena produktu samotného, ale souhrn celkových nákladů, které je třeba vynaložit nejen na jeho získání, ale kupříkladu i na jeho používání a zbavení se ho. Co se týče třetího C, od něj zákazníci očekávají pohodlí a namísto jednostranné propagace požadují oboustrannou, interaktivní komunikaci. Týž autor (1) dále doporučuje, aby se pracovníci marketingu nejprve zamysleli nad „čtyřmi C“ a až následně na tomto základě vybudovali svá „čtyři P“.

Pojetí marketingového mixu v podobě „4S“ shodně klade důraz na zákazníka. V tomto pohledu se však akcentují odlišné proměnné:

- **Segmentace zákazníků** – proces identifikace a následného získání cílového segmentu.
- **Stanovení užitku** – určení užitku, který náš produkt přinese zákazníkům.
- **Spokojenost zákazníka** – na tento cíl by měla být zaměřena většina činností podniku
- **Soustavnost péče** – budování vztahů mezi zákazníky a organizací. (4)

Vzhledem k velkému množství podob a představených variací marketingového mixu jsem se tuto problematiku rozhodla systematizovat a vyjádřit tuto systematizaci, s ohledem na zaměření tématu diplomové práce, prostřednictvím tabulky (Tab. 2), která je uvedena níže. Tato tabulka současně zvýrazňuje „7P“, která jsou užívána pro oblast služeb a budou využita v analytické i návrhové části práce.

Tab. 2: Systematizace vybraných prvků marketingového mixu

C 4C		P Nový model 4P		S 4S
SHULTY, TANENNBAUM, LAUTERBORN		JERRY MC CARTHY		HESKOVÁ
Customer Value	→	Product	Premium Price	Segmentace zákazníků
Cost to the Customer	→	Price	Preference of Company or Product	Stanovení užítka
Convenience	→	Place	Portion of Overall Customer Budget	Spokojenost zákazníka
Communication	→	Promotion	Permanence of Overall Relationship Longevity	Soustavná péče
HESKOVÁ		People	SLUŽBY (7P)	
VAŠTIKOVÁ		Process		
KOTLER		Physical evidence		
		Politics		
		Public opinion		

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.1.4 Tvorba marketingového mixu

V předcházející kapitole jsem představila několik variací marketingového mixu. Po podrobnějším seznámení se s tímto tématem se přímo nabízí prostor k zamyšlení nad tím, jaké marketingové nástroje by měla společnost využít k dosažení svých cílů a uspokojení přání zákazníků. Jak lze intuitivně vytušit, na tuto otázku neexistuje jednoznačná odpověď. Kotler (1) k tomuto uvádí obecné konstatování, a sice že: „*vítězí ty společnosti, které uspokojí potřeby zákazníka ekonomicky, dostupně a s využitím efektivní komunikace*“.

V literatuře se často setkáme s názorem, že jedním ze základních kamenů úspěšného marketingového mixu je soulad mezi jeho jednotlivými složkami. Jeden nesourodý prvek může zcela degradovat snahy marketingových pracovníků a současně jedna, byť vynikající část, není s to vytvořit konkurenceschopnou nabídku. Je pochopitelné, že pokud se podnik rozhodne vstoupit na trh s kvalitním výrobkem nesoucím punc luxusu, musí i ostatní složky reflektovat tuto pozici. Takovýto produkt tedy bude prodáván za cenu pravděpodobně mnohem vyšší, nežli je průměrná cena výrobků uspokojujících podobnou potřebu. Stejně tak distribuční kanály a propagace by měly podtrhovat jedinečnost produktu a dotvářet tak celkový dojem založený na unikátnosti. V opačném případě je ve hře nepochopení naší nabídky ze strany zákazníků. Stanovíme-li například u výše zmíněného imaginárního produktu cenu příliš nízkou, nabídka přestane být unikátní (může být snad unikátní něco, co si může dovolit každý?) a bude v myslích spotřebitelů vzbuzovat nedůvěru.

Kotler (5) k jednotlivým nástrojům a jejich řízení v praxi podotýká, že firma může obvykle rychle měnit ceny, velikost prodejních sil a výši marketingových výdajů. Pokud se však jedná o vývoj nových produktů a distribučních cest, tyto změny lze provádět až v delším časovém horizontu. Obecně pak konstatuje, že společnosti ve vztahu k marketingovému mixu realizují krátkodobých změn podstatně méně, než by mohly.

Co se týče vztahu segmentace a tvorby marketingového mixu, Foret (8) nabízí ke zvážení dvě varianty lišící se časovou sousledností. V případě první možnosti začneme tvorbou marketingového mixu a pro něj následně hledáme nejvhodnější cílové segmenty. Druhá varianta postupuje opačně – nejprve vybereme cílový segment či segmenty a pro tyto pak tvoříme marketingový mix „na míru“.

Protože marketingový mix je složen z vnitřních proměnných (tedy takových, které je organizace schopna správně vynaloženým úsilím ovlivnit) a ve svém souhrnu představuje nabídku produktu určenou k umístění a prodeji na trh, ráda bych se v této souvislosti na závěr kapitoly ještě zmínila o **konceptu jedinečné prodejní nabídky** (unique selling proposition). Tento představil v 60. letech ve své knize *Reality in Advertising* vedoucí reklamní kanceláře Rosser Reeves a pojem jedinečná prodejní nabídka charakterizoval třemi determinanty:

1. Každá **reklama** musí spotřebiteli předložit *jistou nabídku*, nikoli plané řeči – každá reklama musí oslovit každého čtenáře, a to v duchu „*kupte si tento produkt a toto získáte*“.
2. Druhou podmínku představuje **ojedinělost nabídky** – konkurence takovou tedy nemá ve své nabídce a není schopna ji poskytnout.
3. Nakonec platí, že prezentovaná nabídka musí být natolik účinná, aby byla schopna přitáhnout k našemu výrobku **nové zákazníky**. (13)

Marketingový mix představuje způsob komunikace společnosti se zájmovým okolím za účelem dosažení stanovených cílů. Aby těchto cílů bylo dosaženo, bývá akcentován soulad mezi jednotlivými složkami zvoleného mixu. Organizacím bývají nápomocny rozličné marketingové mixy odvíjející se především od poskytovaného produktu. Tyto mohou být však brány jako možný základ, ke kterému lze přiřazovat další prvky v závislosti na předmětu podnikání a dalších proměnných. V oblasti marketingu služeb, který v rámci marketingové koncepce vyčleňuje jistá specifika je marketingový mix, a jeho efektivní tvorba i řízení, značně determinován vlastnostmi služeb. V kapitole, jež bude následovat, se zaměřím na tato specifika. Bez znalosti jich samotných a též důsledků z nich plynoucích se v řízení služeb mnohem snáze ztrácí pevná půda pod nohama.

2.2 Marketing ve službách

Rozvoj oblasti služeb (terciálního až kvinterního sektoru) je jedním z ukazatelů, kterým můžeme charakterizovat vývoj vyspělých tržních ekonomik v posledních desetiletích. V souvislosti s tímto hospodářským trendem a jeho patřičnou dynamikou se pak setkáme s pojmy jako „třetí průmyslová revoluce“, „nastolení ekonomiky služeb“ či s přívlastkem „společnost služeb“, jímž byly v posledních deseti letech označovány Spojené státy americké. (8) Fenomenální nárůst služeb (představují více než 60 % světové ekonomiky rozvinutých zemí), (3) se však zdaleka netýká pouze velkých světových ekonomik. I v České republice je patrné zvyšování podílu služeb na HDP, které bylo výrazné především v období transformace národního hospodářství. (14) Dle Českého statistického úřadu tvoří služby zhruba třetinu národního hospodářství ve většině základních ukazatelů. Počet fyzických a právnických osob v Registru ekonomických subjektů, u nichž převažující činnost spočívá v poskytování služeb (tržních i netržních), v roce 2005 přesáhl 715 tisíc, což představovalo téměř 32 % všech ekonomických subjektů v České republice. Tržních subjektů je pak v této sféře několikrát více než netržních. Co se týče právní formy těchto subjektů, převažují fyzické osoby, které podnikají na základě živnostenského zákona. V neposlední řadě nelze opomenout ani vliv služeb na zaměstnanost obyvatel České republiky. V roce 2005 bylo v této sféře zaměstnáno asi 1, 5 milionu osob a došlo k nárůstu zaměstnanosti ve službách i přes celkový národní pokles zaměstnanosti. (15)

Zaměřím-li se konkrétně na poskytování služeb v oblasti vzdělávání, prvním důležitým faktem je skutečnost, že rovněž i v této oblasti silně převažuje podíl tržních služeb nad netržními. V roce 2005 celkové tržby v tomto odvětví dosáhly výše téměř 10 miliard, přičemž se na této skutečnosti více než $\frac{3}{4}$ podílely podniky, které poskytují vzdělání mimoškolní. Vzdělávání dospělých a mimoškolní vzdělávání vyprodukovalo 85 % celkové přidané hodnoty tohoto odvětví (16).

Příčinu rostoucího podílu služeb na ekonomické produkci lze spatřovat v několika faktorech, mezi něž lze zařadit především rostoucí bohatství, větší množství volného času, existenci stále složitějších výrobků či udržení zákazníků. (3)

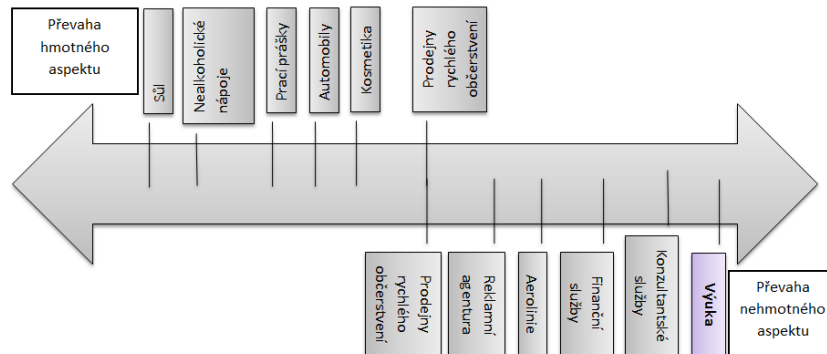
Tyto příčiny se pak prakticky projevují:

- Větší dostupností peněžních prostředků a z toho plynoucí ochotou některé činnosti přenechat specializovaným poskytovatelům služeb (domácí práce, údržbářské a servisní služby).
- Nejen ochotou ale i touhou po nabytí nových vědomostí, zkušeností i zážitků. Tento aspekt dává vzniknout mnoha novým službám poskytovaným v oblasti vzdělávání, sportovních i zážitkových aktivit.

- V souvislosti s vývojem nových technologií a pronikáním těchto do spotřebitelských domácností vzrůstá potřeba servisních služeb (Foret (8) k tomuto uvádí, že společnost IBM získává 60 % příjmů ze služeb poskytovaných k počítačům).
- Všeobecně lze hovořit o stále větší náročnosti spotřebitelů, se kterou souvisí poskytování výborného servisu a doprovodných služeb; jejich způsob poskytování se může stát významnou konkurenční výhodou a zejména v odvětvích, v nichž je patrná silná homogenita, může patřit k jednomu ze způsobů, jak nabídku společnosti odlišit od konkurenční.

2.2.1 Specifika služeb a jejich dopad na marketing

Protože v minulosti byly služby poskytovány spíše fyzickými osobami či malými podniky (jak je tomu dle Českého statistického úřadu (15) u nás i dnes), které považovaly marketingové techniky za zbytečné, popřípadě příliš nákladné, k praktickým aplikacím u těchto subjektů dochází spíše pozvolna. Úspěšné organizace si však uvědomují potřebu specifických marketingových přístupů v této oblasti. Obecně můžeme říci, že společnosti nabízejí velmi často nějaký druh služby, jejíž podíl na celkovém produktu může být různý. V praxi to pak znamená, že jen velmi zřídka nalezneme „čistou službu“ a při snaze o rozlišení mezi zbožím a službou je pak vhodnější hovořit o kontinuu (viz. Obr. 2), které zachycuje odlišný podíl hmotné a nehmotné složky nabídky. (3)



Obr. 1: Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb

Zdroj: (3)

Ačkoli marketingové řízení služeb vychází ze společné filozofie, jejímž cílem je efektivní uspokojování potřeb zákazníků, marketing služeb má své specifické rysy vycházející ze samotné podstaty a charakteristik služeb.

Dle mého názoru nejlépe vystihuje povahu služeb Kotler v knize Moderní marketing. Píše, že: „Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví.“ (3)

Tato charakteristika přímo upozorňuje na dvě z hlavních vlastností služeb. Jednotliví autoři (3, 14, 7) používají při popisu služeb různou terminologii lišící se však pouze v detailech. Pro vyjádření vlastností služeb jsem vybrala následující kategorie: (3)

Nehmotnost

Jedná se pravděpodobně o nejcharakterističtější rys služeb. Ve své podstatě znamená, že potenciální zájemce nemá možnost uvažovanou službu fyzicky zhodnotit před jejím zakoupením a rovněž mu není umožněno znát dopředu výsledek poskytnuté služby. Kupuje si slib a doufá v naplnění své představy o požadovaném výstupu. Tento aspekt se promítá do zvýšené nejistoty, kterou se snaží eliminovat jak zákazníci, tak poskytovatelé služby. Kotler (3) uvádí, že ke snížení rizika vyhledávají kupující signály kvality, které vytváří viditelné (hmotné) atributy jako: místo poskytování služby, zaměstnanci, komunikace a cena. Vašítková (14) k tomuto dodává, že zákazník při výběru mezi konkurenčními nabídkami služeb klade důraz na osobní zdroje informací (tzv. word of mouth) a jako základ pro hodnocení kvality mu slouží cena. Pro poskytovatele služeb z toho vyplývá doporučení na zdůraznění hmotné podoby služby (lokalita, vybavení, komunikační materiály, symboly), strategie positioningu (3) a vytváření silné značky popřípadě obchodního jména společnosti, (14) které přispějí k odlišení od konkurenčních nabídek.

V praxi jazykové školy lze nejistotu snížit například prostřednictvím poskytnutím ukázkové hodiny zdarma, posílením a rozšířením marketingového mixu a dále způsoby uvedenými výše.

Neoddělitelnost

Další charakteristika služeb vyjadřuje skutečnost, že služby nelze oddělit jak od jejich poskytovatelů, tak od jejich spotřebitelů. Specifika neoddělitelnosti pak představují interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem a ve většině případů i nutnou přítomnost zákazníka v momentu poskytování služby. Tohoto dopadem je současná produkce a spotřeba na určitém místě, v důsledku čehož musí poskytovatelé služeb čelit momentálním výkyvům poptávky. (3)

Neoddělitelnost poskytovatele služby od jejího příjemce znamená pro jazykové školy klást důraz na způsob výběru, vzdělávání a stimulaci lektorů i ostatních zaměstnanců, protože ti mají (stejně jako klienti, kteří se spolupodílí na vytváření atmosféry) vliv na výsledek služby. Snaha o oddělení produkce a spotřeby pak může být řešena například e-learningem. (14)

Proměnlivost

Proměnlivost služby znamená v konečném důsledku proměnlivost kvality služby. Vzhledem k výše zmiňované neoddělitelnosti služby, je výsledný efekt ovlivňován především lidským faktorem. K obtížnému řízení kvality dále přispívá i skutečnost, že není možné kontrolovat

výstup ještě před jeho samotnou spotřebou. Tak dochází k tomu, že zákazník může obdržet službu rozdílné kvality nejen v rámci konkurenčních společností, ale i v rámci podniku samotného, dokonce u téže osoby. (14)

Pro udržení standardní kvality v rámci jazykového vzdělávání lze opět zmínit důkladnou personální politiku společnosti. Kvalifikace, profesionalita a osobnost lektora je natolik zásadní, že je třeba jí věnovat značnou pozornost. Dále lze z této oblasti namátkově uvést například systém odměňování zohledňující zpětné vazby od klientů. Vhodné je v této souvislosti rovněž zjišťování názorů zákazníků na úroveň poskytované služby, stejně jako možnost přijímání návrhů na zlepšení její kvality.

Pomíjivost¹

Další charakteristika služeb vyjadřuje nemožnost jejich uskladnění. Pokud není služba využita v daném okamžiku, ve kterém byla dostupná, není možné ji prodat či použít později. Důsledkem pro marketing je pak nalezení způsobů vedoucích k vyrovnání nabídky a poptávky po službách. (14)

Kotler (3) nabízí následující možnosti ke sladění nabídky a poptávky:

- na straně poptávky:
 - diferenciací cenové politiky (účtování různých cen v závislosti na daném období, last minute akce apod.)
 - nabídka alternativních služeb (v případě „čekajících“ zákazníků)
- na straně nabídky:
 - přijetí zaměstnanců na částečný úvazek
 - přesun jednoduchých úkolů na klienty
 - „sdílení“ v rámci společností
 - rozšíření společnosti

Pomíjivost služeb pro poskytovatele vzdělávání znamená, že nebudou-li znalosti a schopnosti lektora využity v nabízené chvíli, jsou nenávratně ztraceny a spojeny se ztracenými náklady. K vyrovnávání nestabilní poptávky lze využít doporučení uvedená výše. Při nenaplnění kapacity jazykových kurzů mohou být nápomocny systémy upozorňující klienty na snížení cen kurzovného.

Absence vlastnictví

Vlastnit službu není fyzicky možné. Spotřebitel získává pouze právo na využívání služby, obvykle po omezenou dobu. Vzhledem k této skutečnosti doporučuje Kotler (3) posilovat

¹Vašítková (14) tuto vlastnost vyjadřuje pojmem zničitelnost služby.

identitu značky a spřízněnost se zákazníky například formou vytváření zákaznických karet, klubů či sdružení, která podpoří pocit sounáležitosti a vlastnictví. V marketingovém mixu se tato vlastnost projevuje v konstrukci distribučních kanálů, které jsou obvykle přímé, popřípadě velmi krátké. (14)

Tab. 3: Vlastnosti služeb a jejich důsledky

Vlastnost	Důsledek	Projev důsledku	Možná řešení/ eliminace
Nehmotnost	Neurčitost výsledku	nejistota zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • zdůraznění hmotné podoby služby • strategie positioningu • silná značka a obchodní jméno
Neoddělitelnost	Interakce poskytovatele a příjemce	významná role zaměstnanců a atmosféry	<ul style="list-style-type: none"> • kvalitní výběr • vzdělávání • stimulace zaměstnanců
	Současná produkce a spotřeba	potřeba setkání se v čase a na konkrétním místě	<ul style="list-style-type: none"> • e-learning
Proměnlivost	Nemožnost kontroly výstupu před spotřebou	odchylky v kvalitě výstupu (dle osoby, místa a času)	<ul style="list-style-type: none"> • personální politika • komunikace se zákazníky • průzkumy
Pomíjivost	Nemožnost uskladnění	Ztráta služby v daném okamžiku v případě nevyužití	<ul style="list-style-type: none"> • částečné úvazky • přesun úkolů na klienty • „sdílení“ • rozšíření společnosti • diferenciací cenové politiky • alternativní služby
Absence vlastnictví	Nemožnost vlastnit službu	spotřebitel získává právo	<ul style="list-style-type: none"> • posilování identity značky • podpora pocitu sounáležitosti a vlastnictví

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.2.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb představuje velmi rozsáhlou oblast zahrnující obrovské množství různých činností. Tato skutečnost vytváří velké pole působnosti pro možné klasifikace, jejichž vytvoření usnadňuje analýzu poskytovaných služeb i použití konkrétních marketingových nástrojů pro jednotlivé kategorie. (14) V následující podkapitole představím některé z nich, a to především s důrazem na jejich souvislost s tématem práce.

Jako první uvedu základní (odvětvovou) klasifikaci služeb, kterou vytvořili v roce 1953 ekonomové Foot a Hatt (14):

- **Terciální sektor** – je zastoupen rukodělnými a řemeslnickými pracemi, které byly dříve prováděné v rámci domácností a u nichž jsou v převaze hmotné složky s potřebou materiálního zázemí v průběhu jejich realizace (příkladem mohou být služby jako opravy, kadeřnictví, kosmetika, prádelny či pohostinská činnost).
- **Kvarterní sektor** – je charakteristický poskytováním služeb, které usnadňují či zefektivňují dělbu práce; důraz se u nich klade na procesní postupy (je to kupříkladu dopravní infrastruktura, komunikace, finance).
- **Kvinterní sektor** – zahrnuje služby, které mění jejich příjemce, především ve smyslu jejich zdokonalování, a typickým rysem jsou vysoké nároky kladené na poskytovatele služby (zdravotní péče, vzdělávání, poradenství apod.). (17)

V rámci této klasifikace bych ráda zmínila průzkum provedený pod názvem „*Implementace marketingu v českých firmách služeb*“, který byl realizován na základě standardizovaných rozhovorů u 73 zástupců společností poskytujících služby. Z výzkumu vyplynula pořadí kritérií, jejichž prostřednictvím zákazníci posuzují kvalitu služeb v závislosti na jednotlivých sektorech. Pořadí kritérií je zachycuje následující tabulka.

Tab. 4: Preference kritérií dle sektorů služeb

Pořadí	Celkem	Terciální sektor	Kvarterní sektor	Kvinterní sektor
1.	flexibilita	flexibilita	flexibilita	spolehlivost
2.	image	personál	ceny	flexibilita
3.	spolehlivost	dostupnost	image a spolehlivost	image
4.	ceny	ceny	přidaná hodnota	personál a přidaná hodnota

Zdroj: (17)

Ráda bych však zdůraznila metodiku výzkumu, z níž vyplývá, že se jedná o zprostředkované hodnoty, které určovali zástupci dodavatelských společností.

Další klasifikaci nabízí Lovelock (8), který stanovuje sedm kritérií pro systematizaci služeb:

1. **stupeň hmotnosti služby** – vyjadřuje podíl vázanosti služby na hmotnou složku, vybavení (například pohodlná lavice pro studenty),
2. **osobní účast zákazníka** – některé služby vyžadují větší účast zákazníka než jiné (jako příklad lze uvést potřebnou koncentraci při vyučování cizího jazyka v porovnání s potřebnou zúčastněností člověka při využití městské dopravy),

3. **místo a čas doručení služby** – v rámci této kategorie lze rozlišit služby dle toho, zda musí zákazník „za službou“ či může služba „přijít za zákazníkem“,
4. **individualizace versus standardizace** – vyjadřuje skutečnost, že některé služby respektují požadavky a přání zákazníků více než jiné, které jsou poskytované standardizovaně a jimž se spíše musí přizpůsobit zákazníci (například již zmíněná hromadná doprava),
5. **vztah se zákazníky** – u jednotlivých služeb je vztah mezi poskytovatelem služby a jejím příjemcem více či méně osobní (jiný vztah máme ke svému lékaři a pravděpodobně téměř žádný k poskytovateli našeho letu na dovolenou),
6. **význam sezonnosti poptávky** – toto kritérium zohledňuje výkyvy poptávky v různých obdobích; tyto jsou patrné zejména ve službách v oblasti cestovního ruchu,
7. **znalost vybavy a personálu poskytovatele** – zdůrazňuje existenci rozdílů mezi stupněm seznámení se s technickým vybavením a zaměstnanci podniku; u některých služeb se s nimi klient nemusí dostat do styku (například u prádelny), v jiných případech se s nimi seznámí v mnohem větší míře (například při využití zdravotní péče). (8)

Literatura nabízí mnoho dalších klasifikací služeb, a to například dle typu vlastnictví (tržní versus netržní služby), dle cílového trhu (služby pro spotřebitelský nebo průmyslový trh), dle míry zhmotnění služby, podle formy jejich charakteru a poskytování (služby uniformní versus dohodnuté na zakázku a s vysokým či nízkým kontaktem se zákazníkem) a podobně. (3, 14)

Za účelem přehledné schematizace dalších kategorizací služeb uvádím v Příloze č.2. tabulku, která vychází ze systematizace služeb podle Boučkové (7) a je doplněna o další hlediska (14).

Dynamický rozvoj oblasti služeb způsobený především rostoucím bohatstvím, míry volného času a stále dokonalejší technologií, klade důraz na efektivní řízení poskytování služeb. Vzhledem k tomuto faktu i tématu práce byly v této kapitole akcentovány vlastnosti služeb, jejichž znalost a vliv na marketingový mix podniku pokládám za velmi důležitý, a jejich možné způsoby klasifikace, které umožňují ucelení pohledu na řízení té které služby.

2.3 Marketingový mix služeb

V předcházející kapitole jsem nastínila klasifikaci a charakteristiky služeb. Právě ony způsobují, že k marketingovému mixu služeb je třeba přistupovat jednak s jistou modifikací a jednak též s rozšířením tradičního modelu „4P“, který bývá v případě podniků poskytující služby doplňován minimálně o páté „P“ (**P**eople). Pro účely této práce jsem zvolila marketingový mix obohacený, kromě pátého, o **P**rocess a **P**hysical evidence, které jsou pro komplexní pojetí marketingového

mixu v oblasti dalšího vzdělávání, dle mého názoru, nepostradatelné. V Příloze č.3 uvádím bližší specifikaci jednotlivých prvků marketingového mixu

Jak je patrné z následující tabulky (Tab. 5), vlastnosti služeb ovlivňují vždy jednotlivé nástroje marketingového mixu charakteristickým způsobem.

Tab. 5: Důsledky vlastností služeb pro jednotlivá P

P	Vlastnost	Důsledky
Produkt Price	Nehmotnost	Dopady na představení služby, její nabídku a umístění na trhu.
	Nehmotnost	Dopady na vnímání služby – dává zákazníkovi signál, o jakou službu pravděpodobně jde.
Place	Neoddělitelnost	Dopady na náklady na přesun služby k zákazníkovi či brání v úvahu náklady na přesun zákazníka za službou.
	Heterogenita služeb	V případě existence značné konkurence či poměrně mnoha příbuzných substitutů nebezpečí cenových válek.
	Zbytečný charakter služeb	Větší citlivost cen na příjmy.
	Neoddělitelnost	Neexistence či omezená existence distribučních cest.
	Neskladovatelnost	Okamžitá produkce a spotřeba.
Promotion	Nehmotnost	Důraz na zhmotnění a zvýšení důvěry pomocí marketingové komunikace.
	Pomíjivost	Využívání komunikačního mixu k vyrovnání výkyvů poptávky.
People	Neoddělitelnost	Zákazník jako spoluproducent služby – podíl na výsledném efektu, atmosféře. Akcentace lidského faktoru (zejména kontaktní personál).
Physical evidence	Nehmotnost	Důraz na zhmotnění pomocí materiálních prvků.
Process	Neoddělitelnost	Důraz na řízení procesů, vyřizování návrhů a stížností.
	Pomíjivost	Sladění poptávky s nabídkou.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Následující podkapitoly budou směřovány k poznání teoretických přístupů determinujících úspěšné zhodnocení současného marketingového mixu společnosti a případné návrhy na jeho zlepšení.

2.3.1 Produkt ve službách

V pojetí tradičního marketingového mixu představuje produkt jádro obchodní činnosti společnosti a „*lze za něj považovat vše, co může být na trhu nabízeno a směřováno jakožto objekt zájmu o uspokojení určité potřeby, o řešení určitého problému, o poskytnutí určité hodnoty.*“ (18) Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, jen málo služeb (a zda v dnešní době vůbec nějaká – schopná být konkurenční) se vyskytuje ve své čisté podobě. Prvky služby tvoří **hmotné** i **nehmotné složky**, které společně vytváří **produkt**. Snahou managementu je tyto prvky kontrolovat a zachovávat stanovený, minimálně zákazníky očekávaný, standard. V této

souvislosti bych však ráda zmínila spoluúčast *nekontrolovatelných prvků* na konečném výstupu (ty iniciují především mezilidské interakce či neočekávané události). (14)

Sasser (14) jde hlouběji a rozeznává ve struktuře poskytovaných služeb tři prvky:

- **Materiální prvky** – představují hmotné složky služby, které ji doplňují či umožňují její poskytování. V případě vzdělávání si pod tímto prvkem můžeme představit vyučovací pomůcky, bez kterých si lze efektivní vzdělávací proces v dnešní době jen těžce představit.
- **Smyslové prožitky** – sem zahrnujeme složky, které jsme schopny identifikovat smyslovými orgány – barvy, vůně, zvuky ale i ticho.
- **Psychologické výhody nabídky** – zahrnují subjektivní přednosti služby, které nelze generalizovat, pro každého zákazníka jsou jiné.

Zaměříme-li se konkrétně na produkt z perspektivy vzdělávání, jako poskytování služby, můžeme pod tímto slovem nalézt vzdělávací nabídku, v případě jazykové školy pak pomaturitní studium i škálu rozličných jazykových kurzů. Volba nabídky kurzů (a případně dalších doplňkových služeb) je jedním ze základních rozhodnutí managementu školy a šíře i kvalita nabídky představuje jeden z důležitých aspektů, díky kterému se organizace vymezuje na trhu vzhledem ke konkurenci i potenciálním zákazníkům. (19)

Světlík (19) objasňuje terminologii nabídky služeb ve vzdělávání a uvádí, že pojem vzdělávací program je podřazeným, poměrně novému pojmu „*kurikulum školy*“, který je z pohledu marketingu v podstatě ztotožňován s komplexní nabídkou organizace, jež má tři složky:

- **Formální kurikulum** – odpovídá vzdělávacímu programu (jeho součástí jsou cíle, obsah, organizace, prostředky a způsob jeho realizace).
- **Neformální kurikulum** – zahrnuje rozšiřující společenské i kulturní aktivity.
- **Skryté kurikulum** – lze charakterizovat jako obtížně postižitelné „skryté stránky života školy“, které vytvářejí celkovou atmosféru (jako například interpersonální vazby, sociální struktura třídy, složení lektorského týmu apod.). (19)

Lze tedy říci, že formální kurikulum představuje jádro nabídky jazykových škol. Prostor pro diferenciaci a odlišné vnímání z pohledu zákazníka však nalezneme především v obsahu dalších dvou složek komplexního kurikula. Vzhledem k jejich podstatě se těmto budu věnovat až v rámci dalších podkapitol.

2.3.1.1 Doplnkový produkt

Již jsem naznačila, že si v oblasti služeb nevystačíme pouze s odlišením hmotných a nehmotných prvků. Mnoho organizací poskytující služby, za účelem získání konkurenční

výhody, dosažení zákaznické spokojenosti i loajality, potažmo vyšších zisků, zahrnuje do své nabídky i tzv. doplňkové služby. Literatura (20) poukazuje na roztržitost vymezení tohoto pojmu způsobenou především značnou rozsáhlostí těchto možných činností a dynamikou, se kterou se vyvíjí. Jedno z mnoha vymezení nabízí Bovée a Thill: „*Doprovodné služby zahrnují vše, co podnik dělá pro uspokojení svých zákazníků a pomáhá jim realizovat největší možnou výhodu ze zboží a služeb, které si kupují. Jsou aktivitami, které mohou přidat hodnotu základnímu zboží*“ . (20)

Bez ohledu na způsob charakteristiky, lze skutečnost existence doprovodných služeb promítnout do přístupu, který dělí nabídku služeb na **základní** a **periferní** (doplňkový) **produkt**. Základní produkt v tomto pojetí představuje hlavní příčinu koupě, produkt periferní ji doplňuje a přidává jistou hodnotu. (21)

Vašítková (14) kategorizuje doplňkové služby následovně:

Poskytování informací a poradenské služby – většina zákazníků potřebuje získat mnoho informací týkající se poskytované služby. Mezi tyto patří kupříkladu informace o způsobu získání služby, místě, ceně, podmínkách prodeje, podmínkách zrušení objednávky apod. Tyto informace lze přitom poskytnout skrze různá média (zaměstnanci, brožury, informační letáky, internet, call centrum, počítačový software apod.). Poradenské služby spočívají v oboustranné komunikaci mezi zástupcem poskytovatele a příjemcem služby tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. V rámci jazykového vzdělávání se může jednat například o určení jazykové úrovně dle Společného evropského referenčního rámce² a následné zařazení do příslušného jazykového kurzu.

Přebírání objednávek a účtování – zahrnuje především způsob platby a přebírání objednávek, které může být zajištěno například prostřednictvím rezervací (ty mohou být spojeny s podporou prodeje – členství v klubech, předplatné – které umožňují vyrovnávat poptávku). I nabídka způsobu platby může být doplňkovou službou založenou na možnosti výběru z rozličných variant zahrnujících například i možnost úhrady na splátky.

Péče o zákazníka a jeho bezpečnost – vstoupí-li zákazník do prostoru, ve kterém mu má být poskytnuta služba, měl by být kladen důraz na jeho pohodlí. To může být zvýšeno poskytnutím občerstvení, umožněním úschovy věcí či v případě čekání zajištěním náhradních aktivit. K péči

² „*Společný evropský referenční rámec poskytuje obecný základ pro vypracovávání jazykových sylabů, směrnic pro vývoj kurikulí, zkoušek, učebnic atd. v celé Evropě. V úplnosti popisuje, co se musí studenti naučit, aby užívali jazyka ke komunikaci, a jaké znalosti a dovednosti musí rozvíjet, aby byli schopni účinně jednat.*“ (23)

o zákazníky patří rovněž rychlé vyřizování stížností a přijímání jeho podnětů souvisejících s poskytovanou službou³.

Speciální služby – u těchto odchylek od rutinního způsobu poskytování je třeba upozornit především na skutečnost, že ne všechny požadavky zákazníků je možné realizovat (především z důvodů neúměrných nákladů). (14)

2.3.1.2 Životní cyklus produktu služeb

Známa koncepce označována zkratkou PLC (**P**roduct **L**ife **C**ycle) je aplikovatelná rovněž na oblast služeb – i ty mají „omezený život“ a prochází čtyřmi základními etapami vývoje: **zavádění, růst, zralost a útlum**. Jednotlivé fáze jsou determinované faktorem času a změnami zaznamenaných tržeb. Z praktického hlediska může tato koncepce pomoci určit stádium vývoje služby a na jeho základě pak může podniku pomoci při určení následných kroků. Ačkoli má i tento koncept své kritiky, kteří zastávají názor, že tvar křivky životního cyklu produktu ovlivňují spíše marketingové strategie než přirozený a nevyhnutelný vývoj a že marketingoví pracovníci nejsou s to určit, v jaké fázi se produkt nachází (5), dle mého názoru může být životní cyklus nápomocen (především v kombinaci s dalšími metodami a nástroji) při určování a realizaci potřebných změn v podnikové nabídce. Na následujících řádcích tedy popíši jeho jednotlivé etapy:

Fáze zavádění – nastává po zavedení produktu na trh. Charakteristický pro tuto fázi je pomalý růst prodeje a vysoké náklady, jejichž dopadem jsou pomalu rostoucí tržby a ekonomická ztráta. (5) V oblasti vzdělávání tato fáze znamená kupříkladu získání prostor pro poskytování služeb, lektory, didaktických pomůcek apod. Poptávka po nové nabídce je obvykle nízká, a to jednak z důvodu její malé povědomosti, ale rovněž z důvodu opatrnosti studentů, kteří nemají dostatek informací k hodnocení kvality. Tyto skutečnosti představují důvody nezbytnosti investic do komunikačních aktivit. (19)

Fáze růstu – přináší prudký růst tržeb i zisku. (5) V této fázi zájem o vzdělávací program, v případě pozitivní „ústní reklamy“ a kladného hodnocení, stoupá. Rovněž by měla být již známa slabá místa nabídky a realizovány její případné korektury vedoucí k její širší nabídce či vyšší kvalitě. Existuje též možnost hledat nové segmenty studentů. (19)

Fáze zralosti – většina potenciálních zákazníků produkt přijala a tempo růstu prodeje klesá, zisk je stabilní nebo z důvodu růstu konkurence klesá. (5) V této fázi bývá zájem o konkrétní vzdělávací produkt stabilní. V tomto okamžiku je důležité prodloužit tuto fázi, k čemuž poslouží

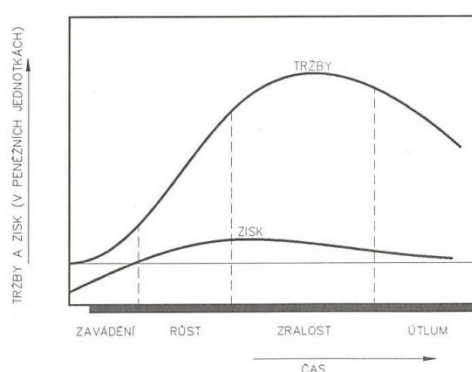
³Kotler prezentuje studii o nespokojenosti zákazníků, která hovoří o 25 % nespokojených zákazníků, přičemž si z těchto stěžuje pouhých 5 % a jen 50 % z nich mluví o kladném vyřízení jejich stížností. Zbývajících 95 % se domnívá, že stížnosti jsou ztrátou času (5).

aplikace marketingových nástrojů. Důraz se klade na inovaci a modifikaci vzdělávací nabídky a hledání nových segmentů. (19)

Fáze útlumu – prodej značně klesá a zisk se ztrácí. Ve vzdělávání se tato fáze projevuje poklesem zájmu studentů, který může být zapříčiněn mnoha faktory. Světlík (19) jmenuje následující:

- studium již není dostatečně „módní“,
- studium neuspokojuje některé potřeby studenta,
- změny v technologii či v ekonomice státu. (19)

Grafickým vyjádřením, ve formě nejznámější, životního cyklu je tak zvaná S-křivka:

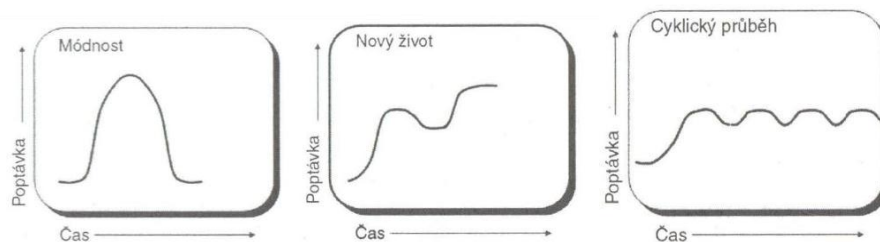


Obr. 2: S-křivka

Zdroj: (22)

V praxi vzdělávacích organizací se však u cyklu jejich nabídky objevují odchylky. Z nich jako nejčastější zmíním (19):

- **Módnost programu** – u těchto vzdělávacích nabídek zájem studentů velmi rychle roste, ovšem i následná ztráta zájmu má daleko větší akceleraci.
- **Nový život programu** – je typický pro „záchranu“ upadajícího programu kupříkladu díky prvkům komunikačního mixu, inovacím či nového nalezení místa na trhu.
- **Cyklický průběh programu** – zachycuje opakující se cykly, v nichž se střídá vyšší a nižší zájem o určitou nabídku vzdělávání.



Obr. 3: Odchylky životního cyklu programu

Zdroj (19)

Kromě celkového využití jednotlivých charakteristik fází životního cyklu produktu a jejich dopadů na marketing společnosti (který ukazuje tabulka v Příloze č.4) je velmi užitečné zabývat se otázkou ukončení nabídky konkrétního vzdělávacího programu či kurzu. Jeho „umělé“ udržování může být nejen velmi nákladné, ale rovněž může ovlivnit celkovou pověst poskytující organizace. Pokud se jeví daná služba jako neperspektivní, bude lépe ji z trhu stáhnout a zdrojový potenciál využít lépe.

2.3.1.3 Rozhodování o sortimentu služeb

Stejně jako organizace nabízejí jen zřídka kdy služby, aniž by k nim připojovaly ty doprovodné, rovněž tak není jejich nabídka soustředěována na jediný typ služby. Většina společností svým zákazníkům poskytuje možnost výběru z tzv. mixu služeb, který představuje tak zvaný **sortiment služeb**. Hovoříme-li o sortimentu služeb, máme na mysli hloubku a šířku nabízených služeb. Pro společnost bude stěžejní určení optimálního sortimentu. Lze ho dosáhnout, pokud organizace dokáže:

- vybrat vhodné služby do produkčního mixu,
- stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu,
- poznat služby, které přináší největší zisk,
- vytvořit pro nabídku co nejlepší pozici na trhu (tedy představit ji zákazníkům co nejlépe ve vztahu ke konkurenční nabídce. (14)

V případě jazykového vzdělávání bude řeč spíše o hloubce sortimentu. V rámci hloubky je možno rozeznávat typy kurzů dle jazyků, formy, týdenní dotace vyučovacích hodin apod. Šíří sortimentu lze potom určit dle cílových odběratelů, kterými mohou být děti, mládež, dospělí či senioři. Ať už je šíře a hloubka sortimentu větší nebo menší, pozornost by měla být věnována proaktivnímu přístupu k jeho obměně, která by měla reflektovat chování konkurence, změny v požadavcích zákazníků a další interní i externí vlivy. Na tomto místě mohou zmínit vhodnost využití koncepce životního cyklu výrobku, o které byla řeč v předcházející kapitole. Ta může organizaci pomoci při zmiňované obměně sortimentu, potažmo vyřazení té které nabídky.

Ke stejnému účelu nám může posloužit i seznam otázek, které předkládá ve své knize Vašítková (14):

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů pro poskytování služby (technické, lidské, kapitálové)?
- Jaké výhody nabízí produkt ve srovnání s konkurencí?
- Poskytuje konkurence svým produktem zákazníkům větší výhody a je to příčinou ztrát organizace?
- Dokáže služba přinášet organizaci dostatečný zisk?

Zodpovězením na výše položené otázky dostaneme další vodítko sloužící jako pomoc při rozhodování o sortimentu poskytovaných služeb danou organizací.

Produkt, jako první „P“ marketingového mixu služeb, tvoří jádro obchodní činnosti společnosti. Je tvořen, ačkoli se jedná o službu, pro kterou je typická nehmotnost, hmotnými i nehmotnými prvky. V rámci vzdělávacích organizací lze za produkt označit její program, tedy pomaturitní studium a rozličné kurzy. Vhodné je sledovat životní cyklus tohoto sortimentu společně s ostatními vlivy, které pomohou v rozhodování o ukončení stávající popřípadě zařazení nové nabídky.

2.3.2 Cena služeb

Druhý prvek marketingového mixu je jediným, který pro organizaci představuje zdroj získání peněžních prostředků z realizace podnikové činnosti. Všechny jeho ostatní složky totiž organizační zdroje spotřebovávají na tvorbu výchozí hodnoty. Vzhledem ke specifickým charakteristikám služeb, především nehmotnosti, hraje cena v marketingovém mixu služeb ještě důležitější roli, nežli je tomu u zboží. Stává se tak jedním ze základních a současně kritických elementů, jehož význam nelze spatřovat pouze v rovině ekonomické, nýbrž také v rovině psychologické – před opomíjením této perspektivy varuje i Vysekalová. (24) Obzvláště u služeb je totiž psychologická role ceny velmi významná, jelikož bývá často jediným zjevným indikátorem jejich kvality. (7) Postavení ceny v marketingovém mixu je rovněž specifické pro relativně nejrychlejší možnost její změny v porovnání s ostatními prvky.

Vzhledem ke skutečnosti, že cena pravděpodobně nejvíce ovlivňuje výsledek hospodaření společnosti, považují za relevantní této entitě věnovat značnou pozornost. Na následujících stránkách se tedy zaměřím na faktory ovlivňující cenu, představím metody tvorby cen, a část kapitoly věnuji i výzkumu cen, konkrétně testu cenové citlivosti.

2.3.2.1 Rozhodování o ceně a její tvorba

Rozhodování o ceně, vzhledem ke schopnosti ceny významně ovlivňovat hospodaření společnosti, patří k zásadním rozhodnutím podniku. Toto rozhodnutí je determinováno mnohými aspekty a nápomocny jsou při něm rozličné metody. Na následujících stranách budou představeny faktory ovlivňující cenu, následně metody její tvorby a zmíněn bude na konci této kapitoly i výzkum cen.

Faktory ovlivňující cenu

Faktorů, které ovlivňují výši ceny, existuje mnoho. Tyto by měl podnik brát v úvahu při rozhodování o ceně a jejím stanovení. Aspekty determinující cenotvorbu Foret (25) třídí do dvou kategorií následovně:

Vnitřní faktory

1. **Cíle společnosti** – jsou individuální pro ten který podnik a většinou postihují více ukazatelů:
 - a) *dosažení určité míry zisku,*
 - b) *dosažení určitého obratu* (např. maximalizace prodejního obratu, podílu na trhu, počtu získaných zákazníků apod.),
 - c) *udržení statusu quo* (např. udržení stávajícího podílu na trhu, udržení stabilních cen či přizpůsobení se cenám konkurence).
2. **Organizace cenové politiky** – cenovou tvorbu významně determinuje i míra centralizace či decentralizace a s ní spojená míra rozhodovacích pravomocí jednotlivých pracovníků v oblasti cenotvorby.
3. **Marketingový mix** – o důležitosti jednotnosti marketingového mixu jako celku již byla řeč na počátku této práce. Změna ceny bez adekvátních změn v ostatních prvcích mixu bude s velkou pravděpodobností zproštěna kýženého efektu. V horším případě může mít fatální dopady na celkové vnímání nabídky zákazníky.
4. **Diferenciace výrobků** – s narůstající mírou diferenciací poskytovaného produktu rostou i možnosti cenového odlišení, jehož důvod by měl být též patřičně komunikován.
5. **Náklady** – jsou chápány jako nejsilnější faktor ovlivňující konečnou cenu produktu. Zde bych ráda zmínila, že lze někdy krátkodobě akceptovat i ceny, které náklady zcela nepokrývají (například v případě snahy podniku o získání nových trhů, zamezení ztrátám apod.).

Vnější faktory

1. **Poptávka** – poptávka po nabízené službě na její cenu významný vliv. Ačkoli zjednodušeně ekonomická teorie nabídky a poptávky hovoří o snížení ceny v souvislosti

se zvýšením poptávky po daném produktu, ne vždy tomu tak je. Poptávku samu determinuje, mimo ceny, množství působících faktorů, z nichž lze vyjmenovat například existenci a dostupnost substitutů, kupní sílu zákazníků, jejich nákupní chování a preference či tlak konkurence.

2. **Konkurence** – existence tržního prostředí nutí organizace ke sledování „protivníků“ a jejich cenové politiky. Jak už bylo několikrát zmíněno, vzhledem k povaze služeb patří cena k jednomu z nejdůležitějších faktorů při rozhodování o její koupi. Sledování konkurenčních cen a jejich reakcí na změny na trhu by se tedy mělo stát pro společnosti imperativem.
3. **Distribuční síť** – zde platí, že čím větší je v daném segmentu počet zprostředkovatelských organizací, tím nižší je jejich vliv, tedy vyjednávací síla, na cenotvorbu poskytujících společností. Tento faktor je však, dle mého názoru, více významný v oblasti výrobků.
4. **Ekonomické podmínky** – autor pod tímto označením akcentuje vliv ekonomického cyklu na cenovou tvorbu. Současně varuje před masivním snižováním cen v období recese, která může vést až k cenové válce. Ta „*je nebezpečná pro všechny zúčastněné, neboť nezná vítěze, ale pouze poražené*“. (25)
5. **Opatření centrálních orgánů** – též ovlivňují cenovou politiku organizací, a to bez ohledu na úroveň liberálnosti ekonomiky. Zmínit můžeme činnosti antimonopolního úřadu, jež zakazují vytváření kartelových dohod, a tak se snaží zamezit jednomu z možných způsobů „cenové politiky“ konkurujících si společností, dále například cenové regulace v oblasti dopravy či energetiky.

Výše popsané, jednotlivé faktory, působí různými směry a determinují rozhodování o výběru metody tvorby ceny i její realizaci. V praxi je důležité uvědomění si těchto proměnných, snaha o jejich ovlivnění, popřípadě kalkulace jejich možných dopadů.

Metody tvorby ceny

Faktory popsané v předchozí kapitole tedy ovlivňují výši ceny⁴ poskytovaných produktů. Na základě těchto může podnik vybrat vhodnou metodu (někdy též nazývanou jako taktiku) tvorby ceny. Autoři se v terminologii a kategorizaci možných způsobů určení ceny v některých aspektech odlišují. Pro účely této práce jsem jako nejvhodnější zvolila následující.

Metoda založená na nákladech

Tato metoda patří k jedné z nejpoužívanějších metod tvorby cen, a to především pro svou jednoduchost. Princip spočívá v aplikaci rozličných kalkulačních postupů. Protože se

⁴Foret (25) hovoří o této ceně jako o základní. Tato pak může být v procesu tzv. finalizace cen upravována pomocí přírážek či srážek na cenu konečnou, tedy prodejní.

k nákladům připočítává požadovaný zisk a součet těchto položek tvoří konečnou cenu, je možno říci, že je tato metoda úzce spjata s dosahováním určité míry zisku. (26) Mezi výhody použití této metody patří již zmíněná jednoduchost, jasná pravidla pro stanovení výše ceny a také to, že zaručuje zvolenou míru zisku u každého prodaného produktu. Nevýhody této metody pak lze spatřovat ve skutečnosti, že takto stanovené ceny nemusí reflektovat reálnou situaci na trhu a hodnotu pro zákazníka. Ten může být ochoten zaplatit více, než podnik žádá, a tak organizace přichází o možné zisky. V opačném případě (kdy je cena vyšší, než jakou jsou spotřebitelé ochotni zaplatit), společnost může některé zákazníky ztratit. Zde bych zmínila i důležitost odhadu prodejů (26), která je zásadní pro určení nákladů, které se s objemem prodejů mění (některé spíše lineárně, jiné skokově). Vašítková (14) doporučuje tuto metodu užít především u zakázkových a veřejných služeb (kde určování ceny dle tržních principů není možné) a v případě testování nového produktu.

Stanovení ceny na základě poptávky

Základ pro tuto metodu lze nalézt v jedné z nejnámějších ekonomických teorií nabídky a poptávky. Podle zákona klesající poptávky s rostoucí cenou produktu klesá poptávka po něm a naopak. Tato závislost, a potažmo velikost změny a tvar poptávkové křivky, je však pro každý produkt typická a ovlivněná mnoha faktory, z nichž lze jmenovat povahu zboží či služeb (nezbytné či luxusní; dlouhodobé nebo krátkodobé spotřeby), přítomnost konkurence, ceny a dostupnost substitutů. (26) Mezi výhody této metody patří skutečnost, že v daném okamžiku může podniku zajistit maximální tržby určením takové ceny, při níž budou tržby nejvyšší. Nevýhoda tohoto způsobu určení však tkví v praktickém využití, a totiž v obtížnosti zjištění odpovídající křivky v daném okamžiku. Další komplikace pak spočívá v existenci i jiných (především psychologických) faktorů determinujících cenu, které jsou již ze své podstaty velmi obtížně predikovatelné.

Stanovení ceny na základě konkurence

Rozhodne-li se podnik přistupovat k tvorbě cen skrze tuto perspektivu, stanovuje pak cenu vzhledem k referenční (konkurenční), a to s ohledem na odlišnost produktu i jeho další rozšířené atributy, mezi něž lze zařadit například značku či doprovodné služby. Jak uvádí Světlík (26) na silně konkurenčním trhu podobných produktů jsou zákazníci velmi citliví na cenové rozdíly. Využití této metody bývá doporučováno při vstupu na trh, – kdy konkurenční cena slouží jako horní hranice dosažitelné úrovně ceny – dále na trhu homogenním a silně konkurenčním i pro udržení statusu quo společnosti. Nevýhody této metody mohou spočívat ve skutečnosti, že ceny konkurence nemusí reflektovat tržní hodnoty a mohou ignorovat nákladovou stránku. Nejen nevýhodou, ale i možným nebezpečím pro konkurující si společnosti může být snižování cen na základě cen konkurenčních, které může vést až k cenové válce. (26)

Stanovení cen na základě hodnoty vnímané zákazníkem

Metoda stanovení ceny respektující hodnotu, kterou zákazník danému produktu přisuzuje, patří k relativně novějším způsobům určení ceny. Mezi zásadní předpoklady pro úspěšné uplatnění této metody patří důkladná segmentace trhu (neboť jednotlivé skupiny zákazníků se svými potřebami a přáními vzájemně odlišují), uplatnění psychologických poznatků souvisejících s nákupním chováním zákazníků a přesná marketingová taktika zapojující všechny části marketingového mixu. (25)

V případě stanovení výše školného či ceny kurzů se náklady stávají nikoli zásadní, ale pouze orientační položkou pro určení konečné ceny. Odběratele (žáky, popřípadě jejich rodiče) vzdělávacích služeb je nutné rozdělit do konzistentních segmentů a ty obsluhovat v závislosti na jejich charakteristikách. Ráda bych zdůraznila využití prvků, jakými jsou komunikace (propagace) kvality vzdělávací služby, budování prestiže a image školy, odpovídající prostředí poskytování apod.

Diferenciace školného

Světlík (19) v knize Marketingové řízení školy uvádí diferenciaci školného jako samostatnou metodu specifickou pro služby v oblasti vzdělávání. Tato je založena na segmentaci studentů a následném stanovení cen pro jednotlivé skupiny. Dle autora jsou nejtypičtějšími případy diferenciaci následující:

- **diferenciace dle vzdělávacích programů** – jazyková škola může odlišit jednotlivé kurzy dle jejich zaměření (jedná se o kurzy jako angličtina pro právníky, Business English, anglickou konverzaci apod.),
- **diferenciace podle věku posluchače** – kdy například jazyková škola stanovuje jinou cenu kurzů dětem a jinou dospělým zákazníkům,
- **diferenciace podle zaměstnání** – jazyková škola může rozlišit cenu studia dle toho, zda se jedná o kurz pro nezaměstnané za účelem zvýšení jejich kvalifikace a uplatnění na trhu práce nebo o kurzy pro korporátní klienty,
- **diferenciace podle délky a intenzity programu** – pro jazykové školy jsou též typické intenzivní jazykové kurzy, jejichž cena bývá odlišná od kurzů semestrálních (pravidelně probíhajících v rámci celého roku),
- **diferenciace dle období, ve kterém se program koná** – tato diferenciaci slouží jazykovým školám především k vyrovnání poptávkové strany, která je v období letních prázdnin nižší než v období školního roku,
- **diferenciace podle typu studia** – odlišuje například cenu za pomaturitní studium od kurzů semestrálních.

Výzkum cen

Předešlá kapitola se soustředovala na metody, které nahlíží z různých perspektiv na způsoby tvorby ceny. Při rozhodování o ceně nám mohou být kromě těchto metod nápomocny cenové testy. Z neznámějších mohu konkrétně jmenovat *testování vnímané ceny*, při kterém jsou respondenti dotázáni na cenu, která odpovídá běžnému produktu, produktu vyšší kvality a superpremium produktu, *testování kvality produktů*, *testování akceptovatelných (maximálně únosných) cen*, při kterém dotazovaní určují horní akceptovatelnou cenu na cenové stupnici či *vnímání cenových relací*, která zjišťuje přisuzovanou cenu produktu vzhledem k referenčnímu (pro tento test je charakteristická otázka: „V případě, že by cena (referenčního) produktu byla ... Kč, jaká je přiměřená cena produktu (sledovaný produkt)?“ (7) Jako poslední zmíním test cenové citlivosti tzv. **Westendorp – Price sensitivity Test** (PST). Základ této metody tvoří čtyři základní otázky, které jsou respondentům položeny po prezentaci konkrétního produktu či konceptu. *Při jaké ceně:*

- *má produkt podezřele nízkou cenu,*
- *je produkt levný,*
- *je produkt drahý,*
- *je produkt nepříjemně drahý.*

Oba krajní výroky představují spodní a horní hranici determinující rozhodnutí o koupi a zjištěné hodnoty jsou vyjadřovány v kumulovaných hodnotách. Výhodou takového způsobu testování ceny jsou rychlost a poměrně nízké náklady metody. Mezi nevýhody pak patří nepřítomnost konkurenčního kontextu cen. K tomuto Tóth (28) uvádí, že v případě absence prezentování tohoto kontextu bývá cena získaná z výstupů výzkumu zpravidla nižší jako průměrná tržní cena. Pokud jsou naopak dotazovaní s konkurenčními cenami seznámeni, optimální cenový bod pak často vyjde na úrovni právě těchto cen. (28).

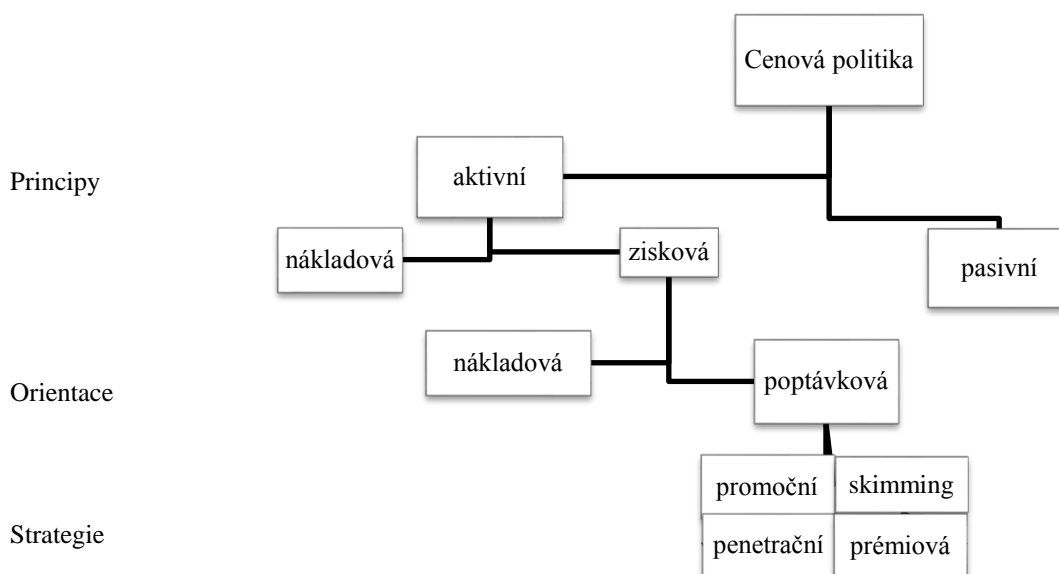
2.3.2.2. Cenová politika a cenové pozicionování

Metody testování cen, zmíněné v předcházející kapitole, slouží k získání poznatků, které mohou společnosti významně pomoci při rozhodování o podstatě cenové politiky. Při stanovení ceny se často setkáváme se čtyřmi základními znaky. Tyto uvádí i Boučková: (7)

- **Promoční** – je typická nízkou cenou a současně nízkým výkonem. V tomto přístupu je tedy patrná snaha získat zákazníky pomocí nízké ceny (costleader); tento směr koresponduje s nákladovou cenovou politikou.
- **Skimming** – pojem vychází z anglického slova „to skim“ jehož jedním z významů je slíznout smetanu z mléka. Tento název vychází z jeho podstaty, a totiž využití prvenství na trhu a možnosti účtovat si vysokou cenu. Charakteristická je tedy vysoká cena k

nízkému výkonu. I z tohoto důvodu je tento způsob poměrně rizikový a zpravidla pouze dočasný.

- **Penetrační** – rovněž i tento přístup je typický pro vstup na trh, avšak kritéria výkon a cena jsou na opačném pólu – tedy cena je nízká a výkon je vysoký, za účelem získání trhů. Intuitivně lze vytušit, že ani tato strategie není v rámci delšího časového horizontu efektivně realizovatelná.
- **Prémiová** – pro poslední směr je charakteristický exkluzivní výkon a vysoká cena (priceleader). (7)



Obr. 4: Cenová politika

Zdroj: (7)

2.3.2.3 Stanovení ceny

V předcházejících podkapitolách jsem se věnovala jednak metodám tvorby cen, jež pomáhají zmenšit prostor, v jehož rámci má být cena vybírána, cenovému testování, jehož výsledky nám opět poskytují rámec, ve kterém je vhodné se pohybovat, a nakonec byly zmíněny též jednotlivé, základní, přístupy k cenové politice.

Při konečném stanovení ceny je dále důležité uvažovat cíle podniku v oblasti cenové politiky, faktory nejen ekonomické, ale rovněž psychologické. Poskytovatelé služeb se i pomocí těchto aspektů pokoušejí ovlivnit spotřební chování. Aplikován je často přístup spočívající v zakončování cen lichými čísly. Maloobchodníci využívají obvykle čísla 5, 7 a 9. (22) Poslední z nich bylo zpopularizováno ve spojení známého českého podnikatele Tomáše Bati. V souvislosti s uplatňováním „systému devítek“ bych však ráda zdůraznila jeho nevhodnost ve

spojení s luxusním produktem a Foret (8) dále doporučuje vyhnout se mu již v případě, že se cena pohybuje v řádech stokorun. Setkáme se rovněž s využitím ceny jako ukazatele kvality, a to především v situacích, kdy má zákazník omezené možnosti pro získání informací o skutečné kvalitě produktu. Jako poslední aplikaci psychologických poznatků mající vliv na nákupní rozhodování uvedu jednorázové snížení ceny. (26) Co se týče politiky slev komplexně, význam přikládám opatrnosti při nastavování slevových programů, protože „diskontní“ *zákazníci jsou loajální pouze k ceně*“, (29) s důrazem na uvědomění si hrozby deformace tržních cen⁵. Aplikace slev množstevních, věrnostních či sezónních je zcela individuální záležitostí té které organizace.

I na konci této kapitoly připomenu kompatibilitu jednotlivých prvků marketingového mixu se stanovenou cenou.

Určení ceny, jako zdroje ekonomického příjmu podniku i jakožto entity, která je ve službách akcentována především v důsledku nehmotnosti služeb, patří mnohdy k existenčně zásadním. V předchozí kapitole byly nastíněny faktory, které ji ovlivňují a které je třeba akceptovat popřípadě, je-li to možné, požadovaným směrem ovlivňovat. Dále byly představeny metody cenové tvorby, jako i shrnuty výhody i nevýhody jednotlivých metod. Jako nástroje pomáhající určovat ceny byly rovněž nastíněny některé varianty cenových testů související s výzkumem cen.

2.3.3 Distribuce služeb

Distribuce, jako třetí nástroj marketingové mixu (nejen) vzdělávacích služeb, patří k těm, které jsou neprávem poměrně často podceňovány. Přitom „*jedno z nejdůležitějších rozhodnutí vedení školy se týká řešení problému komu, kdy a kde budou vzdělávací programy dodány.*“ (19) I tento marketingový prvek je determinován charakteristickými vlastnostmi služeb. Jejich neoddělitelnost vyvolává nutnost při výběru lokality zohledňovat potřeby zákazníků, pro které je velmi důležitá dostupnost služby, a to jak místní, tak časová. Pro vzdělávací služby je typická distribuce realizována v rámci učebního prostoru, do kterého se musí příjemce služby dostavit. V úvahu samozřejmě připadá i opačný postup, kdy lektor dojíždí za zákazníkem, což se samozřejmě odrazí v ceně služby.

Vzhledem k odlišnostem vyplývajících z komparace služeb a zboží, se třetí „P“ služeb stává, dle mého názoru, odlišnějším. Důležitost je přikládána především místu poskytování služby a často není možné aplikovat tradiční pojmy distribuce, mezi něž lze zařadit distribuční cestu (ta

⁵Karlíček a Zamazalová (30) zmiňují, že současné trhy se vyznačují relativně velkým podílem neloyalních kupujících, kteří mění značky s ohledem na slevové kupóny a další podobné akce (tzv. Brand switchers).

nemusí vůbec existovat, neboť výroba a spotřeba probíhají současně), fyzická distribuce či skladování. (7) V souvislosti s tímto kontextem bych ráda přiblížila distribuci v oblasti služeb s akcentací na distribuci vzdělávacích programů, pod níž si dle Světlíka (19) můžeme představit především:

- **Umístění školy včetně její dostupnosti a vybavenosti** – dostupnost školy, popřípadě místa poskytování vzdělávacích služeb patří k velmi silným aspektům majících vliv na rozhodování spotřebitele o využití či nevyužití služby.
- **Učební harmonogram** – výuka by měla být organizována s ohledem na potřeby a charakteristiky cílových zákazníků. Dle mého názoru je ideální kombinovat poskytování výuky odlišným demografickým segmentům (např. mládeži a dospělým), a tak využít učebních prostorů v co největší míře.
- **Způsob distribuce vzdělávacího programu** – lze říci, že tradiční způsob distribuce převládá, ovšem je v zájmu školy samotné hledat nové způsoby, jež se vzdělávacím programům otevírají především s rozvojem technologie.

2.3.3.1 Rozhodnutí o umístění služby

K rozhodnutí o umístění služby mohou být v počáteční fázi nápomocny analýzy makro i mikroprostředí. V rámci analýzy makroprostředí se zjišťují ukazatele jako kupní síla obyvatelstva, velikost a síla konkurence či náklady na umístění v dané lokalitě. Analýza mikroprostředí pak spočívá v analytické činnosti na úrovni konkrétního mikroprostředí (místa), které je vybráno na základě určení cílové skupiny. (14)

Při rozhodování o distribuci služeb (místě jejího poskytování) je vhodné uvažovat faktory, které na ni mají vliv. Patří mezi ně **úroveň flexibility produkce**, kde se pohybujeme na škále od *nulové flexibility* (můžeme zmínit některé světové galerie), přes služby, u nichž jsou *řídící funkce centralizované a kombinované s dostupnými pobočkami*, až po *místně flexibilní služby* (restaurace, kadeřnictví). Dalším determinantem ovlivňujícím volbu vhodného místa je flexibilita spotřeby, resp. **flexibilita zákazníků**, která je spoluutvářena především působením *faktorů demografických* (věk – starší lidé jsou méně ochotni dopravovat se za vzdálenější službou – či zdraví), *ekonomických* (lidé s vyššími příjmy budou ochotnější k úhradě nákladů spojených s distribucí – např. donáška služby až do domu), *psychografických* (životní styl, přístupnost, resp. omezení soukromí apod.) a *kulturních*. Ochota zákazníků cestovat za službou je ovlivněna též *frekvencí užívání* služby (je-li méně častá, tato ochota se zvyšuje) a *hodnotami spotřebitele* (pohodlí, jedinečnost nabídky apod.). (14)

Na závěr kapitoly se v rámci ucelenosti ještě zmíním o možnosti využití zprostředkovatelů (tedy nepřímé cestě) pro distribuci služeb. Rozhodne-li se společnost této možnosti využít, měla by být přesvědčená o jeho kvalitě (především v souvislosti s jeho zaměstnanci) a nezapomínat na

možnost získání cenných informací (využitelných například v marketingovém výzkumu) od osob, které jsou v přímém kontaktu se zákazníkem.

2.3.4 Komunikace ve službách

„Není možné nekomunikovat.“

Paul Watzlawik (30)

Poskytnutí kvalitní a žádoucí služby, stanovení její vhodné ceny a konečně určení způsobu transakce této služby zákazníkovi je pro organizaci životně důležité. Ovšem v době, pro kterou je typická informační exploze a silně převyšující nabídka nad poptávkou, tyto kroky nestačí. Společnost musí se svými současnými i potencionálními zákazníky *komunikovat*.

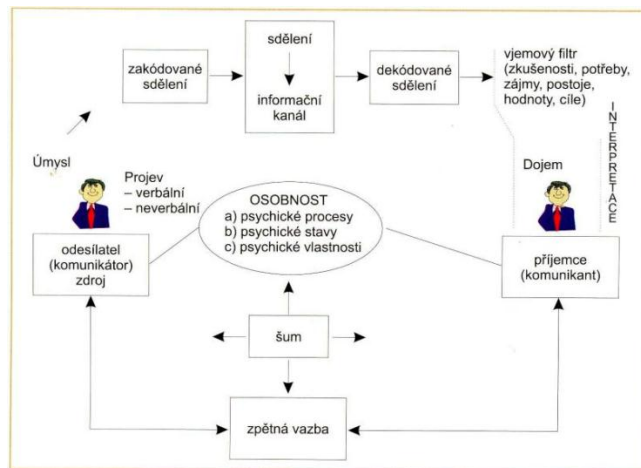
2.3.4.1 Principy marketingové komunikace

Citát Paula Watzlawika, kterým jsem uvedla tuto kapitolu, vyjadřuje skutečnost, která je aplikovatelná nejen v rámci osobní komunikace, nýbrž rovněž v komunikaci marketingové. V širším pojetí totiž marketingová komunikace zahrnuje veškeré činnosti společnosti, jimiž se prezentuje a přispívá tak k vytváření celkového pohledu v očích spotřebitelů, a tedy i v případě, že organizace nevyvíjí aktivity záměrně, správně či dokonce je v daném okamžiku nevytváří vůbec, komunikuje. Neuvědomění si tohoto faktu může způsobit, že manažeři nejsou v procesu hodnocení marketingových aktivit společnosti s to přijít na to, „kde se stala chyba“.

Ačkoli tedy komunikace organizace zahrnuje i faktory, které nejsou z rozličných důvodů řízeny či systematizovány, v rámci zabývání se problematikou marketingové komunikace a nástrojů komunikačního mixu budu vycházet z předpokladu, že tyto aktivity jsou vědomě vytvářeny a usměrňovány za účelem dosažení stanoveného cíle. Světlík (19) vymezuje marketingové komunikace ve školním prostředí jako „*systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi školou a jejími klienty.*“ Tentýž autor, ostatně i jako další (30, 31), upozorňuje na propojení jednotlivých prvků komunikačního mixu, jehož cílem by mělo být dodání jasného, konzistentního a působivého sdělení cílovým skupinám. Pro vyjádření této podstaty se vžil pojem *integrované marketingové komunikace*, jejímž kýženým efektem je synergie. Z ní pak vyplývají pro společnost takové dopady, které lze matematicky vyjádřit rovnicí $2 + 2 = 5$. (19)

2.3.4.1.1 Komunikační proces

Abychom pochopili podstatu fungování marketingové komunikace, je, dle mého názoru, vhodné připomenout model komunikačního procesu, který publikoval již před více než padesáti lety Laswell, a jehož podstatu lze jednoduše vystihnout spojením: *kdo říká – co – jakými prostředky – komu – s jakým účinkem.* (32)



Obr. 5: Průběh komunikačního procesu

Zdroj: (32)

Z obrázku jsou patrné nejdůležitější články komunikačního procesu. **Zdrojem** komunikace (odesílatelem nebo také komunikátorem) je osoba či organizace, která vytváří zprávu a rozhoduje o jejím obsahu. Tato by měla být přijatelná a atraktivní. Pojem přijatelná v sobě zahrnuje jednak důvěryhodnost zdroje a jednak jeho odbornost – důležitost autenticity v reklamě podporují i výsledky výzkumu provedeného agenturou Factum Invenio v roce 2007, dle kterého česká veřejnost vyžaduje, aby reklama byla v první řadě pravdivá a důvěryhodná. (38) Atraktivita pak působí jako element přitahující pozornost příjemce. **Příjemcem sdělení** (komunikant, recipient nebo též cílová skupina) je osoba, která ho vnímá a je jí určeno. Způsob, jakým toto sdělení bude vnímáno, ovlivňuje řada faktorů souvisejících s osobností recipienta. V úvahu je proto třeba brát nejen vlastnosti pozornosti, z nichž jako nezákladnější bych zmínila selektivnost, ale též mnoho dalších, nejen psychologických, aspektů determinujících dekódování zprávy. (19) **Médium (informační kanál)** působí jako prostředek, nosič sdělení. Jeho volba ovlivňuje přijímání a zpracování zprávy. (32) Každý druh médií s sebou přináší výhody i nevýhody a z tohoto hlediska je nutné zvážit jejich použití tak, aby bylo dosaženo požadovaného stavu. **Komunikační šum** vzniká působením jak vnějších faktorů, tak ovšem i těch osobnostních (souvisejících s osobou příjemce i odesílatele sdělení). Cílem přitom je, „aby příjemce opravdu slyšel to, co bylo řečeno.“ (32) S tímto souvisí i proces **zakódování a dekódování sdělení**, k jehož správné a efektivní realizaci je opět třeba pochopit nejen psychologické charakteristiky cílových příjemců. **Zpětná vazba**, jejíž důležitost by ani v procesu neosobní komunikace neměla být opomíjena, se projevuje jako určitý druh reakce na přijímané sdělení. Z perspektivy marketingové by těmito reakcemi ideálně měly být aktivity spotřebitelů směřujících k naplnění stanovených komunikačních cílů. Posledním, a pravděpodobně nejzásadnějším, prvkem komunikačního procesu je **sdělení** samotné. Vysekalová (32) uvádí jako tři základní složky sdělení materiál (například plátno, barvy apod.), obsah a formu.

Cílem marketérů, či organizací obecně, je vyvolat v recipientovi vyslanou zprávou požadované reakce. Abychom mohli alespoň částečně predikovat tyto možné reakce, představím v následující podkapitole několik principů a modelů, které nám pomohou pochopit proces působení marketingové komunikace.

2.3.4.1.2 Teorie působení marketingové komunikace

Jak jsem již naznačila výše, následující odstavce nám budou nápomocny v objasnění toho, jak jedinci přijímají a zpracovávají informace poskytované marketingovou komunikací. Každá z následně představených teorií přispívá k vysvětlení persuasivních sdělení jiným pohledem a lze u nich pozorovat dichotomii způsobů vedoucích k přesvědčení (behaviorální a kognitivní učení⁶, centrální a periferní cesty přesvědčování). Příčinu této dichotomie nejlépe popisuje model pravděpodobného zpracování (33). Modely hierarchie efektů se snaží identifikovat jednotlivé stupně účinků, jimiž recipient prochází.

Behavioristická teorie

Tato teorie působení reklamy předpokládá, že příjemce sdělení je spíše pasivní a že je tedy možné ho přesvědčit, aniž by musel vyvinout větší kognitivní úsilí. Ačkoli se může zdát, že níže předkládané principy jsou příliš zjednodušené, mnozí reklamní pracovníci je stále využívají.

V rámci této teorie lze vysledovat tři hlavní „školy“:

Klasické podmiňování⁷

Zásady této školy, které jako první nastínil ruský fyziolog Ivan P. Pavlov a jež následně převzali behavioristé v čele s J. Watsonem (34), jsou velmi dobře známé v psychologické problematice učení. Ačkoli byly známé Pavlovovy pokusy prováděné se psy, některé studie dokazují, že ke klasickému podmiňování dochází i u lidí a podporují úspěšnost podmiňování v souvislosti s marketingem (33). Toto je pravděpodobné vysvětlení důvodu, proč mnozí zadavatelé reklam spojují své výrobky s přitažlivým prostředím, obrázky, nebo známými osobnostmi. Předpokládají, že sympatie, které jsou s nimi spjaty, budou přeneseny na jejich výrobek či službu procesem klasického podmiňování a to, jak jinak, bez logického zdůvodňování.

Operantní (instrumentální) podmiňování

K druhé dominantní behavioristické teorii přispěli svými výzkumy především Thorndike a Skinner. Podle Plhákové (36) se jedná o „*druh učení, při kterém pozitivní či negativní důsledky*

⁶ Kognitivní učení Tellis (33) definuje jako „*změnu názoru, postoje nebo chování způsobenou působením informace*“.

⁷ „*Proces učení, při němž dochází k asociaci původně neutrálního podnětu s dalším podnětem na základě opakovaného spojování obou podnětů*“ (35)

určitého chování vedou ke změně pravděpodobnosti jeho dalšího výskytu“. Pravděpodobnost budoucího opakování určitého chování se tedy zvýší, pokud jeho důsledky vedou k uspokojení. Naopak když chování vede k něčemu nepříjemnému, dojde k jeho budoucímu oslabení. V případě spotřebního chování tato teorie může být aplikována například na nákup jistého výrobku či služby. Nákup představuje chování, o které prodejci usilují, a proto by měly jejich snahy směřovat k posílení pozitivních důsledků z něj vyplývajících. Takovéto posílení, které zajistí opakovaný nákup, může představovat přesvědčení zákazníků, že jimi koupený výrobek či služba je levná, kvalitní nebo že jim zajišťuje určité společenské postavení, přičemž toto přesvědčení bývá často podporováno či přímo vytvářeno reklamními sděleními. Typ „vhodného posílení“ by měl být samozřejmě volen na základě charakteristik cílových skupin.

Efekt pouhého vystavení

Pouhé vystavení představuje způsob opakování, kdy je jedinci zpřístupněn podnět, přičemž o něm dále nepřemýšlí. Výsledný efekt by měl představovat zvýšení náklonnosti k tomuto podnětu. Významný počet studií v této oblasti provedl Zajonc, který předkládal lidem obrazy a zjistil, že dávají přednost těm, které viděli častěji, a to i tehdy, když si nepamatovali, že jim byly prezentovány (36). Vysvětlení, proč opakování vede k oblibě, poskytuje teorie dvou faktorů (zvyku a únavy). Setkání člověka s novým podnětem je obvykle doprovázeno jistým napětím a nejistotou. Opakovaný výskyt tohoto podnětu napětí a nejistotu snižuje a vede k obeznamenosti a následně oblibě (přivykání). Současně však s vyšším počtem expozičních dochází ke vzrůstajícímu zrudnutí, k únavě. Z výše uvedeného je patrné, že za určitým bodem nasycení oblíbenost podnětu klesá (33). Ačkoli je tato informace pro reklamní pracovníky důležitá, počet vystavení podnětu, který by byl optimální, nelze v přirozeném prostředí ovlivnit. Svůj podíl na tom má mimo jiné velký počet sdělení, kterým jsou lidé v dnešní době vystaveni, i jejich selektivní vnímání.

Modely hierarchie účinků

Modely, které patří v marketingové komunikaci k těm nejstarším (první byl publikován v roce 1898) a dominují jí již po desetiletí, jsou označovány jako modely hierarchie účinků, resp. efektů. Vycházejí z předpokladu, že *„věci mají určitý řád, a tedy dřívější účinek/efekt formuje nezbytné předpoklady pro efekt následný.“* (31)

Podle tohoto modelu zákazník prochází třemi fázemi reakce na marketingovou komunikaci a úkol marketingových pracovníků spočívá v tom, že musí těmito jednotlivými kroky svého zákazníka provést. Fáze se dělí na poznávací (kognitivní), emocionální a behaviorální (jednání). Většina hierarchických modelů dodržuje sled kroků ve výše uvedeném pořadí. Výjimku tvoří ani model Lavidgeho a Steinerja, který se v této souvislosti v literatuře vyskytuje nejčastěji a který společně s dalšími modely, představujícími hierarchii poznání – cítění – konání, uvádím v následující tabulce (Tab. 6). (31)

Tab. 6: Modely hierarchie efektů

Rok	Model	Poznání	Cítění	Konání
1900	AIDA, St. Elmo Lewis	Pozornost	Zájem, přání	Akce
1911	AIDAS, Sheldon	Pozornost	Zájem, přání	Akce, uspokojení
1921	AIDCA, Kitson	Pozornost	Zájem, přání, přesvědčení	Akce
1961	ACCA (nebo DAGMAR), Colley	Povědomí, porozumění	Přesvědčení	Akce
1961	Lavidge a Steiner	Povědomí, znalosti	Obliba, preference, přesvědčení	Nákup
1962	AIETA, Rogers	Povědomí	Zájem, hodnocení	Vyzkoušení, osvojení
1971	ACALTA, Robertson	Povědomí, porozumění	Přístup, legitimita	Vyzkoušení, osvojení

Zdroj: (31)

Nehledě na to, jak jsou fáze označené, základní složky hierarchie představují poznávání, pocit, formování postoje a nákup. (37)

Existují však i alternativní modely, které například předpokládají, že zákazník pod vlivem působení marketingové komunikace (poznání) produkt nejprve koupí (jednání) a až poté se dostaví pocit. Nebo zákazník může nejdříve cítit, následně koupit a teprve potom produkt poznat. Na závěr považuji za důležité zmínit, že přestože pohled na komunikaci z hlediska hierarchie přinesl mnoho pozitivního, z prozatímních výzkumů vyplývá, že empiricky nelze pozorovat hierarchii vědomostních, smyslových a behaviorálních efektů. (31)

Model pravděpodobného zpracování

Model pravděpodobného zpracování (ELM – **E**laboration **L**ikelihood **M**odel) poskytuje podrobný rámec pro pochopení přesvědčovacích procesů. Hlavní dimenze tohoto modelu představují motivace a schopnost jedince zpracovat určité (persuasivní) sdělení, od kterých se odvíjí výsledná pravděpodobnost zpracování. Pokud mají příjemci schopnost i motivaci ocenit poselství, prozkoumávají argumenty sdělení i další relevantní informace a pravděpodobnost zpracování bude v tomto v případě vysoká. Tato forma přesvědčování je označována jako centrální cesta. Pokud však jeden z faktorů jedinec postrádá (nebo je na nízké úrovni), pravděpodobnost centrálního zpracování je malá a přesvědčování bude probíhat skrze méně namáhavé mechanismy, jako jsou například podmiňování či heuristiky, to znamená periferní cestou. *„Lidé tedy při formování svých názorů nejsou vždy uvážliví, ale nejsou ani bezmyšlenkovití. Přijímají zpravidla centrální nebo periferní cestu v závislosti na své motivaci a schopnostech.“* (33)

Pokud zpracování probíhá centrální cestou, je klíčem k přesvědčení síla argumentů. Ty jedinci analyzují, srovnávají se svými předchozími názory, a tím pádem docházejí k promyšleným

závěrům. Vzhledem k vynaloženému kognitivnímu úsilí je přesvědčování pomocí centrální cesty obvykle stálé a rezistentní. Naopak jestliže k přesvědčování dochází periferní cestou, závěry si jedinci vytvářejí na základě takových přesvědčovacích podnětů, jako jsou pověst doporučovatelle nebo počet argumentů (nikoli jejich síla). Takto vytvořené závěry jsou však nestálé a málo odolné. Existují i další proměnné, které jsou v rámci tohoto modelu vysvětleny a mohou sehrát roli při obou cestách přesvědčovacího procesu, i když jsou důležité zejména při periferní cestě zpracování. Podle Cacioppa a Pettyho (33) se jedná o humor, emoce, náladu a hudbu. Rozdíl spočívá v tom, že při centrální cestě zpracování mají výše uvedené proměnné roli podpůrnou, zatímco při periferní cestě mohou představovat jediný prostředek přesvědčování. (33, 45) Schematické zobrazení modelu pravděpodobného zpracování uvádím v Příloze č.5.

2.3.4.2 Tvorba komplexního programu marketingové komunikace

V předešlé podkapitole jsme se seznámili především s tím, jak proces marketingové komunikace probíhá, přičemž byly akcentovány psychologické faktory ovlivňující zpracování sdělení. K tomu, aby byla tematika ucelená, je třeba se zajímat také o pohled realizátora. Proto se v následující části práce zaměřím jednak na postup při tvorbě marketingového programu a rovněž zmíním komunikační nástroje, které jsou pro tuto tvorbu nezbytné.

Za účelem vytvoření skutečně účinné komunikace se doporučuje dodržovat následující posloupnost kroků: (30)

Určení cílových příjemců sdělení – jak jsem již jednou naznačovala, v rámci komunikačního procesu společnosti je životně důležité poznání jejich cílových zákazníků, tedy v tomto případě skupiny (či skupin) spotřebitelů, které by mělo sdělení zasáhnout. V zásadě platí (stejně jako v osobním kontaktu), že čím lépe recipienta poznáme, tím lépe se nám s ním bude komunikovat.

1. **Stanovení cílů komunikace** – jen těžko si můžeme představit jakoukoli efektivní činnost bez stanovení konkrétních, reálných a měřitelných cílů. V případě tvorby programu marketingové komunikace tomu není jinak. Uvažujeme-li tyto cíle, obecně se v literatuře setkáme se třemi základními, kterými jsou: *informování klientů* (například o aktivitách školy, jejich úspěších), *přesvědčování potenciálních zákazníků* (což znamená z perspektivy jazykové školy podání přihlášky k danému kurzu) a *připomínání*, které by mělo posilovat povědomí o škole v mysli veřejnosti. (19) Širší vymezení pak nabízí Karlíček a Zamazalová (30), kteří mezi obecné cíle řadí:
 - a. **Poskytnutí informací** – jako původní a základní funkce marketingové komunikace.
 - b. **Vytvoření a stimulace poptávky** – přičemž tento cíl bývá zpravidla primárním.

- c. **Diferenciaci produktu či společnosti** – je nezbytná především v případě silně homogenní nabídky, kdy odlišení od konkurence představuje získání výhody, díky níž pak lze získat i větší pole působnosti kupříkladu v cenové politice organizace.
 - d. **Zdůraznění užítku a hodnoty výrobku** – která opět umožňuje realizaci vyšších cen.
 - e. **Stabilizaci obratu** – především v případě sezónních produktů, mezi něž lze i jazykové kurzy zařadit.
2. **Sestavení sdělení** – pravděpodobně nejvhodnější je udělat si zprvu jasnou představu o tom, *CO* říkat. V této fázi marketéři hledají vhodné apely, které by na cílové segmenty zapůsobily dle přání realizátora. Rozhodnutí o tom, *JAK* to říkat, bývá činěno především mezi dvěma rovinami – racionální a emotivní. V případě výběru zdroje sdělení (*KDO* to bude říkat) se setkáme s častým využíváním tzv. názorových vůdců (opinion leaders), kteří zprostředkují lepší přijetí sdělení v rámci určité skupiny.
 3. **Výběr komunikační cesty** – v zásadě lze rozlišit komunikační cestu osobní a neosobní. Využití té které z nich ovlivňuje typ trhu, charakter produktu, konkurence, cílová skupina a další aspekty, přičemž mezi největší výhody komunikace osobní můžeme počítat okamžitou zpětnou vazbu. Naopak nevýhodou jsou vysoké finanční náklady s výběrem této cesty spojené.
 4. **Vypracování celkového rozpočtu na komunikaci** – patří mezi poměrně nelehké úkoly a je závislé na typu, velikosti organizace i stanovených cílech. Ke zjednodušení rozhodnutí o velikosti částky investované do komunikace se využívá několik metod:
 - a. **Metoda procenta z obratu** – stanoví se určité procento z obratu, které je investováno do marketingové komunikace. Nevýhodou této metody je ignorování okamžité situace na trhu, která může být využita ve prospěch společnosti.
 - b. **Metoda možností** – v tomto případě se vychází z disponibilních finančních prostředků, jejichž výše se každým rokem mění dle aktuální situace.
 - c. **Metoda dle konkurence** – tento přístup je, dle mého názoru, značně reaktivní a neiniciativní. Zjednodušeně lze říci, že společnost vyvíjí snahu o získání stejně velkého prostoru v médiích jako konkurence.
 - d. **Metoda podle cílů** – patří pravděpodobně k metodám nejvhodnějším. Vyčleňuje na komunikaci prostředky na základě cílů, jichž má být dosaženo.
 5. **Rozhodnutí o komunikačním mixu** – každý nástroj komunikačního mixu má svá specifika a jejich vhodnost je v různých situacích a pro různé účely rozdílná (přehled jednotlivých mediálních kanálů a jejich související výhody a nevýhody jsou zpracovány

v Příloze č.6). Ideálně by měl být mix „namíchan“ tak, aby bylo dosaženo již zmíněné synergie.

6. **Vypracování systému měření účinnosti komunikace** – ačkoli je v mnoha případech zjišťování efektů marketingové komunikace obtížné, jeho opodstatněnost nelze ignorovat. Dovolují si tvrdit, že zejména v malých podnicích, je v tomto bodu soustředěno nejvíce nedostatků.
7. **Řízení a koordinace integrovaného procesu marketingové komunikace** – marketingová komunikace není pouze reklama, jak se stále mnoho lidí domnívá. Proces účinné komunikace musí být kontinuální, konzistentní, probíhající ve více, předem naplánovaných, fázích a využívá vhodně zvolených kombinací nástrojů komunikačního mixu. (30)

2.3.4.2.1. Nástroje komunikačního mixu

Po představení jednotlivých kroků, jejichž realizace je vhodná při tvorbě marketingového programu, se zaměřím na pátý bod, tedy na jednotlivé nástroje komunikačního mixu, jejichž hlavním úkolem je informovat, přesvědčovat a ovlivňovat spotřebitele ke koupi. (30) Mezi tyto nástroje bývá nejčastěji řazeno pět základních (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, vztahy s veřejností a přímý marketing (podobu jejich konkrétních prvků uvádím v Příloze č.7), ke kterým se s vývojem technologií a novými přístupy souvisejícími se snahou získat pozornost zákazníků přidávají další. Začneme však u těch „tradičních“.

Reklama

Reklama patří mezi laickou veřejností k těm nejznámějším formám propagace a právě z tohoto důvodu bývá chybně chápána jako veškerá marketingová komunikace. Netřeba zdůrazňovat, že se jedná o způsob propagace neosobní a placený. V rámci marketingu služeb reklama slouží jako vhodný prostředek napomáhající k zhmotnění služby. Co se týče využití kanálů k prezentaci služeb, lze říci, že zde v zásadě nejsou větší rozdíly ve srovnání s prezentací zboží. (14) Vysekalová (32) řadí mezi hlavní prostředky reklamy:

- inzerci v tisku,
- televizní spoty,
- rozhlasové spoty,
- venkovní reklamu,
- reklamu v kinech a
- audiovizuální snímky.

Budeme-li se zabývat reklamou v konkrétním, vzdělávacím prostředí, zjistíme, že tato forma propagace patří mezi častý způsob komunikace školy, přičemž jejími hlavními cíli bývá:

- zvýšení poptávky po službách školy,
- tvorba pozitivní, silné image,
- posílení finanční pozice větším nábořem žáků/studentů,
- motivace pracovníků školy. (19)

V rámci reklamy potom vzdělávací instituce využívají nejčastěji formu rozhlasové a tištěné reklamy, což je především z důvodu velmi nákladných investic do reklamy televizní. U rozhlasové reklamy zaznamenáváme poměrně silnou věrnost konkrétní vysílací stanici. Tato skutečnost usnadňuje cílení komunikace požadovaným směrem. Stejně tak tištěná média jsou většinou zaměřena na určitý typ čtenářů, od čehož lze odvodit vhodný výběr konkrétního časopisu či novin. V tištěných médiích hraje jednu z nejdůležitějších rolí (v kontextu prvního dojmu) titulek. Překvapivé je zjištění, že se jako účinný ukázal titulek obsahující pouze jedno slovo. V obou typech médií se však setkáme (a musíme bojovat) s tzv. *informačním zmatkem*, který vzniká v důsledku velkých objemů reklamních sdělení. (19)

K tomu, aby reklama byla schopná dosáhnout efektu v podobě stanovených cílů, měla by být především pravdivá, srozumitelná, důvěryhodná a zapamatovatelná. (19) Těchto konečných atributů lze dosáhnout vhodnou kombinací kreativní a obsahové formy s příslušnými médii. Mezi další aspekty ovlivňující účinnost reklamy pak patří znalost cílové skupiny, na základě které lze pak určit již zmíněná vhodná média pro šíření sdělení (tyto jsou vybírána samozřejmě i s ohledem na volné finanční prostředky společnosti), dále její vhodné načasování a počet i perioda opakování. Právě určení počtu opakování, bývá spornou a pravděpodobně neřešitelnou otázkou reklamního plánování. Rozhodne-li se jazyková škola pro reklamní aktivity spočívající v uveřejnění jednoho inzerátu, může si být zcela jistá, že ať by tyto prostředky vynaložila jakkoli jinak, vždy by to bylo lépe. Jednou je tedy málo. A kolikrát je dost? Tato problematika nebyla, s jednoznačným závěrem, empiricky vyřešena. Problém v masové komunikaci totiž tkví v tom, že je prakticky nemožné naplánovat přesný počet střetnutí se jedince s reklamou. Budeme-li například inzerovat osmkrát během měsíce, najdeme mezi cílovou skupinou jedince, kteří se se sdělením mohli setkat jedenkrát a možná, budeme-li mít velké štěstí, najdeme i takové, kteří zaznamenali všechna naše sdělení. Světlík (19) se zmiňuje o tom, že výzkumy ukazují, že teprve tři vystavení během maximálně tří týdnů začínají vytvářet podmínky pro dostatečně efektivní komunikaci. S podobným názorem se setkáme i v jiné literatuře. Tellis (33) vzpomíná reklamního manažera a teoretika Herberta Krugmana, který jako zdůvodnění pro tři působení uváděl, že první vyvolá zájem o předmět, druhé o poselství a třetí má pak funkci připomínací. Tuto teorii podporují i některé studie v laboratorním prostředí (33), ovšem, jak jsem vysvětlila výše, v přirozeném světě plném podnětů bojujících o naši pozornost, tomu může býti zcela jinak.

Shrneme-li význam reklamy pro vzdělávací organizace, můžeme konstatovat, že patří k nejčastěji užívaným (a to zejména ve formě tištěných a audio-sdělení). Vhodně zvolené médium, doba a frekvence opakování přispěje k dosažení cílů, které by měly zohledňovat záměr instituce a její rozpočet (uvádí se, že typická hodnota elasticity reklamy se pohybuje kolem hodnoty 0,1 % - zvedne-li se tedy rozpočet na reklamu o 1 %, pak by měl prodej vzrůst asi 0,1 %). (30) Frekvenci je vhodné zvyšovat v případě silně konkurenčního prostředí a existence homogenních nabídek a rovněž v obdobích, ve kterých potenciální zákazníci činí rozhodnutí o započítí kurzu či pomaturitního studia.

Podpora prodeje

Další způsob, jak stimulovat chování zákazníků, nabízí pobídky v podobě podpory prodeje, které jsou zaměřeny na okamžitý nákup. Nejčastěji se s nimi setkáme jako s formou nabídky snižující cenu, popřípadě může být cílová skupina obdarována nějakou hmotnou odměnou. Význam tohoto prvku komunikačního mixu narůstá se zvyšující se homogenitou produktu, a tak jeho význam i obecně roste. Výhody tohoto způsobu ovlivňování kupního chování představují zejména jejich okamžité efekty, které jsou tedy i velmi dobře měřitelné. Prostřednictvím například počtu využitých slevových kupónů tak snadno zjistíme, kolik zákazníků tyto využilo. Nevýhodou však je fakt, že navzdory rychlé reakci zákazníků, nedostává se většinou organizacím trvalých prospěchů z těchto slevových akcí. Toto tvrzení podporuje i provedený průzkum, dle kterého zákazníci zkoumaného podniku, kteří byli získáni na základě takového stimulu, přinesli společnosti v průměru 2,5 krát méně příjmů než zákazníci, kteří byli stimulováni pomocí reklamního sdělení (30). Další nevýhodou, kromě nákladovosti, je riziko devalvace hodnoty produktu a nekompatibilita slevových akcí se zvoleným positioningem. Akce podobného typu lze tedy souhrnně doporučit v případě zavádění produktu, kdy je hlavním cílem stimulovat zákazníky k jeho vyzkoušení.

Do podpory prodeje však neřadíme pouze výše zmíněné prostředky, nýbrž do této skupiny patří také výstavy, veletrhy a v posledních letech velmi diskutované a většími společnostmi organizované akce, jež lze souhrnně zařadit pod pojem *event marketing*. V této podobě je užíváno již zmíněného podmiňování, kdy dochází ke spojení příjemného emocionálního prožitku s daným produktem, potažmo službou.

Rozhodnutí společnosti o zahrnutí podpory prodeje do komplexního komunikačního mixu posiluje argument (vyplývající z výsledku výzkumu „Postoje české veřejnosti k reklamě“), že na rozdíl od reklamy, není touto formou komunikace česká společnost přesycena a část z ní by uvítala zvýšení její intenzity. (32)

Jazykové školy by mohli efektivně využívat jak veřejných akcí spadajících do oblasti event marketingu, tak typických veletrhů (určených pro absolventy škol) a v neposlední řadě například osobních návštěv vybraných středních škol, kde by mohly prezentovat svoji nabídku.

Osobní prodej

Jako třetí prvek komunikačního mixu služeb představím osobní prodej, který je typický okamžitou interakcí, a tedy obohacující o možnost poskytnutí okamžité zpětné vazby od zákazníka a následně odpovídající reakci. Jako největší nevýhoda pak bývá v literatuře zmiňována poměrně vysoká nákladovost. Akcentace osobního prodeje v oblasti služeb je opět vysvětlována v souvislosti s nehmotností služeb, z níž vyplývá nutnost osobních interakcí. Obecně do této kategorie můžeme zahrnout jakýkoli osobní kontakt se zákazníkem za účelem prodeje, potažmo uspokojení zákaznických potřeb.

Hovoříme-li pak o této komunikaci v kontextu vzdělávacích organizací, bude, dle mého názoru, lépe, používat pojem osobní komunikace (který zavádí také Světlík 19), a to z důvodu budoucí analýzy pouze veřejnostních kurzů a pomaturitního vzdělávání, u nichž typický osobní prodej není využíván. K interakcím, založených na osobním kontaktu mezi zákazníky a pracovníky však v rámci školy dochází téměř nepřetržitě. Tento fakt by měl být jedním ze silných argumentů pro řádnou přípravu zaměstnanců na tyto komunikace. Světlík (19) s ohledem na tento fakt doporučuje namísto sdělování všeobecných a pro zákazníka neurčitých posláních školy vyzdvihnout spíše konkrétních konsekvencí. Lze například upoutat úspěchy absolventů, dokázat jejich lepší uplatnění v praxi díky znalosti toho kterého jazyka. Dle mne by bylo též vhodné zmiňovat poptávku společností, potažmo trhu, po tom kterém jazyku, a tak ještě podložit relevantnost jeho studia. Na studenty mladšího věku rovněž mohou zapůsobit různé aktivity školy, které vytvářejí atmosféru dobrého kolektivu a možnost seznámit se s novými lidmi.

Vztahy s veřejností

Ačkoli tento prvek komunikačního mixu nepatří mezi přímé komunikační nástroje, jeho správné využití výborně doplní integrovaný komunikační mix. Ovšem tato disciplína patří patrně mezi nejproblematictější a „*marketéři se obvykle ztratí již při snaze tuto disciplínu definovat*“ (30). Na následujících řádcích se tedy tuto formu stimulace poptávky pokusím více přiblížit za účelem využití jejího potenciálu.

Hovoříme-li o vztazích s veřejností (**Public Relations**), myslíme tím v obecné rovině „*dialog organizace se skupinami, které rozhodují o úspěchu či neúspěchu organizace*“ (30). Nejedná se tedy pouze o pozitivní ovlivňování zákazníků stávajících a potenciálních, ale rovněž o získání kladného postoje v očích místních komunit, zaměstnanců, partnerů, dárců či investorů. Dle příjemce komunikace pak můžeme analogicky rozlišovat aktivity – komunikace se zákazníky je

označována jako *customer relations*, s místními komunitami jako *community relations* apod. (30)

Základní myšlenkou public relations je skutečnost, že informace poskytnuté „nezávislymi“ zdroji jsou mnohem více důvěryhodné, nežli je tomu například u placené reklamy, a proto je tedy nutné, aby se organizace chovaly věrohodně a poskytovaly objektivní informace. Kromě vyšší kredibility patří mezi výhody tohoto způsobu komunikace nižší nákladovost. Naproti tomu nebezpečná může být neschopnost ovlivnění finálního mediálního výstupu a obtížná měřitelnost efektů takovýchto aktivit.

Uplatňování aktivit public relations v oblasti vzdělávání si za své hlavní cíle klade:

- budování povědomí organizace či konkrétního vzdělávacího programu,
- budování kredibility podniku,
- stimulaci zájmu o spolupráci s organizací,
- snižování nákladů na efektivní komunikaci s veřejností. (19)

Za účelem dosažení těchto cílů organizace uplatňuje použití komunikačních nástrojů. **Tiskové zprávy**, které patří mezi nejvýznamnější nástroj media relations, zasílají společnosti médiím v případě, že chtějí upozornit na zajímavé aktivity či výsledky svých aktivit. Protože se uvádí, že čeští novináři týdně přijímají asi 46 zpráv, je nutné poskytovat médiím pouze skutečně atraktivní informace a dodržovat formální stránku struktury tiskových zpráv, které by neměly mít více než 2 strany odpovídající formátu A4. Zásadní je uvedení výstižného titulku, místa vydání (tzv. domicil) a data vydání. Následují řádky (tzv. perex) odpovídající na základní otázky (kdo, co kdy, kde, jak a proč) a ukončení zprávy by mělo být doprovázeno stručnou informací o společnosti s kontaktem na kompetentní osobu. Pokud společnost disponuje opravdu zajímavou informací, může též uspořádat **tiskovou konferenci**. Dalšími způsoby ovlivnění veřejného mínění jsou **uspořádání zajímavých událostí** (eventů) či **poskytování odborných komentářů**, které poskytují zaměstnanci organizace a zvyšují tak reputaci společnosti i její vnímanou odbornost (30). Efektivně lze rovněž využít vydávání podnikového časopisu, jubilejních publikací, uspořádání dnů otevřených dveří a další aktivity, které jsou zpravidla kombinovány. (14)

Do oblasti public relations patří též reakce pracovníků na negativní publicitu. Krizová komunikace a její efektivní zvládnutí je do jisté míry podmíněna přípravou na specifická a individuální rizika (tzv. issues) spojená s činností té které organizace. (30)

Public relations využívá různých komunikačních prostředků – placené inzeráty a články, informační bulletiny, podnikové časopisy, výroční zprávy, články v odborných časopisech, uspořádání odborných konferencí či dny otevřených dveří. (14)

Přímý marketing

Přímý marketing, často označovaný svým anglickým ekvivalentem *direct marketing*, se vyvinul jako levnější alternativa k osobnímu prodeji. K výhodám této formy komunikace přiřazujeme možnost zaměření se na užší segmenty či dokonce na jednotlivce, díky čemuž lze sdělení přesně personalizovat a zvýšit tak pravděpodobnost následné reakce zákazníka, přičemž tato reakce by měla být pro něj jednoduchá a vzhledem k povaze nástrojů *direct marketingu* by měla vzbuzovat pocit urgentnosti (což v praxi znamená například omezení nabídky v čase). Pokud příjemci zprávy nezareagují do týdne, většina z nich už nezareaguje vůbec. Toto tvrzení podporují i výzkumy, jejichž výsledná čísla hovoří o tom, že více než jedna polovina recipientů reaguje na emailing do 24 hodin, celkově pak 90 % reaguje do jednoho týdne od počátku kampaně. Z této výhody přímého marketingu vyplývá i další, kterou je okamžitá měřitelnost efektů. *Direct marketing* se touto vlastností řadí pravděpodobně mezi nejsnáze vyhodnotitelný v rámci celého komunikačního mixu. K vyhodnocení aktivit přímého marketingu jsou užívány především ukazatele *response rate* (podíl oslovených, kteří zareagovali na nabídku ke všem osloveným), *conversion rate* (oslovení, kteří zakoupili produkt v poměru ke všem osloveným) a *return of investment* (podíl, v jehož čitateli je rozdíl příjmů a nákladů z kampaně, ve jmenovateli vyjadřujeme náklady na kampaň). Mezi největší negativum vyvažující přednosti *direct marketingu* patří vysoké relativní náklady (výjimkou je emailing a webové stránky), které jsou spojené s vytvořením a udržováním kvalitní databáze, která je pro tento způsob komunikace naprosto stěžejní. (30)

V důsledku rozšiřování přímého marketingu a některých negativních reakcí veřejnosti došlo k přijetí Směrnic (především Směrnice 2000/31 ES a 2002/58 ES), které byly implementovány do českých zákonů a zavedly dva termíny související s regulací *direct marketingových* aktivit. Tyto pojmy vymezují podmínky pro oslovení potenciálních či stávajících zákazníků – režim *opt-in* vyjadřuje možnost oslovení pouze v případě souhlasu adresáta, zatímco režim *opt-out* umožňuje kontaktování zákazníka až do doby, kdy zákazník s tímto projeví nesouhlas.

Konkrétní formou pro komunikaci se zákazníkem může být některá z následujících uvedených:

Direct mail – označení v sobě zahrnuje nejčastěji dopisy a pohlednice či trojrozměrné zásilky. Při psaní dopisů obsahující marketingová sdělení je přitom nutné respektovat jistá pravidla lidského vnímání a pozornosti. Adresáti začínají číst sdělení v místě, které leží asi 30 % pod horním okrajem – tento fakt se využívá v podobě poutavého nadpisu. Lidé dále po sdělení „skáčou“ pohledem z jednoho odstavce na druhý, z čehož plyne potřeba formulace textu tak, aby nejen jeho celek byl smysluplný, ale též jeho části – krátké věty. Lidé se pak často nakonec zastaví u postskripta – je tedy vhodným prostředkem ke stimulaci k navrácení se k samotnému textu.

Katalogy – by rovněž měly být tvořeny v souvislosti s grafickými zásadami. S rozšířením internetu lze doporučit i jeho méně nákladnou, elektronickou, podobu.

Neadresná roznáška – zahrnuje především letáky, hojně využívané maloobchodními sítěmi.

Emailing (email marketing) – má ve srovnání s direct mailem jisté nevýhody, které jsou spojeny především s právními omezeními a vnímáním tohoto nástroje veřejností (dle průzkumů považuje mnoho lidí za spam nejen nevyžádaný mail, nýbrž jakýkoli komerční mail). Na druhou stranu je tento způsob komunikace levný, flexibilní a může působit audiovizuálně. Nejlépe je možné tohoto způsobu využívat za předpokladu, že adresát společnost či produkt zná a má k němu kladný postoj.

Telemarketing – obecně rozdělujeme na aktivní a pasivní dle toho, kdo je iniciátorem komunikace. Jeho výhody jsou limitovány postoji veřejnosti – téměř celá polovina ho totiž považuje za obtěžující.

Mobilní marketing – využívá SMS a MMS zpráv, pro něž platí režim opt-in. (30)

Webové stránky – ačkoli je nelze zařadit výhradně do kategorie direct-marketingových nástrojů, pravděpodobně k ní mají nejbližší. Není třeba zmiňovat nezbytnost existence kvalitních webových stránek, které v dnešní době patří k základům komunikačního mixu. Kromě grafické úpravy a obsahu stránek, které by měly maximálně reflektovat charakteristiky cílové skupiny, je důležitá i jejich přehlednost a jednoduchost, která by měla uživateli zajistit potřebnou informaci prostřednictvím dvou až třech kliknutí. Stránky by též měly být snadno dohledatelné (k čemuž poslouží SEO optimalizace) a pokud možno co nejčastěji aktualizované – webové stránky společnosti musí žít. (39)

Další nástroje komunikačního mixu

Nejen s vývojem nových technologií, ale také se zvyšující se odolností populace vůči tradičním marketingovým nástrojům, objevují se další kreativní způsoby snažící se zaujmout cílové skupiny. Jedním z nich je i **guerilla marketing**, který se jako nekonvenčně pojatá kampaň snaží o dosažení maximálního efektu s minimem vynaložených zdrojů. (14) S tímto způsobem prezentace je také spojen efekt překvapení, nabourání stereotypů a často šokování, přičemž se (v souladu se svým „bojovým“ názvem) drží taktiky úderu na nečekaném místě, zaměření se na vytipované cíle a okamžité stažení se zpět. (39) Způsobem, jak rychle a levně šířit marketingové sdělení je i **virální marketing**, jehož název je odvozen právě od rychlého šíření. Aby však k takovému spontánnímu šíření došlo, je třeba vymyslet natolik poutavé sdělení či příběh, který se lavinově bude předávat z člověka na člověka podobně jako epidemie. Nejčastěji k takovému „nakažení“ dochází prostřednictvím elektronických médií, ale rovněž bývá využíváno i lidského slova (word of mouth). (14) Handicapem této efektivní metody je ztráta kontroly nad

vypuštěným „virem“. Ke komunikaci, především interaktivní, se zákazník se dá vhodně využít i **sociálních sítí**. Volba té které z nich je závislá na cílové skupině. Mezi v současnosti masově nejrozšířenější patří sociální síť Facebook. Na této síti je vhodné sdílet zajímavé informace, které mohou být dále šířeny mezi uživateli, což zajišťuje společnosti propagaci s minimálními náklady, a vytvářet události formou pozvánek. Jako poslední z nástrojů uvedu **product placement**, tedy „*záměrné a placené umístění výrobku (služby) do audiovizuálního díla za účelem jeho prezentace*“. (14) Jeho výhodou bývá jeho nenásilnost či spojení produktu s konkrétní postavou, která je-li pozitivně přijímána, může produktu zajistit vhodnou publicitu. Jako v každé formě propagace, i zde bych ovšem doporučila být opatrná v počtu opakování. Jako, dle mého názoru, nevydařený bych připomněla product placement společnosti Avon ve filmu Filipa Renče Román pro ženy. Spojení s touto společností bylo nesčetněkrát skloňováno, což může mít, v takové míře, na diváka již nežádoucí efekt.

Tato kapitola byla věnována komunikačnímu procesu a jeho principům, krokům, které je vhodné dodržovat při tvorbě marketingové komunikace i jednotlivým nástrojům, jichž je možno v tomto procesu užít. Ať už se v závislosti na cílech a finančních prostředcích rozhodne organizace pro užití kterýchkoli z nich, připomínám v závěru především nutnost harmonie jednotlivých prvků komunikačního mixu navzájem i jejich souladu s ostatními nástroji marketingového mixu.

2.3.5 Lidé ve službách

„Nejdražší nejsou ti, co mají nejvyšší plat, nejdražší jsou neproduktivní lidé.“

John C. Maxwell

Domnívám se, že téměř každý vedoucí pracovník slyšel výroky akcentující nezbytnost lidských zdrojů pro společnost. Lidé jsou opravdu pro organizaci zdrojem determinujícím úroveň výsledného produktu. Vzhledem k neoddělitelnosti služeb je pozornost věnována lidskému faktoru (a rozšíření marketingové mixu v podobě tohoto „P“) nejen na svém místě, ale může ve svých konsekvencích rozhodovat o existenci či neexistenci podniku.

Podíl lidí na nabídce služeb lze v jistém smyslu kategorizovat dle úrovně přímého kontaktu se zákazníkem. Tento podíl je nevyšší u tzv. *kontaktního personálu* (v kontextu jazykových škol do této kategorie můžeme zahrnout pracovníky recepce a lektory). Management organizace, jakožto tvůrce strategií a plánů, vystupuje v roli *ovlivňovatele* a ostatní pracovníci (především obsazující rozličné funkční útvary) vytváří *pomocný personál*. Nejen producenti služeb, ale též jejich příjemci, se podílí na procesu poskytování služeb a jeho výsledku. V procesu vzdělávání se stává stěžejním přístup žáka a společná atmosféra, kterou spoluvytváří účastníci kurzu.

Rovněž nelze opomenout působení referenčního trhu (zákazníci a jejich rodina, přátelé, známí), který nabídku služeb ovlivňuje „ústní reklamou“. (14)

V souvislosti s řízením lidí v organizacích se hovoří o aplikaci tzv. **interního marketingu**, který vychází z předpokladu uplatnění marketingových zásad směrem k zaměstnancům organizace. Někteří autoři tento pojem ztotožňují s řízením lidských zdrojů a jejich činností (19). Tyto činnosti, které jsou relativně oddělené, Světlík dělí do čtyř oblastí, kterými jsou: *výběr a získávání pracovníků* (personální marketing), *efektivní vedení lidí* (leadership), *motivace a vnitřní komunikace*. (19)

2.3.5.1 Personální marketing

V rámci personálního marketingu se budu věnovat především činnostem souvisejícím s náborem a výběrem zaměstnanců, jež lze souhrnně označit jako přijímání zaměstnanců. Zejména v oblasti služeb je vhodné, aby výběr zaměstnanců probíhal v rukou těch útvarů, jichž bude pracovník součástí, a to v kooperaci s personálním oddělením. (14) V rámci procesu náboru pracovníků je nutné nejprve vytvořit popis pracovního místa a z něho plynoucí profil, resp. požadavky, které by měl kandidát splňovat. Po následné inzerci tohoto volného pracovního místa ve zvolené formě a médiu přichází fáze výběru. Světlík (19) k požadovanému profilu pedagoga, potažmo lektora, uvádí, že by měl být vysoce kvalifikovaný, zdvořilý, důvěryhodný, spolehlivý, vnímavý a komunikativní. Tým autor rovněž zmiňuje související studii, z jejíž závěru vyplynulo, že žáci oceňují pedagoga, který je přátelský, spravedlivý, dokáže hodně naučit, nezesměšňuje a vytváří dobrou atmosféru. Studenti respektují i přiměřeně dominantní osobnost. „*Žáci tedy, zjednodušeně řečeno, preferují přísnost, lásku a zajímavou výuku.*“ (19)

K výběru zaměstnanců používají organizace rozličných metod, jejichž obsah je vymezen především pozicí, kterou by měl pracovník zastávat. Při výběru lektorů jistě nebude opomíjeno testování jeho odborné způsobilosti, stejně jako zjištění jeho „lidských“ charakteristik. Často se užívá v první fázi výběru selekce na základě životopisů a referencí, dále pak různé formy dotazníků. Důležitou roli hraje též osobní setkání, jehož forma bývá povětšinou polostrukturovaná, (19) při kterém mají obě zúčastněné strany příležitost k vyjasnění svých očekávání a posouzení vhodnosti dané pozice pro danou osobu. Společnost by měla při procesu náboru i výběru zaměstnanců mít na paměti, že nejen ona si vybírá své budoucí zaměstnance, ale rovněž oni mají možnost volby. A ačkoli může existovat na trhu práce značná převaha nabídky práce nad poptávkou, kvalitní zaměstnanci mají obvykle možnost výběru – a o tyto by měla organizace usilovat především.

2.3.5.2 Efektivní vedení lidí

V posledních letech se namísto pojmu řízení lidí, lidských zdrojů či pracovníků, stává populárním spíše termín vedení lidí nebo také leadership, který je součástí tzv. soft skills pracovníka a jeho odlišnost od řízení lze v jádru chápat především ve způsobu dosahování vytyčených cílů. Pracovník, který své zaměstnance řídí, obvykle kromě požadovaného stavu určuje i způsoby, jak tohoto dosáhnout. Vedoucí pracovník, který své spolupracovníky vede, dává jim prostor pro nalezení způsobů a umožňuje jim tak jejich osobní rozvoj a potažmo rozvoj celé společnosti. Ačkoli literatura nabízí nespočet klasifikací a způsobů vedení lidí, nelze samozřejmě jednoznačně určit, který z nich je nejlepší uplatňovat. Je třeba vždy vycházet z charakteristik pracovníků, jako individualit, povahy pracovního místa, doby, po kterou je zaměstnanec ve společnosti (noví zaměstnanci potřebují zpočátku spíše řídit) a také z aktuálního celkového stavu organizace (společnosti procházející krizovým obdobím bývají spíše direktivně řízeny za účelem přežití takového období).

2.3.5.3 Stimulace pracovníků

Ačkoli se často setkáme, i v odborné literatuře, se spojením motivace zaměstnanců, nahradím tento pojem v rámci své práce termínem stimulace, přičemž odůvodnění vychází z podstaty těchto terminů, která neumožňuje sloučení *vnější stimulace s vnitřní motivací*.

I v této oblasti se setkáme s řadou teorií, které nabízejí rozličné perspektivy. Obecně lze dle Handyho (19) při stimulaci pracovníků vycházet z pěti základních předpokladů:

- **Racionálně – ekonomické předpoklady** přináší pohled, dle kterého je lidská bytost v podstatě pasivní a ovlivnitelná především ekonomickými podněty.
- **Sociální předpoklady** vychází z hypotézy člověka jako sociální bytosti, pro kterou jsou prioritní dobré vztahy.
- **Předpoklady seberealizace** vychází z myšlenky, že jedním z hlavních faktorů ovlivňujících výsledek pracovní činnosti je seberealizace.
- **Komplexní motivační předpoklady** zohledňují odlišnost a individualitu každé lidské bytosti a z toho plynoucí i odlišné motivy. Některé zaměstnance lze stimulovat prostřednictvím nabídnutí jistého statusu, jinému stačí pochvala.
- **Psychologické předpoklady** jsou založeny na respektování rozdílných osobnostních rysů, potřeb, zájmů, schopností, temperamentu, nadání apod. (19)

Budeme-li se dále zabývat konkrétními teoriemi, které se snaží nalézt optimální stimuly ke zvýšení pracovního výkonu, pak mezi nejznámějšími nalezneme Mc. Gregorovu teorii, Maslowovu teorii a teorii Frederica Herzberga.

Mc Gregorova teorie X a Y vychází z kategorizace lidí na dvě základní skupiny. *Skupinu X* zastupují lidé, kteří jsou ze své podstaty líní, práce pro ně představuje pouhou povinnost, a tedy je-li to možné, rádi se jí vyhnou. Proto je tuto skupinu nutné řídit pomocí nařizování a důkladné kontroly s využíváním postihů při nesplnění úkolů. *Skupina Y* nemá předem negativní postoj k pracovním činnostem a snaží se dosahovat cílů, nést zodpovědnost a vlastní iniciativou přispívat ke zlepšení podnikových procesů i z nich plynoucích výsledků. (40) Ať už se přikláníme ke koncepci X či Y, důležitou pravdou zůstává, že lidé se budou do velké míry chovat dle toho, jak k nim manažer bude přistupovat. Bude-li je považovat za osoby snažící se neustále vymýšlet způsoby, jak se vyhnout práci, s velkou pravděpodobností se takto dříve či později začnou chovat. (19)

Maslowova teorie potřeb, graficky znázorňovaná jako pyramida potřeb, patří asi k nejznámějším teoriím v této skupině. Maslow rozlišuje sedm⁸ (v některé literatuře je uváděno pět) hierarchicky uspořádaných základních instinktů projevujících se jako potřeby, přičemž je akcentováno postupné uspokojování těchto potřeb, a to od nejnižších k nejvyšším – ty jsou vývojově mladší. (40) Ačkoli je tato teorie mnohdy chápána jako univerzální, má řadu kritiků, kteří především neuznávají její absolutní platnost a hierarchii pro každou kulturu. (19)

Herzbergova dvoufaktorová analýza, jak název napovídá, třídí faktory do dvou skupin, a to na determinující pracovní spokojenost a nespokojenost. Herzberg tak popřel tvrzení, že opakem pracovní spokojenosti je pracovní nespokojenost, protože na každou z nich působí jiné činitele. Protikladem spokojenosti je dle této teorie nedostatečná spokojenost a protikladem nespokojenosti je ne-nespokojenost. Konkrétní faktory, které pracovní spokojenost determinují, se označují jako *motivátory* a jsou spojeny s obsahem práce (patří sem například úspěšný výkon, uznání, zajímavá práce, odpovědnost, možnost seberealizace) a faktory ovlivňující pracovní nespokojenost jsou označovány jako *frustrátory* nebo též *faktory hygienické* a souvisí s prostředím a okolními aspekty práce (například dobrý plat, jistota místa, dobré pracovní podmínky). (40)

Budeme-li chtít aplikovat výše zmíněné teoretické přístupy do praktického vedení, nejprve si musíme uvědomit již zmíněné individuality každého z pracovníků. Důležité je poznat jejich hodnoty, potřeby, zájmy, přičemž nejjednodušším způsobem jak je zjistit, jsou otázky projevující opravdový zájem o osobnost pracovníka.

2.3.5.4 Vnitřní komunikace

Poslední činností, kterou Světlík uvádí jako součást interního marketingu, je vnitřní komunikace. Je stěžejní z hlediska nutnosti předávání informací, a to různými směry a kanály.

⁸ Potřeby fyziologické, potřeby bezpečnosti, potřeby příslušnosti a lásky, potřeby uznání, potřeby seberealizace, potřeby znalosti a rozumění, potřeby estetické (40)

Komunikovány by měly být nejen dílčí úkoly, ale rovněž cíle směřující k naplnění poslání a vize organizace. Světlík (19) publikuje názor, že sdělovány by měly být „*všechny informace, které mají vliv na chod školy, protože nedostatek informací je zákonitě zdrojem fám a špatného klimatu na pracovišti.*“ V zásadě můžeme v rámci organizace rozlišit tři směry komunikace. *Vertikální komunikace směrem dolů* zahrnuje komunikaci managementu k pracovníkům i studentům. *Vertikální komunikace směrem nahoru* pak probíhá opačným směrem. Nakonec *horizontální komunikace* probíhá mezi stejnými úrovněmi – tedy mezi žáky či pracovníky navzájem. Zpravidla platí, že rozhodující je komunikace vertikální směřující dolů. (19) Nedostatky či neefektivitu komunikace lze zlepšovat dodržováním zásad vycházejících z teoretických základů jak manažerských, tak psychologických, ovšem jako v každé disciplíně související s humánním faktorem je třeba brát v ohledu konkrétní situaci i její kontext.

2.3.5.5 Systémy kontrol a jejich vazba na odměňování

Na závěr kapitoly, která byla věnována lidem a snažila se tak zdůraznit důležitost lidského faktoru (nejen) v oblasti služeb, zmíním ještě potřebu kontroly, jako součást procesu řízení zaměstnanců, která má též úzkou vazbu na proces odměňování. Systém kontrol může zahrnovat *systémy spojené s prodejem*, které sledují především ekonomické ukazatele (zisk, podíl opakovaných nákupů, podíl na trhu). Jeho nevýhodou je ovšem neúplná zpětná vazba, protože změny těchto ukazatelů nemusejí mít přímou vazbu na aktivity vyvíjené pracovníky. Aby byl tento handicap minimalizován, je možné využít *systému návrhů* na zlepšení činností, který může být rovněž zdrojem možných inovací společnosti. Vhodné je tedy podporovat v organizaci klima, které bude přispívat k iniciaci pracovníků – i proto se osvědčuje návaznost tohoto systému na odměňování. Dalším z možných způsobů podporujících kontrolu jsou auditní návštěvy, které mohou být jak ohlašované, tak nečekané, zaměřené na formální náležitosti i např. na rozvoj zaměstnanců. (19)

Lidský potenciál patří k nejdůležitějšímu aktivu organizace, přičemž je na místě toto tvrzení u organizací poskytujících služby neustále zdůrazňovat. Vzhledem k nutnosti interakce zaměstnance a zákazníka by měl být kladen důraz na výběr, stimulaci, odměňování i kontrolu pracovníků. Efektivní a lidské vedení dopomůže organizaci ke spokojenosti zaměstnanců, jejíž projevy pak budou patrné i v komunikaci se zákazníky, potažmo na hospodářských výsledcích organizace.

2.3.6 Materiální prostředí

Organizace zabývající se poskytováním služeb by svou pozornost měly též věnovat budování materiálního prostředí, a to z několika důvodů. První dojem v sobě skrývá velký potenciál, a to nejen v případě osobního kontaktu. Lidé, kteří přichází jako zákazníci do prostoru, ve kterém je služba poskytována, jsou ovlivněni tímto prostředím, dávají si ho do souvislosti se službou, a

tak vědomě či nevědomě přisuzují službě jisté vlastnosti. Tohoto faktu by mělo být využíváno tak, aby atmosféra působící na klienta byla v harmonii s celkovou strategií a image společnosti. Zmínit je třeba také to, že snaží-li se společnost vyvolat jistou atmosféru, jež vzbuzuje v zákazníkovi jistá očekávání, měla by být schopna tato očekávání naplnit. V opačném případě hrozí zklamání a ztráta zákaznických preferencí. Vašítková (14) ve své knize k tomuto tématu uvádí tabulku (Tab. 7), v níž je spojována atmosféra se zákaznickou odezvou:

Tab. 7: Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
Elegance	Úroveň, styl
Profesionalita	Důvěra, pocit bezpečí
Vstřícnosti	Pocit radosti
Pochmurnosti	Smutek, pocit omezování
Srdečnosti	Pohodlí, pocit vítaného hosta
Luxusu	Výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

Zdroj: (14)

Při vytváření materiálního prostředí a z ní vyplývající atmosféry se ovšem organizace střetávají s velmi těžkým úkolem, a to především z důvodu nepřesnosti současných poznatků a silnou subjektivitou těchto vlivů. Omezujícím faktorem se stávají rovněž dispoziční finanční zdroje. (14)

Hovoříme-li o materiálním prostředí organizace, hovoříme o dvou základních dimenzích, kterými jsou:

- **Periferní prostředí** má přímou souvislost s poskytovanou službou a představuje jakýsi prvek „zhmotnění“ služby, materiální prvek, jenž si klient může odnést s sebou. Jsou to vizitky, drobnosti s logem či materiály obsahující základní informace. Ačkoli se jedná o drobné předměty, mohou výrazně (v případě jejich vhodnosti) odlišit nabídku od konkurenčních. (14) Zásadní je v tomto případě nápad, spojitost s poskytovanou službou a vnímaná hodnota pro zákazníka.
- **Základní prostředí** nelze převést do vlastnictví zákazníků, ale jeho vliv je tak podstatný, že vytváří součást samotné služby. Vzhledem k již několikrát zmiňované nehmotnosti služby, zákazník je omezen na posuzování viditelných znaků. (14)

Materiální prostředí organizace je tvořeno hmotnými i nehmotnými prvky, které ve své součinnosti působí nejen na zákazníky společnosti, ale též na její zaměstnance. Jako kladné reakce zákazníků na tyto aspekty uvádí literatura (21) ochotu zůstat, poznávat, komunikovat či vracet se. V případě negativního zapůsobení pak dochází k pocitu zklamání, přání odejít a již se nevrátit. Kladné stimuly prostředí mohou u zaměstnanců zvyšovat produktivitu práce, zlepšovat

komunikaci a vytvářet dobrý pocit z poskytování služeb. V opačném případě může docházet ke zvýšené fluktuaci a špatné pracovní kázi.

2.3.6.1 Prvky materiálního prostředí

Základní prvky podílející se na celkové atmosféře tvoří především rozvržení prostoru, zařízení interiéru, osvětlení, barvy a značení.

Rozvržení prostoru

Rozvržení prostoru zahrnuje velké množství aspektů – od funkčnosti, požadovaného charakteru, dojmu, atmosféry až po finanční rozpočet a dobu, která je na tyto činnosti dána k dispozici – které je nutné brát v úvahu. Doporučuje se proto minimálně na tyto úkoly, tedy sestavení základní kostry, využít služeb architektů a designérů. (21)

Zařízení interiéru

Zařízení by opět mělo být funkční, splňovat požadavky na umístění potřebných pracovních pomůcek a technologií, splňovat ergonomické požadavky, jako například výšku stolů, i požadavky na pohodlí zaměstnanců a klientů. Vašítková (14) uvádí, že k modernizaci vybavení dochází zpravidla po 2, 5 či 10 letech v závislosti na typu služby.

Co se týče prostoru a vybavení jazykových škol, lektor by měl mít přístup ke knihovně, kopírce a počítači s internetem. Vybavená knihovna, na jejímž obsahu by se měl podílet metodik školy, a přístup k internetu by měly být k dispozici též studentům. Samozřejmostí by měla být recepce a učebny s potřebným zařízením i didaktickými pomůckami. Myslet je též třeba na fyziologické potřeby a uspokojení základních potřeb v podobě možnosti obstarání nápojů či občerstvení. (41)

Osvětlení

Vliv osvětlení má při tvorbě materiálního prostředí zásadní význam. Byly provedeny pokusy, které se zabývaly kauzalitou mezi mírou osvětlení a pracovním výkonem. Z těchto bylo zjištěno, že významných rozdílů bylo dosaženo při osvětlenosti do 162 luxů. Hranice, nad kterou již nelze dosáhnout zvýšením osvětlenosti lepšího výkonu, je mezi 1000 až 1500 luxů. Viteles uvádí příklad, kdy bylo zvýšením osvětlenosti z 16,2 na 97,2 luxů dosaženo zvýšení výkonu o 17 %. (42) Osvětlení lze kromě zvýšení produktivity využít také pro estetické účely a vytvoření patřičné atmosféry. Volbu osvětlení determinuje intenzita denního světla, barevnost interiéru, povaha služby, požadovaná úspora elektrické energie i tepelné efekty světla. (14)

Barvy

Stejně jako osvětlení, působí na zrakové receptory i barvy. Mají vliv na psychické rozpoložení, ale také např. na vnímání teploty. Jejich správná volba a kombinace patří mezi důležitá rozhodnutí související s prostředím, v němž jsou poskytovány služby. I barvy procházejí jistými cykly v závislosti na módních trendech. I když je tyto třeba respektovat, pouze s nimi si nevystačíme. (14) Proto se na následujících řádcích alespoň okrajově zmíním o působení jednotlivých barev (jejich vliv na chování člověka je schematicky naznačen v Příloze č.8) a o zákonitostech jejich kombinování. Základy psychologie barev položil již Johann Wolfgang Goethe a nejlépe pak rozpracoval význam barev Max Lüscher, (32) jehož výklad barev použiji:

Červená barva je barva vzrušení, které může mít pozitivní (láska) i negativní (zloba) konotaci. Mezi její další významy patří vznešenost, energie, změna, vzpoura či výstražné znamení. Oslovuje toho, kdo je silný, sebevědomý a plný životní energie. U slabšího jedince může vyvolávat pocit ohrožení. Po fyziologické stránce působí tato barva na zvýšení krevního tlaku, pulzu i frekvenci dýchání. Empirické výzkumy pak potvrdily její účinek na povzbuzení chuti k jídlu, sexu, zvýšení hlasitosti hovoru a agresivního chování.

Oranžová barva je spojována se sluncem a bohatstvím, vzbuzuje pocit radosti a slavnostního očekávání.

Růžová barva obsahuje volnost (bílá barva) a energii (červená) současně. Specificky se hovoří o barvě Baker Miller Pink, která má na člověka uklidňující účinek a dle Schausse „*v přítomnosti růžové v sobě člověk nemůže nabudit agresí. Srdeční puls se zklidní*“. Vlastnosti této barvy se pokusily využít v amerických věznicích. Pozitivní vliv byl zaznamenán, ovšem po určitém čase došlo k opětovnému zvýšení agresivity vězňů. (43)

Modrá barva je barvou klidu, něhy, věrnosti, lásky. Reprezentuje sladké a symbolizuje tradici, stálost.

Fialová barva je barvou pohlavní nevyhraněnosti, vyjadřuje tajemství, ale i pokoru, pokání a skromnost. „*Lidé s nižším intelektuálním potenciálem se častěji touto barvou nechají svést, lidé s vyšším potenciálem ji naopak výrazně odmítají.*“ (32)

Zelená barva obecně symbolizuje přírodu a ekologii a je rovněž barvou naděje.

Žlutá barva je spojována s dynamickou energií i následným uvolněním. *Symbolizuje základní lidskou potřebu rozvíjet se.* Povzbuzuje, působí otevřeně a vesele.

Zlatá barva vyjadřuje pocit štěstí.

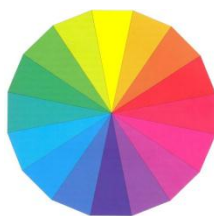
Hnědá barva představuje zem, symbolizuje teplo, bezpečí i tradici. Z tohoto plyne obliba hnědé barvy v domácích interiérech.

Šedá barva je neutrální. Pakliže vzbuzuje nějaké emoce, tak jsou jimi spíše smutek, nuda, pokora a chudoba.

Bílá barva představuje absolutní svobodu – jako nepopsaný list. Je barvou chladu, míru a čistoty. Ve východních kulturách je barvou smrti jako symbolické vyjádření nového počátku.

Černá barva představuje nicotu, agresivní vzdor a je často spojována se smrtí. (32)

Pro marketingové účely spojené s tvorbou materiálního prostředí je důležité znát nejen psychologické působení barev jako takových, rovněž je užitečné vědět, jak tyto barvy kombinovat. K výkladu těchto kombinací lze využít barevného šestnáctiúhelníku, z něhož se odvozuji pravidla pro harmonické kombinace barev:



Obr. 6: Barevný šestnáctiúhelník

Zdroj: (32)

- **Pravidlo tón v tónu** – kombinují se barvy sousední, popřípadě ob jedno pole.
- **Pravidlo jedné čtvrtiny** říká, že je vhodné kombinovat barvy, které jsou umístěny v jakékoli otevřené čtvrtině šestnáctiúhelníku.
- **Pravidlo jedné poloviny** dovoluje kombinovat celou jednu polovinu šestnáctiúhelníku, přičemž nikdy nesmí být použita barva z druhé poloviny kruhu.
- **Pravidlo kontrastu** doporučuje kombinaci protilehlých barev (kontrastních), přičemž jedna z nich by měla dominovat. (32)

Uvedená pravidla představují jakési vodítko. Vnímání barev je rovněž ovlivněno již zmiňovaným osvětlením. Obecně platí, že chceme-li evokovat atmosféru klidu, bezpečí a souladu, použijeme barvy v barevném spektru sousedící. Chceme-li naopak vzbudit pozornost, použijeme kombinace kontrastní.

Značení

Pod pojmem značení rozumíme zprávy, symboly a označení, které právě v sektoru služeb představují důležitý aspekt komunikace (vzpomeňme například označení hotelů a restaurací).

Různý font písma může evokovat rozličné emoce (například hranaté typy písma vzbuzují direktivní pokyny). Znaky jsou oproti textu lépe čitelné, mají svůj zažitý smysl (informační cedule, silniční značky), prostřednictvím něhož lze přímočaře komunikovat. (21)

Všechny výše zmíněné principy a teoretické poznatky může poskytovatel služeb efektivně využít při tvorbě vhodného prostředí, v němž dochází ke „spotřebě“ služeb. Jako předposlední „P“ marketingového mixu služeb, jak bylo deklarováno výše, si právem zaslouží své místo, díky schopnosti diferenciací poskytovaného produktu a potažmo zvýšení jeho konkurenceschopnosti, a to především na trhu, kde homogenita služeb je značná.

2.3.7 Procesy ve službách

Posledním z rozšířených prvků marketingového mixu ve službách jsou procesy. V důsledku neoddělitelnosti služby a z ní plynoucí nutnosti interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb vznikají procesy, které je možno rozdělit na jednotlivé kroky. Počet těchto kroků může být libovolně velký a určuje složitost procesu. Variace způsobů, kterými lze službu poskytovat pak vyjadřují různorodost procesu. Ať už je proces jakkoli složitý a rozmanitý, většinou, alespoň v některé z jeho částí, dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Dle tohoto kritéria pak lze rozlišit *služby s vysokým kontaktem se zákazníkem* (kdy je služba poskytována v tomtéž okamžiku jako spotřebována) a *s nízkým kontaktem se zákazníkem* (kdy lze větší či menší část procesu realizovat bez přímého kontaktu se zákazníkem). U služeb s vysokým podílem přímého kontaktu se zákazníkem bývá často problém s měřením produktivity, a to proto, že počet obslužených zákazníků mnohdy souvisí se sníženou kvalitou poskytované služby. (21) V rámci tohoto dělení je pak vhodnější hovořit spíše o jakési škále, po níž se lze pohybovat. Vašítková (14) poskytuje dle tohoto kritéria základní kategorizaci rozlišující čtyři typy procesů:

- **Interakce s vysokou mírou kontaktu**, při nichž musí být zákazník přítomen a důležitá je pro něj kvalita výstupu služby. Přítomnost zákazníka klade důraz na zvážení lokalizace služby.
- **Interakce bez nutnosti přímého kontaktu** s poskytovatelem je doprovázena nutností vlastnictví hmotných prvků (v případě vzdělávání na dálku například nezbytností učebních pomůcek, DVD, počítače apod.).
- **Interakce s nízkou účastí zákazníka**, kdy většina procesu probíhá bez jeho přítomnosti. Zákazníkovi záleží pouze na výsledku a většinou na časovém určení poskytnutí služby, jelikož se povětšinou jedná o služby „přicházející za zákazníkem“ (úklidové či údržbářské služby).
- **Interakce se střední až nízkou účastí zákazníka** jsou typické pro služby realizované v souvislosti s nehmotnými aktivy zákazníka (finanční služby).

Tab. 8: Tři systémy procesu poskytování služeb

	Míra osobní interakce	Charakteristiky	Příklad
Masové služby	Nízká	<ul style="list-style-type: none"> Možnost mechanizace a automatizace 	<ul style="list-style-type: none"> Bankovní služby Finanční služby
Zakázkové služby	Střední	<ul style="list-style-type: none"> Vysoká míra přizpůsobivosti potřebám zákazníka Někdy neopakovatelné 	<ul style="list-style-type: none"> Opravy Některé osobní služby
Profesionální služby	Vysoká	<ul style="list-style-type: none"> Poskytují je specialisté – vysoká kvalifikace Obvykle neopakovatelné 	<ul style="list-style-type: none"> Právníkové služby Poradenské služby Zdravotní služby <i>Vzdělávací služby</i>

Upraveno dle: (14)

V průběhu procesu poskytování služeb se setkáme s tzv. kritickými místy, kterýmiž příčinami jsou pochybení zaměstnanců, popřípadě selhání zařízení. Tato kritická místa nám pomůže identifikovat seznam procesních kroků a zejména u složitých služeb je vhodné využití *diagramu procesu* (jeho možnou podobu uvádím v Příloze č.9). Diagram znázorňuje kroky pro zákazníka viditelné (poskytované v tzv. kanceláři první linie) a neviditelné (v týlu procesu, který může činnost realizovat bez zásahů zákazníka). V případě, že proces v kritických bodech selže, zákazník bude poskytovanou službu hodnotit negativně. Určení těchto míst proto umožňuje lepší přehled o potenciálních problémových situacích a též realizaci předběžných opatření (stanovení postupu v případě selhání). Poskytovatelé služeb ovšem nejsou jediným faktorem podílejícím se na výsledku. Do procesu poskytování služeb jsou často zahrnuti i zprostředkovatelé (kteří například poskytují prostory), což apeluje na nutnost kontroly procesů i tohoto článku.

Jak bylo zmíněno výše, v kritických bodech může dojít k selhání. Pro tyto případy jsou velmi nápomocné plány vyřizování stížností a následných opatření. V rámci preventivních opatření lze pak uplatnit nástroje, mezi něž lze čítat formy zpětné vazby, jako jsou dotazníky zákaznické spokojenosti, bezplatné telefonní linky, schránky na stížnosti a návrhy v místě provozování služby či neohlášené inkognito nákupy.(14)

Vašítková (14) uvádí několik faktorů vedoucích k efektivnímu vyřizování stížností:

- Sledování kritických míst a realizace preventivních opatření.
- Řešení zákaznických problémů, kde velmi důležitým aspektem je rychlost reakce. V ideálním případě je třeba zajistit vyslechnutí i návrh řešení na místě. Dáme-li zákazníkovi k dispozici službu vyšší kvality, obrátíme neúspěch v získání loajálního zákazníka.

- Pracovníci v první linii by měli mít pravomoci a schopnosti k okamžitému řešení. Pokud se dostaví, byť kladné, řešení se zpožděním, může dojít k rozšíření negativních zkušeností do okolí nespokojeného zákazníka.
- Dosavadní zkušenosti je třeba využívat k vytváření a zdokonalování postupů řešení stížností.

Poslední důležitou souvislostí procesů služeb je řízení poptávky, kterou lze, vzhledem k nehmotnosti a zničitelnosti služeb, obtížněji řídit, nežli je tomu u zboží, které lze skladovat popřípadě se jím „předsázobit“. Kotler (14) zmiňuje sedm typů tržní poptávky v oblasti poskytování služeb. Tyto typy znázorňuje tabulka (Tab. 9):

Tab. 9: Typy tržní poptávky

Typ poptávky	Charakteristika	Příklad	Řešení
Negativní poptávka	Služba je spojována s negativními pocity	Zubař	Pozitivní komunikační kampaň Příjemné prostředí
Žádná poptávka	Nabídka nemá pro tržní segmenty hodnotu	Životní pojištění pro mládež	Komunikovat výhody včasného uzavření
Latentní poptávka	Nalézáme potřebu, nikoli existující a dostupný produkt		Vytvoření takového produktu
Selhávající poptávka	Stálý pokles prodeje		Nalézt příčiny a vytvořit strategii oživení
Nepravidelná poptávka	Nerovnoměrné rozložení poptávky v čase Organizaci působí největší problémy		Využití prvků marketingového mixu (zejména komunikačního v kombinaci s cenou)
Plná poptávka	Požadovaná úroveň umožňující organizaci plnit své cíle		Podnik se může soustředit na kvalitu a zdokonalování
Nadměrná poptávka	Stálý převis poptávky	Koncert	Nabídka CD, jiného koncertu či zvýšení ceny

Zdroj: (14)

Výkyvy poptávky, se kterými se organizace poskytující služby setkávají, mohou být jak denní, týdenní, sezónní či probíhají v jistých cyklech nebo nepředvídatelně nárazově. Při těchto výkyvech je možné využívat řízení kapacity organizací, přičemž je důležitá jejich elasticita. Například elasticita pracovníků je vyšší nežli elasticita zařízení či strojů. Lze využít flexibility zaměstnanců i zařízení (například využití učeben k jiným účelům při nižší poptávce), využít krátkodobých pronájmů či zapůjčení, částečných úvazků zaměstnanců apod. V období, kdy je poptávka nižší je taktéž vhodné využít toto období pro jiné, například organizační nebo opravárenské, činnosti. V řízení kapacit je při rozhodování vhodné využít mezní analýzy, z níž plyne, že pro společnost je užitečné zvyšovat kapacity do chvíle, kdy se vynaložené náklady na další jednotku (mezní náklady) rovnají výnosům (mezní výnosy). (14)

3 ANALYTICKÁ ČÁST

Po studiu a představení relevantní teoretické základny, tedy teoretických poznatků věnujících se oblasti služeb (a specificky službám ve vzdělávání), budou prezentovány postupy a výsledky analýzy, bez jejíhož důsledného provedení by nebylo možné, či minimálně velmi obtížné, podávat návrhy vedoucí ke zlepšení marketingového mixu jazykové školy Presto, jejíž okolí i interní prostředí je středem pozornosti všech dalších částí této diplomové práce. Ačkoli by bylo pro čtenáře možná lépe nejprve představit zmíněnou jazykovou školu, rozhodla jsem se ponechat tento popis v analýze vnitřního prostředí, a to za účelem neporušení perspektivy, která postupuje od vnějších částí až k samotnému jádru problematiky. Bude-li to pro čtenáře příjemnější, může si nejprve přečíst kapitolu věnující se představení jazykové školy Presto a následně se vrátit pod tuto úvodní kapitolu, která je zaměřená na vnější prostředí společnosti, které analyzuje s pomocí analytických nástrojů, jako jsou PEST analýza, analýza konkurenčních sil i podrobné zkoumání konkrétních konkurentů jazykové školy. Další subkapitola analytické části pak akcentuje vnitřní faktory determinující fungování společnosti skrze analýzu marketingového mixu společnosti.

3.1 Analýza vnějšího prostředí

Kapitola, která bude následovat, se bude soustředit na vnější faktory ovlivňující fungování podniku jako takového s akcentací aspektů relevantních pro jazykovou školu Presto, které především budou následující části práce věnovány, a to s cílem posoudit její marketingový mix a podat návrhy vedoucí k jeho vylepšení. Představení této společnosti bude pak součástí analýzy interní. V analýze vnějšího okolí pozornost věnuji analýze makrookolí i mikrookolí společnosti působící na trhu jazykového vzdělávání.

3.1.1 Analýza makrookolí

Následující část práce bude věnována analýze makrookolí. Toto okolí podnik zpravidla nemůže aktivně ovlivňovat, avšak ono samotné má na něj významný vliv. Analýza faktorů vznikajících mimo podnik je tak důležitým zdrojem pro získání informací, které organizace využívá při svém rozhodování o směru vývoje či při přípravě na možné budoucí alternativy. Vnější aspekty působení na podnik mohou v zásadě vytvářet jak příležitosti, tak hrozby, přičemž určení, zda se jedná o negativní či pozitivní faktor, je třeba vždy vnímat v kontextu daného podniku a ani tehdy nemusí být striktní rozdělení (buď hrozba, nebo příležitost) zcela správné. Schopnost přeměnit hrozbu v podnikovou příležitost je uměním, kterému by se měl management společnosti neustále učit.

3.1.1.1 PEST analýza

Pro zhodnocení vlivu makrookolí na podnik jsem si zvolila PEST analýzu, jejíž název je akronymem faktorů, které se tato analýza snaží postihnout, a sice Politických a legislativních, Ekonomických, Sociálních a demografických a Technologických. (50)

Politické a legislativní faktory

Politická stabilita

Českou republiku, jakožto demokratický stát, lze z dlouhodobého hlediska považovat za politicky stabilní, což dokazuje i index politické stability⁹ (+0,919), který měří „pravděpodobnost destabilizace vlády nebo její svrhnutí neústavními nebo násilnými prostředky, včetně národního násilí a terorismu“. (51) Pro Českou republiku byl tento index stanoven na úrovni +0,919¹⁰, což vypovídá o vysoké politické stabilitě (která v České republice dokonce převyšuje průměrnou hodnotu v zemích Evropské unie). (51) Co se však týče názoru veřejnosti, podle Střediska empirických výzkumů je se způsobem, jakým u nás funguje demokracie, spokojena pouze asi čtvrtina obyvatelstva České republiky. (52) Hovoříme-li o vládní stabilitě, zde je situace mnohem napjatější. Veřejnost je stále více skeptická vůči vládě spojené se skandálními a korupčními kauzami. V současné době je napětí na politické scéně zesíleno aférami především koaliční strany Věcí Veřejných a nedávnou hrozbou pádu vlády. Současný předseda vlády Petr Nečas (jmenován do funkce 13. července 2010) (53) rovněž upozornil na nebezpečnost častého užívání vyslovení nedůvěry vládě, která má dopad nejen na českou veřejnost, ale také na vnímání České republiky a její stabilitu zahraničních investorů a dalších zájmových subjektů. Ani vztah veřejnosti k vládě Petra Nečase není příliš příznivý – zatímco ještě před rokem polovina občanů České republiky uznávala, že se vláda snaží řešit nejdůležitější problémy v naší zemi, dnes už je o tom přesvědčena jen čtvrtina. (54)

Legislativa

Legislativní rámec v obecné rovině poskytuje základní podmínky pro vykonávání podnikatelských činností, jakými jsou například ochrana osobního vlastnictví a investic či možnost vymáhání plnění smluv.

Jazykové školy poskytující státem uznávané a akreditované služby se řídí školským zákonem (č. 561/2004 Sb.) a vyhláškou MŠMT ČR č. 33/2005 Sb. o jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky a státních jazykových zkouškách. V oblasti pracovně právních vztahů je pak

⁹ Index politické stability má normální rozdělení se střední hodnotou rovnou nule, přičemž rozsah hodnot je od -2,5 do 2,5. (51)

¹⁰ Údaj zjištěný pro rok 2009.

relevantní legislativa upravující zaměstnávání a spolupráci s občany členských zemí Evropské unie, kteří s jazykovou školou navazují spolupráci jako takzvaní rodilí mluvčí s podmínkou pracovního povolení. Další lektoři s jazykovými školami obvykle spolupracují na základě živnostenského oprávnění či dohody o provedení práce. Dnes a denně jsou vzdělávací organizace konfrontovány také s aplikací autorského zákona. Vzhledem k hromadícím se dotazům k tomuto tématu vytvořilo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy přehled nejčastějších otázek a odpovědí. (55) V praxi je možné kopírování učebnic žáky pro vlastní potřebu, lektory pro vnitřní potřebu školy jako právnické osoby a skupinu lektorů, přičemž je třeba především nepřekročit zákonem stanovený počet pořízených kopií. Pro využití výuky nesmí být takto pořízené materiály hlavní částí výuky, nýbrž pouze doplňkovou. Je třeba nezapomínat také na citaci použitých materiálů, například v powerpointových prezentacích, pracovních listech apod. (55)

Aktuálně nejdiskutovanější je pravděpodobně zrušení vyhlášky, dle které se na studenty jazykových škol pohlíží jako na středoškoláky. Výhody z tohoto statusu plynoucí by tak měly být ukončeny školním rokem 2012/2013. Díky iniciativám asociací (ACERT - Asociace jazykových škol a AJŠA - Asociace certifikovaných jazykových škol) však bylo dotazy na příslušných ministerstvech zjištěno, že se jedná především o snahu ministerstev upravit v současné době poměrně nestandardní legislativu v této oblasti. V polovině února došlo pak k založení Sdružení jazykových škol, jehož cílem je zajištění vytvoření zákonů umožňující pokračování pomaturitního studia. (57)

Programy dotací z fondů Evropské unie

Česká republika, jakožto člen Evropské unie, má možnost využívat programů dotací formou čerpání finančních prostředků ze strukturálních fondů. Zmínila bych především operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, který je zaměřený na „*zkvalitnění a modernizaci systémů počátečního, terciárního a dalšího vzdělávání, jejich propojení do komplexního systému celoživotního učení a ke zlepšení podmínek ve výzkumu a vývoji*“ a bude na něj vyčleněno 1,83 miliard eur (tj. asi 6,8 % veškerých prostředků určených z fondů Evropské unie pro Českou republiku. (56) Dalšími relevantními programy pro období 2007 – 2013 jsou například Operační program podnikání a inovace či Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. (56)

Daňová politika

Sazba daně z příjmu právnických osob činí v současné době 20 %, z příjmu osob fyzických 15 %. Co se týče daně z přidané hodnoty, ve Sbírce zákonů byla dne 6. 12. 2012 vyhlášena tzv. sazbová novela zákona o DPH č. 370/2011 Sb., která s účinností od 1. 1. 2012 zvyšuje sníženou sazbu DPH na 14 % (z původních 10 %). Součástí novely je také sjednocení obou sazeb

(snížené i základní) na 17,5 % s účinností od 1. 1. 2013. Tato úprava však bude pravděpodobně ještě změněna. (58) Pro oblast dalšího vzdělávání, konkrétně pro jazykové školy, je ovšem důležitá skutečnost, že „*veškeré rekvalifikační kurzy akreditované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a všechny jazykové kurzy připravující na standardizované jazykové zkoušky jsou osvobozeny od daně, ale bez nároku na odpočet daně. Vzdělávací zařízení v těchto výše uvedených případech nemají možnost volby a jimi pořádané kurzy jsou od daně osvobozeny.*“ (59)

Další relevantní oblasti

Zajištění fungování tržní ekonomiky je podpořeno Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže a příslušným zákonem, který určuje chování narušující hospodářskou soutěž jako zneužívání dominantního postavení či uzavírání kartelových dohod.

Na závěr nelze nezmínit též „zelenou“ politiku, která je nejen upravována příslušnou legislativou, ale je též určitou formou zvyšování kreditu podniku a v rámci společenské odpovědnosti je ochrana životního prostředí (a též zaměstnanců a spotřebitelů) nezbytnou součástí strategie nejen velkých společností.

Ekonomické faktory

Dříve než se budu zabývat jednotlivými ekonomickými faktory, ráda bych citovala vyjádření předsedy vlády, které souhrnně charakterizuje situaci v České republice: „*My máme mimochodem osmou nejvyšší nezaměstnanost mladých lidí do 25 let v celé Evropské unii. Naše nezaměstnanost je šestá nejvyšší, náš veřejný dluh je sedmý nejvyšší, náš rating je devátý nejlepší v rámci Evropské unie podle Standard and Poor's. A také máme devátý nejvyšší deficit veřejných financí v loňském roce. V srpnu loňského roku došlo ke zvýšení ratingu České republiky agenturou Standard and Poor's o 2 ratingové stupně. To v době, kdy od roku 2010 došlo v Evropě k 70 snížením ratingu a pouze ve 12 případech ke zvýšení ratingu. A pouze v případě České republiky a Estonska o 2 ratingové stupně. V současné době je Česká republika pro finanční trhy důvěryhodnou zemí, což potvrzuje i nedávná zpráva agentury Moody's, která pozitivně hodnotí záměr rozpočtových úspor v nejbližších letech.*“ (60)

Hrubý domácí produkt

V roce 2011 vzrostl HDP ve stálých cenách oproti roku předešlému o 1,7 % (jeho výše byla 3 809,3 mld. Kč). „Tahounem ekonomiky“ byl zpracovatelský průmysl a velmi dobře si vedlo i odvětví skladování a dopravy. Naopak pokles výkonnosti byl zaznamenán ve stavebnictví. (61) Aktuální prognóza České národní banky pro rok 2012 odhaduje meziroční růst reálného HDP v roce 2012 o 0 %, v roce 2013 by pak měla být situace příznivější a růst meziročního reálného HDP by tak mohl dosáhnout výše 1,9 %. (62).

Inflace

Míra inflace patří k dalším základním ekonomickým ukazatelům. Její případná vysoká míra se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a limitovat tak ekonomický rozvoj. (50)

Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen za rok 2011 dosáhla hodnoty 1,9 %, což znamenalo zvýšení oproti roku 2010 o čtyři desetiny procentního bodu a pohybovala se tak nad předpokladem České národní banky. Meziměsíčně spotřebitelské ceny v měsíci březnu vzrostly o 0,2 %, na čemž se podílelo především další zvýšení cen potravin a nealkoholických nápojů. V dopravě pokračoval již šestý měsíc trvající růst cen pohonných hmot. Na snižování cenové hladiny pak působil především pokles cen dovolených s komplexními službami. (63) Prognóza České národní banky pro rok 2013 počítá s meziročním přírůstkem indexu spotřebitelských cen o 1,5 % a to jak pro první, tak druhé čtvrtletí roku 2013. (62)

Úrokové sazby

Ovlivňují cenu kapitálu, která má vliv na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu finančních prostředků a investiční aktivitu podniku. Nízká úroková míra pak představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů. (50)

Základní sazbou v této souvislosti je dvoutýdenní repo sazba, která je ke dni 15. 4. 2012 0,75 %, což je její historické dno, na kterém se ocitla od 1. 5. 2010. Eva Zamrazilová, členka bankovní rady České národní banky, zmiňuje, že nízká hodnota hlavní sazby by mohla do ekonomiky v dlouhodobé perspektivě vnést jistou nerovnováhu. Neutrální hladina dvoutýdenní repo sazby se dle jejího názoru pohybuje v rozmezí 1,00 % – 1,5 %. Dále dodává, že zatímco spotřeba domácností bude zřejmě stagnovat, rychlý nárůst úvěrů podnikatelských subjektů, ke kterému došlo na konci loňského roku, může značit chuť podniků investovat. Ovšem až podrobnější data ukážou příčinu této skutečnosti – tedy zda si podniky půjčovaly kvůli dražším komoditám a energiím či na investice. (64)

Měnové kurzy

Devizový kurz ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničním trhu. Kurz české koruny vůči euru v posledním čtvrtletním průměru (leden až březen) činil 25,083. Průměr za rok předešlý se pohyboval v pásmu od 24,321 (duben až červen) do 25,279 (říjen až prosinec). (65) Prognóza České národní banky pro rok 2012 stanovuje kurz české koruny vůči euru na 24,9, pro rok 2013 pak na výši 24,3. (62) Kurz české koruny vůči americkému dolaru se pak pohyboval v roce 2011 v rozmezí 16,901 (duben až červen) až 18,778 (říjen až prosinec). V posledním čtvrtletí pak průměrný kurz dosáhl hodnoty 19,143. (66)

Trh práce

V minulém roce trh práce ožil jen nepatrně a dosud tak nedosáhl předkrizové úrovně. Pokračoval trend v duchu předchozích let, a sice že počty podnikajících rostly a počty zaměstnaných se snižovaly. Nejvíce zaměstnanců ubylo v odvětví stavebním, ve kterém současně, jako v jediném, ubylo i počtu podnikajících subjektů. Práci poskytla nejvíce lidem oblast obchodu, dopravy, ubytování a pohostinství. Celková zaměstnanost nejvíce stoupla ve zpracovatelském průmyslu. Meziročně se zvýšily i počty zaměstnaných ve veřejné správě a obraně, vzdělávání, zdravotnictví a sociální péči. Celková nezaměstnanost pak v průměru za celý rok 2011 činila 6,8 %, což je, ve srovnání s nezaměstnaností v eurozóně (přes 10 %), pozitivní situace. Přetrvávají však problémy se strukturou trhu práce, kde se nabídka nesetkává s poptávkou. Mzdový vývoj nebyl příliš příznivý – reálná mzda vzrostla reálně o pouhých 0,3 %, což je nejméně od roku 2000. (67)

Oblast služeb

Oblast služeb se dosud nevymanila z meziročních poklesů vyvolaných v roce 2009 krizí. Tržby v roce 2011 reálně klesly o 1,5 % (v porovnání s rokem 2010). Růst si udržela odvětví služeb vázaných na průmyslovou výrobu, dále oblast ubytování a stravování a rovněž administrativních a podpůrných činností, ve kterých dominovaly agentury práce. Pro většinu služeb pak bylo charakteristické, že po výraznějším zhoršení tržeb ve 3. čtvrtletí se výsledky ve 4. čtvrtletí mírně zlepšily. (67)

Sociální a demografické faktory

Struktura obyvatelstva

V roce 2010 Český statistický úřad evidoval 10 517 000 obyvatel České republiky. Z toho počet obyvatel ve věku do 14 let 1 506 000, ve věku 15 – 64 let 7 394 000 a obyvatel ve věku vyššího než 64 let 1 617 000. Z toho žen je o něco více než mužů (5 356 000). Průměrný věk mužů je 39,3 a žen 42,3. (68) Populační stárnutí dle prognóz Českého statistického úřadu nabere na intenzitě především v letech 2011 – 2017. V roce 2050 je predikovaný průměrný věk obyvatel mezi 48 a 50 lety, což je asi o deset let více, než je tomu nyní. Značně vzroste i index stárání – dle střední varianty projekce bude převyšovat počet obyvatel starších 65 let počet dětí do 15 let 2,5 krát. Stárnutí obyvatelstva tak bude jednoznačně stěžejním rysem populačního vývoje první poloviny 21. století. (70)

Dle nejvyššího dosaženého vzdělání je pak struktura obyvatel dle předběžných výsledků sčítání lidu následující: 12,4 % dosáhlo vzdělání vysokoškolského, 30,9 % středního s maturitou, 32,8 % středního s výučním listem a 17,4 % obyvatel vzdělání základního. (69) Počet studentů středních škol byl v letech 2007, 2008, 2009 a 2010 postupně následující: 572 873 (z toho

146 370 studentů gymnázií), 567 861 (z toho 146 021 gymnazistů), 559 695 (z toho 143 851 studentů gymnázií) a v roce 2010 536 478 studentů středních škol, z čehož bylo 139 066 gymnazistů. (68)

Životní styl obyvatelstva

Změna životního stylu žen a mužů se projevuje v celé řadě demografických charakteristik. Prodlužuje se naděje dožití při narození, a to zejména díky lepší zdravotní péči. Dochází též ke snížení sňatečnosti, s čímž souvisí i zvyšující se počet dětí narozených mimo manželství.

Změna životního stylu se začala projevovat v průběhu 90. let ve snížení úhrnné plodnosti a průměrný věk matek se začal zvyšovat. Důvodem tohoto trendu byla především ekonomická transformace, která s sebou nesla pokles sociální úrovně, obtížnost získání zaměstnání matky s dětmi i nesnadnou dostupnost bytů pro mladé rodiny. Důležitou roli sehrálo také přizpůsobování se západoevropskému modelu rodiny, který je charakteristický růstem významu vzdělání, dostupností moderních forem antikoncepce, ženskou emancipací a souvisejícím odkladem těhotenství. (71)

Technologické faktory

Věda a technologie a s nimi úzce spjatý výzkum a vývoj jsou předpokladem vývoje moderní společnosti, a to jak ve smyslu ekonomickém, tak sociálním. Proto na následujících řádcích uvedu několik klíčových charakteristik s touto oblastí a Českou republikou souvisejících.

Mobilní a PC technologie

V roce 2011 byl mobilní telefon využíván 93,9 % české populace starší 16 let a v rámci evropského srovnání se tak řadíme na první příčky. Oproti roku 2009 je to nárůst o 3 % a od roku 2005 o 18 %.

Uživatelů osobního počítače bylo ve věku více než 16 let 67,1 %, přičemž největší podíl uživatelů zaznamenáváme ve věkové skupině 16 – 24 (95,4 %) let a u lidí vysokoškolsky vzdělaných (92,4 %). Osobní počítač hojně využívají i ženy na mateřské dovolené (89,1 %). Co se týče evropského srovnání, pohybujeme se s procentuálním zastoupením uživatelů někde kolem průměrné hodnoty (vyšší počet PC uživatelů mají například země jako Slovinsko, Estonsko, Slovensko – první tři přední příčky si drží Švédsko (92 % uživatel ve věku 16 – 74 let), Nizozemsko a Lucembursko. Na spodních příčkách jsou země Řecko, Bulharsko a Rumunsko (41 % uživatelů ve věku 16 – 74 let). (72)

Internet a jeho využití

Uživatelů internetu ve věkové skupině 16 – 74 let bylo zaznamenáno v roce 2011 73 %, což představuje ve srovnání s rokem 2009 nárůst téměř o 13 %. Největší počet uživatelů je opět ve věku mezi 16 a 24 lety (94,8 %), mezi vysokoškolsky vzdělanými (91,3 %) a studenty staršími 16 let (98,2 %). V rámci evropského srovnávání se pohybují země podobně jako v případě užívání PC.

Jednotlivců nakupujících přes internet byla zaznamenána ve věkové skupině 16 – 74 let necelá třetina (30,2 %), přičemž jich bylo nejvíce ve skupině 25 – 34 let (48 %), vysokoškoláků (51,3 %) a žen na mateřské dovolené (53,6 %). Co se týče předmětu koupě, tak nejvíce na internetu byla nakupována obuv a oblečení (45 %), vstupenky (40 %), nejméně pak počítače (5 %).

Nejčastěji je internet využíván k vyhledávání informací o zboží a službách (v 51,6 %), ke komunikaci a čtení zpráv, novin či časopisů.

Hojné je využívání sociálních sítí a to zejména ve věkové skupině 16 – 24 let, v níž využívá sociální síť 67 % skupiny, což znamená, že pouhá 4 % této skupiny užívající internet nevyužívá sociální síť. S narůstajícím věkem pak počet uživatelů klesá. (72)

Výzkum a vývoj

Akademie věd České republiky, která je financována především ze státního rozpočtu (55 % celkových výdajů bylo v roce 2010 kryto ze státního rozpočtu, zbylých 45 % získala Akademie svoji aktivní činností), (74) je složena z 54 veřejných výzkumných pracovišť. Jejím hlavním posláním je uskutečňování základního výzkumu v mnoha oblastech přírodních, technických, humanitních a sociálních věd. Výzkumná činnost, ačkoli usilující o poznání na mezinárodní úrovni, respektuje aktuální potřeby české společnosti. Akademie věd též rozvíjí spolupráci s aplikovaným výzkumem a průmyslem (73) a svými výsledky je nejvýkonnější složkou výzkumu a vývoje v České republice (sdružuje 15 % pracovníků ve výzkumu a přitom vytváří jeho 37 % mezinárodně uznatelných výsledků). (74)

V roce 2010 bylo v ČR zaznamenáno 2 392 ekonomických subjektů zabývajících se výzkumem a vývojem (v roce 2009 to bylo 2155 a v roce 2008 2047 subjektů). (68) Výdaje na výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru dosáhly v roce 2010 výše 36,6 miliard Kč, což představuje 1 % HDP a zvýšení oproti roku 2009 o 3,4 miliard Kč a více než dvojnásobné zvýšení výdajů v podnikatelském sektoru ve srovnání s rokem 2000 (15,9 miliard Kč). V roce 2010, stejně jako v předešlých, bylo investováno především do experimentálního vývoje (66 %) a výzkumu aplikovaného – 30 %. (75) Výdaje na výzkum a vývoj ve vládním sektoru uskutečněné v roce 2010 vykazují naopak snížení – v roce 2010 dosahovaly výdaje částky 11,5 miliard Kč (0,31 %

HDP), což je rozdíl oproti předcházejícímu roku o 0,3 miliardy. Ve srovnání s rokem 2000 tyto výdaje nedosahují ani zdvojnásobení a v přepočtu na poměr HDP jsou naprosto totožné (0,31 %). Výdaje ve vládním sektoru byly, dle předpokladu, využity především na výzkum aplikovaný – v roce 2010 to bylo 74 % z celkových vládních výdajů. (76) Nakonec výdaje na výzkum a vývoj ve vysokoškolském sektoru dosáhly v roce 2010 10,6 miliard, což představuje v porovnání s rokem 2000 zvýšení těchto výdajů téměř trojnásobně (tyto jsou z převážné míry využity na základní (55 %) a aplikovaný (39 %) výzkum. (77)

Inovace

Dne 7. února letošního roku vydala Evropská komise již druhé vydání srovnávací studie „Innovation Union Scoreboard“. Publikace rozděluje státy na základě stanovených kritérií do jedné z pěti kategorií.¹¹ Česká republika přitom, stejně jako při prvním srovnání, nedosáhla s celkovým statusem „*moderate innovator*“ (mírný inovátor) příliš dobrého výsledku. Vyzdvihnout však lze dobrou pozici v oblasti „firemní investice“ a „ekonomické efekty“. (78)

Co se týče patentů, těch bylo v roce 2010 v České republice uděleno celkem 4 605, což je méně než v předchozích dvou letech. Z toho patentů udělených národní cestou bylo 911. (68)

3.1.2 Analýza mikrookolí

Analýza mikrookolí se soustřeďuje především na odvětví, ve kterém podnik operuje – tedy na poskytování vzdělávacích služeb, konkrétně pak jazykového vzdělávání. Základní charakteristiky tohoto odvětví budou nastíněny v následující podkapitole. Další pak budou věnovány podrobnějšímu studiu konkurence s využitím Porterova modelu pěti sil, sběru dat a jejich následného vyhodnocení.

3.1.2.1 Základní charakteristiky odvětví jazykového vzdělávání

Kontinuální vzdělávání hraje významnou roli v životě jednotlivce i ve vývoji celé společnosti a do značné míry může determinovat možnosti a hranice lidské aktivity. Jednoduše lze jeho podstatu a nepostradatelnost vyjádřit slovy jednoho z nejslavnějších pedagogů „*Má-li se člověk stát člověkem, musí se vzdělat*“¹². Následující kapitola tedy nastíní vývoj tohoto odvětví s akcentací spíše jeho tržní složky, zásadní charakteristiky i specifika, bez nichž by se analytická část práce nemohla obejít.

Počátky dalšího vzdělávání dospělých byly určovány vlastní iniciativou. Po roce 1948 dostala tato oblast prvotní větší impuls související s restrukturalizací hospodářství, jehož vrcholem byla

¹¹ Kategorie stanovené v rámci studie jsou: *modest innovators*, *moderate innovators*, *innovation followers*, *innovation leaders*. (78)

¹² Jan Amos Komenský

60. léta 20. století. Hluboce dotčena byla oblast dalšího vzdělávání po roce 1989, který byl příležitostí pro nové podnikatelské aktivity, a vzdělávací instituce začaly po roce 1990 vznikat ve vysokém tempu. V této době se nabídka komerčního vzdělávání vyznačovala pružností, přičemž nedostatky spočívaly především v koordinaci, informacích a povětšinou i kvalitě. Poptávka byla do značné míry určována trhem práce. (46) V současné době je poskytování služeb v oblasti vzdělávání záležitostí převážně tržních poskytovatelů služeb. V roce 2005 dosáhly celkové tržby v tomto odvětví téměř 10 miliard, přičemž se na této skutečnosti více než ¾ podílely podniky, které poskytují vzdělání mimoškolní. Vzdělávání dospělých a mimoškolní vzdělávání vyprodukovalo 85 % celkové přidané hodnoty tohoto odvětví. (16) Po době konjunktury došlo k poklesu investic do jazykového vzdělávání zejména v roce 2009 jako projev ekonomické a hospodářské krize. (48) V roce 2011 pak bylo možné napočítat na 230 jazykových škol nabízejících pomaturitní studium, z toho asi 53 působících v Praze. (47)

Zabývá-li se i dále konkrétně jazykovým vzděláváním, lze toto v České republice dle základních kritérií rozdělit na soukromé a podporované státními organizacemi (především Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy). Soukromé vzdělávací organizace v této oblasti nepodléhají žádnému řídicímu orgánu s výjimkou institucí poskytujících jazykové vzdělávání považované za studium (které žádají o akreditaci Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy).

Soukromé jazykové vzdělávání – není podporováno státem a v souvislosti s tímto faktem je rozhodnutí o organizaci výuky determinované rozhodnutím majitele společnosti, potažmo jejím managementem. Je možné vypsát jakýkoli typ kurzu, který bude vzhledem k tržním podmínkám akceptován a žádán. Studium je samozřejmě zpoplatněno dle aktuálního ceníku té které společnosti.

Podporované jazykové vzdělávání – je, jak již z názvu vyplývá, podporováno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy a je uskutečňováno v jazykových školách s právem státní jazykové zkoušky. Výuka probíhá formou kurzů členěných na skupiny, ve které maximálně možný počet žáků může dosahovat čísla osmnáct. V jazykové škole lze zřizovat základní kurs k osvojení základů jazyka v celkovém rozsahu 420 vyučovacích hodin, střední kurs k prohloubení a rozšíření znalostí jazyka v celkovém rozsahu 280 až 315 vyučovacích hodin, dále přípravné kursy ke státním jazykovým zkouškám, konverzační kursy, speciální kursy, jejichž obsah a rozsah je určen školním vzdělávacím programem stanoveným jazykovou školou. Nabídku jednotlivých kurzů, kritéria pro přijetí i termíny zápisu si stanovuje a zveřejňuje jazyková škola. V jazykových školách je školní rok organizován podobně jako v základních či středních školách. Za vzdělávání i za státní jazykové zkoušky se platí. (46)

V souvislosti s jazykovým vzděláváním bych ještě ráda zmínila dva nezávislé **systemy certifikace**, kterým je jednak tradiční český systém státních zkoušek jazyka používaný

jazykovými školami s právem jazykové zkoušky a jednak systém mezinárodní certifikace jednotlivých jazyků, který udělují pověřené zahraniční instituce. Oba typy certifikace jsou podmíněny splněním jak písemné, tak ústní části. (46)

Na trhu jazykového vzdělávání existuje více asociací (*Asociace jazykových škol a agentur* – AJŠA – a *Asociace jazykových škol* – AJŠ, *Asociace certifikovaných jazykových škol* – ACERT), které v jejich činnosti spojují podobné zájmy, kterými jsou především rozvoj jazykového vzdělávání v České republice a rovněž prosazování moderních trendů v jazykové výuce. (48)

Informace nejen zajímavé, ale i, dle mého názoru, vhodné k praktickému využití přineslo šetření organizované Eurostatem „**AES - Adult Education Survey**“ (Šetření o dalším vzdělávání), které bylo realizováno za účelem zjištění výchozího stavu v oblasti vzdělávání dospělého obyvatelstva. Toto šetření bylo provedeno v České republice v roce 2008 a v období let 2005 – 2008 proběhlo ve 29 evropských zemích. Výsledky, které jsou dle mne relevantní vzhledem k tématu diplomové práce, představím na následujících řádcích (referenčním obdobím je rok 2007, referenční věk respondentů 25 – 64 let). (49)

Z provedeného šetření vyplynula skutečnost, že se neformálního vzdělávání účastnilo 35,4 % dotazovaných, přičemž vyšší byl poměr mužů (39,6 % ku 31,2 % žen). V mladším věku je tento fakt ovlivněn mateřskou rolí ženy, ve starším pak rychlejším odchodem do důchodu. Co se týče věku, neaktivnější byla skupina, jejíž členové měli mezi 35 a 49 lety. Nejtěsnější závislost byla zaznamenána mezi účastí na dalším vzdělání a stupněm dosaženého vzdělání – čím vyššího vzdělání bylo dosaženo, tím vyšší byla i účast na vzdělávání dalším. Co se týče ekonomického postavení na trhu práce, pak byli v neformálním vzdělávání neaktivnější zaměstnanci (45,9 %), následovaní nezaměstnanými (11,8 %) a ekonomicky neaktivními (5,6 %). Podle kritéria osídlení oblasti pak měly největší účast na neformálním vzdělávání osoby žijící v hustě osídlených oblastech (37 %). „*S určitým zjednodušením tak lze říci, že s pravděpodobností velmi blízké jistotě se dalšího vzdělávání účastní každý mladší zaměstnaný vysokoškolák bydlící ve velkém městě. Naopak nejnižší pravděpodobnost odpovídá účasti starší, ekonomicky neaktivní ženy se základním vzděláním žijící na venkově.*“ (49) Pro účast na neformálním vzdělávání jsou významné především faktory: dosažené vzdělání, ekonomický status a věk (v uvedeném pořadí). Z šetření dále vyplynulo, že základním důvodem k dalšímu vzdělávání jsou souvislosti spojené se zaměstnáním. (49)

Výzkum se též zabýval konkrétní oblastí v rámci humanitních věd, a to studiem jazyků. Zjištěno bylo, že 31,9 % osob v referenčním věku neovládá ani jeden cizí jazyk. Neznalost cizího jazyka uvedla asi 2 % vysokoškoláků, 32 % středoškoláků a 65 % lidí se základním vzděláním. Nejrozšířenějším cizím jazykem byla, dle předpokladů, angličtina (36,5 % odpovědí), jako

druhá nejčastější byla uváděna ruština (31,6 %), dále němčina (27,1 %), francouzština (0,8 %), italština (0,3 %) a španělština (0,2 %). Studie také potvrdila význam znalosti cizího jazyka na trhu práce – žádný cizí jazyk nezná jen 28 % zaměstnaných obyvatel, ale 42 % ekonomicky neaktivních a 48,5 % nezaměstnaných. Nadprůměrnou měrou pak cizím jazykem hovoří při studiu či zaměstnání vysokoškoláci (25,4 %), mladí lidé (19,6 %), obyvatel velkých měst (19,3 %) a zaměstnanci (15,3 %). (49)

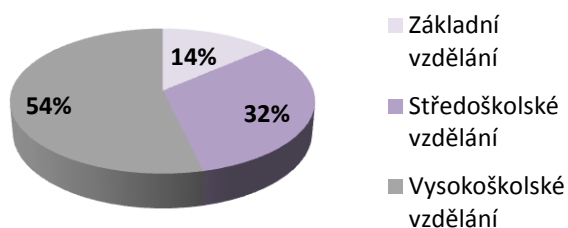
Pro shrnutí a přehlednost uvádím relevantní data v následujících souhrnech, kterými jsou Tab. 10 a Grafy 1 a 2.

Tab. 10: Dospělý účastníci neformálního vzdělávání v roce 2007

Ukazatel	Celkem dospělí 25 – 64 let	Absolutní hodnoty v tisících	Relativní hodnoty v %
Celkem	6 045	2 142	35,4
<i>v tom podle pohlaví:</i>			
muži	3 038	1 203	39,6
ženy	3 007	938	31,2
<i>v tom podle věku:</i>			
25–34 let	1 570	596	38,0
35–49 let	2 153	940	43,7
50–64 let	2 322	605	26,1
<i>v tom podle dokončeného vzdělání:</i>			
ZŠ	749	109	14,5
SŠ	4 420	1 533	34,7
VŠ	875	500	57,1
<i>v tom podle ekonomického statusu:</i>			
zaměstnaní	4 435	2 037	45,9
nezaměstnaní	248	29	11,8
ekonomicky neaktivní	1 362	76	5,6
<i>v tom podle oblastí:</i>			
nad 500 obyvatel/km ²	1 890	699	37,0
100–500 obyvatel/km ²	1 640	539	32,8
pod 100 obyvatel/km ²	2 515	904	35,9

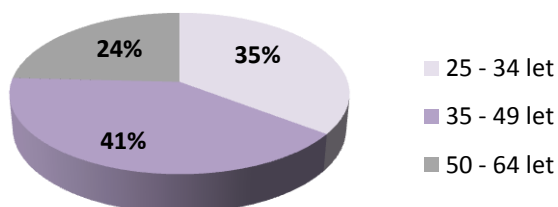
Upraveno dle: (49)

Na závěr představení studie přikládám ještě dva grafy vyjadřující zastoupení účastníků na neformálním vzdělávání dle dosaženého vzdělání a věku.



Graf 1: Zastoupení účastníků dle dosaženého vzdělání na neformálním vzdělávání

Zdroj: (49)



Graf 2: Zastoupení skupin účastníků dle věku na neformálním vzdělávání

Zdroj: (49)

Před závěrem této subkapitoly se ještě zaměřím na konkrétnější analýzu žáků, kteří absolvovali pomaturitní studium v jednotlivých letech. Z údajů, které publikuje Český statistický úřad, lze vysledovat, že počet studentů účastnících se programu pomaturitního studia od školního roku 2005/2006, ve kterém byl počet těchto žáků nejvyšší, stále klesá. Tuto tendenci lze nalézt nejen v absolutním počtu studentů, ale rovněž i v jejich poměru vzhledem k absolventům středních škol. Nejvíce mají studenti zájem o jazyk anglický a německý, na třetím místě pak byl v každém roce jazyk francouzský. Další jazykové preference jak v absolutních, tak relativních hodnotách zachycují následující dvě tabulky (Tab. 11 a Tab. 12).

Tab. 11: Žáci jazykových a absolventi středních škol v letech 2003 - 2010

jazyk/rok	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
anglický	5868	6310	19309	15 304	12 991	11 978	9 877	9 993
francouzský	160	124	1 690	1 420	1 218	1 032	840	709
italský	29	22	397	372	312	330	294	290
německý	1897	1699	3892	3 547	2 657	2 169	1 652	1 520
ruský	26	6	200	282	258	312	254	205
španělský	133	123	1298	936	801	721	601	509
ostatní	44	39	888	0	733	842	761	323
japonský	6	5		66				
arabský				169				
Studentů celkem	8163	8328	27674	22 096	18 970	17 384	14 279	13 549
Počet absolventů středních škol za minulý školní rok					116 093	112 989	110 210	104 453
Podíl absolventů odcházející na jazykové školy (%)					16,34	15,39	12,96	12,97

Zpracováno dle: (68)

Tab. 12: Preference jazyků v jednotlivých letech

jazyk/rok	2003/ 2004	2004/ 2005	2005/ 2006	2006/ 2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
anglický	71,89 %	75,77 %	69,77 %	69,26 %	68,48 %	68,90 %	69,17 %	73,75 %
francouzský	1,96 %	1,49 %	6,11 %	6,43 %	6,42 %	5,94 %	5,88 %	5,23 %
italský	0,36 %	0,26 %	1,43 %	1,68 %	1,64 %	1,90 %	2,06 %	2,14 %
německý	23,24 %	20,40 %	14,06 %	16,05 %	14,01 %	12,48 %	11,57 %	11,22 %
ruský	0,32 %	0,07 %	0,72 %	1,28 %	1,36 %	1,79 %	1,78 %	1,51 %
španělský	1,63 %	1,48 %	4,69 %	4,24 %	4,22 %	4,15 %	4,21 %	3,76 %
ostatní	0,54 %	0,47 %	3,21 %	-	3,86 %	4,84 %	5,33 %	2,38 %
japonský	0,07 %	0,06 %	-	0,30 %	-	-	-	-
arabský	-	-	-	0,76 %	-	-	-	-

Zpracováno dle: (68)

K těmto datům Petr Pasek ještě dodává: „Nejvíce se stále učí angličtina, ale zejména v Praze se drží zájem o výuku češtiny. Na dalším místě stojí němčina a už delší dobu roste poptávka po čínštině a ruštině.“ (118)

3.1.2.2 Analýza konkurenčních sil

Významným, ba dokonce v tržním prostředí zcela zásadním, je poznání sil působících v relevantním prostředí, a pokud je to jen trochu možné, tyto síly ovlivňovat. Pro tento účel, a sice pro základní poznání působení směru těchto sil, využijí Porterovu analýzu – tzv. model pěti sil.

Konkurenti v odvětví

„Petr Pasek, ředitel jazykové společnosti Sluně – svět jazyků, odhaduje, že na českém trhu působí 300 až 400 jazykových škol. A k tomu tisíce soukromých lektorů na volné noze.“ (118)

To, jak velká je v daném odvětví rivalita mezi konkurenty, je značně ovlivněno počtem konkurentů a jejich velikostí, mírou růstu trhu a velikostí fixních nákladů, diferenciací produktů, výstupními bariérami z odvětví či akvizicemi slabších podniků. (50) Jak je patrné z úvodní věty této podkapitoly, na trhu jazykových škol působí velké množství poskytovatelů jazykového vzdělání, přičemž jejich velikost je rozmanitá – od jednotlivců – fyzických osob – až po velké společnosti s celorepublikovou působností. V této souvislosti nelze nezmínit spojení Caledonian School a společnosti Tutor, které společně s Top vision nyní tvoří největší vzdělávací skupinu v České republice. Díky tomuto silnému spojení existuje hrozba snižování cen jazykových kurzů, na které menší poskytovatelé těchto služeb nebudou schopni reagovat a bude tak otázkou času, zda si své postavení udrží či budou nuceni odvětví opustit. Právě výstupní bariéry z odvětví jsou značně individuální a vycházejí především ze smluvních vztahů daného subjektu. Obecně však můžeme říci, že zde nejsou tak vysoké bariéry (např. velké investice do strojů), které by nutily podniky v odvětví zůstat v případě větších hospodářských ztrát. Vysoká konkurence spojená s nabídkou převyšující poptávku tak samozřejmě působí na cenu, na kterou jsou klienti mnohem více citliví. Cestou může být snaha o diferenciaci, která dovoluje tuto cenu zvyšovat, i když i zde se již často setkáváme s mnohými doprovodnými službami, které jsou jazykovými školami poskytovány bez výrazného navýšení kurzovního.

Hrozba substitutů

Hrozbu ze strany substitutů na trhu jazykového vzdělávání nepovažuji za příliš vysokou. Zamyslíme-li se nad povahou poskytované služby, důležité je uvědomění si potřeb klienta a jeho motivů ke koupi dané služby. Jádrem tohoto, v případě jazykového vzdělávání, bude jistě touha naučit se cizí jazyk, a to z rozličných důvodů. Ovšem byl-li by to jediný důvod, lidé by byli jistě schopni naučit se jazyku s pomocí knih, CD a jiných nosičů či výjezdem do zahraničí. Všechny zmíněné varianty jsou možnými substituty, potenciálně ohrožující jazykové školy a lektory. Lidé však nevyužívají jen těchto variant, byť jsou některé mnohem méně nákladné. Důležitá je tedy i interaktivita a osobní kontakt, který pomáhá jak v motivaci při studiu, dává klientovi jakýsi harmonogram a klade na něj nároky, které je vhodné splnit, tak dovoluje naplňovat potřebu sociálního kontaktu. Možnost učit se jazyk v cizí zemi tyto faktory sice obsahuje, nicméně pro mnoho lidí, ať už z časových, cenových či jiných omezení, není dostupná.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Dojde-li na trhu jazykových služeb ke zvyšující poptávce, bude pro nové společnosti relativně nenáročné na tento trh vstoupit. Bariéry vstupu nových společností jsou v tomto odvětví poměrně nízké a jsou závislé na konkrétní strategii společnosti, od které se odvíjí požadavek na počáteční vybavení či na kvalifikaci lidských zdrojů. V současné chvíli, při poměrně nasyceném trhu, by takováto společnost měla pravděpodobně velké náklady na propagaci, které by se snižovaly s postupným rozšiřováním stálé klientely a dobrého jména společnosti. Nově vstupující společnosti tak musí překonat překážky, které mohou být zvyšovány chybějícím zkušenostním efektem společností déle působících na tomto trhu. Na druhé straně jsou odproštěny od jisté rigidity a zaběhlého způsobu vykonávání činností, díky čemuž mohou lépe či jinak definovat možnost uplatnění se na trhu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nejvýznamnějším dodavatelem jsou pro jazykovou školu lektori, jejichž vyjednávací síla je různá a odvíjí se od jejich současné situace, potřeby nalézt práci a kvalifikačních požadavků. Dle ředitelky jazykové školy Presto, Mgr. Petry Padolsky, žádají lektori například o navýšení sazby vždy individuálně a jejich vyjednávací síla je tak z globálního hlediska nízká. V důsledku finanční krize došlo ke snižování sazeb lektorů a hlavně díky celkovému snížení sazeb na trhu se, dle Mgr. Petry Padolsky, jejich plošné navýšení neplánuje. Částečně je pak jazykovou školou využíváno dodavatelských služeb v oblasti IT, telekomunikací či marketingu. Žádný z těchto dodavatelů však nemá tak silnou pozici, aby mohl z dlouhodobého hlediska ohrozit existenci jazykové školy.

Vyjednávací síla kupujících

Vyjednávací síla kupujících je významnou silou působící na trhu jazykového vzdělávání. Je zvyšována množstvím společností, které na tomto trhu působí, a jejich poměrně standardizovaným produktem, ze kterého plyne možnost kupujících vybírat si mezi kvalitními poskytovateli služeb za relativně nízké ceny. Rovněž snaha jazykových škol poskytovat řadu doprovodných služeb bez možnosti navýšení ceny, zvyšuje sílu této proměnné. Společnostem působícím na trhu jazykového vzdělávání do karet příliš nenahrává ani fakt, že vzdělávací služby jsou často vnímány jako zbytečný statek, a jako takového, je jeho spotřeba v případě potřeby omezována. Také z tohoto důvodu byly jazykové školy nuceny snižovat své ceny v období finanční krize, přičemž k opětovnému nárůstu doposud nedošlo. Jako jednu z možných cest vedoucí ven z této situace vnímám snahu o změnu pohledu klientů na jazykové vzdělávání – budou-li ho vnímat jako něco nezbytného, co jim může pomoci zvýšit kvalifikaci i celkovou úroveň jejich života, mohla by jejich ochota vyššího peněžního plnění za poskytnutí těchto služeb vzrůst. Důležitá je však také reaktivita jednotlivých konkurentů operujících v daném

odvětví – budou-li se celoplošně snižovat ceny, může tato situace dospět až k cenové válce. Kromě toho si spotřebitelé zvyknou na jakousi „standardní“ cenu jazykových služeb a změna této perspektivy pak může vyžadovat mnohem více času a úsilí. Doporučeníhodné je tak dle mého názoru zamyšlení se nad podstatou Nashovi teorie, která akcentuje zájem všech namísto zájmu svého. V reálném prostředí by si tuto skutečnost však musely uvědomit všechny společnosti působící na trhu.

3.1.2.3 Analýza konkurentů jazykové školy Presto

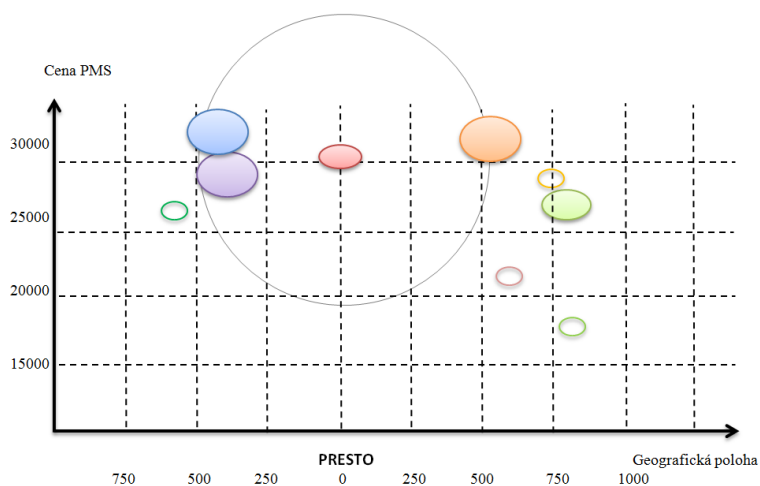
Porterův model, pomáhající identifikovat síly působící na prostředí, ve kterém společnost působí, se zabývá spíše širšími souvislostmi. Pro analýzu největších konkurentů jazykové školy Presto jsem nejprve vyhledala poskytovatele služeb v oblasti jazykového vzdělávání pomocí portálu jazykovky.cz. Z těchto (193 subjektů působících na území hlavního města) jsem po jejich prostudování vybrala 53 společností, u nichž jsem zjišťovala geografickou polohu, včetně jejich poboček, nabídku služeb a jejich ceny. Z nalezených údajů byl vytvořen přehled, který je uveden v Příloze č.10 Pro přesnou představu o rozmístění jazykových škol a společností poskytujících jazykové vzdělání v jednotlivých částech Prahy přikládám do Příloh č.11 – č.28 též vytvořené mapy zachycující přesné geografické polohy.

Pro identifikaci nejbližších konkurentů jazykové školy Presto pak bylo nutné vybrat kritéria, na základě nichž by bylo možné blízkost konkurenčního vztahu určit. Vzhledem k povaze jazykového vzdělávání jsem zvolila kritérium cenového rozmezí a geografické polohy, a to z důvodu, že trh jazykového vzdělávání je poměrně nasycen a zákazníci na něm jsou cenově citliví. Druhé z kritérií bylo zvoleno z důvodu důležitosti volby té které jazykové školy na základě jejího umístění za účelem klienta minimalizovat své transportní náklady. Zde byly brány v úvahu společnosti nacházející se v blízkosti sídla nebo vyučovacích prostorů jazykové školy Presto. Na základě těchto údajů vznikla tabulka, která shrnuje konkurenty jazykové školy Presto nacházející se v blízkosti jejího sídla. Tuto tabulku přikládám do Přílohy č.29.

Na základě zjištěných vzdáleností a cen pomaturitního studia i semestrálních kurzů lokálních konkurentů jsem vytvořila grafické zobrazení nejrelevantnějších konkurentů zachycující aspekt ceny a geografické polohy současně.

Praha 1

V oblasti poskytování pomaturitního studia na Praze 1 vzešli jako největší konkurenti pro jazykovou školu společnosti *Tutor*, *Caledonian School*, *Glossa* a *Spěváček*. To je patrné z Obr. 7.



Obr. 7: Ceny pomaturitního studia a geografické polohy hlavních konkurentů

Zdroj: (vlastní zpracování)

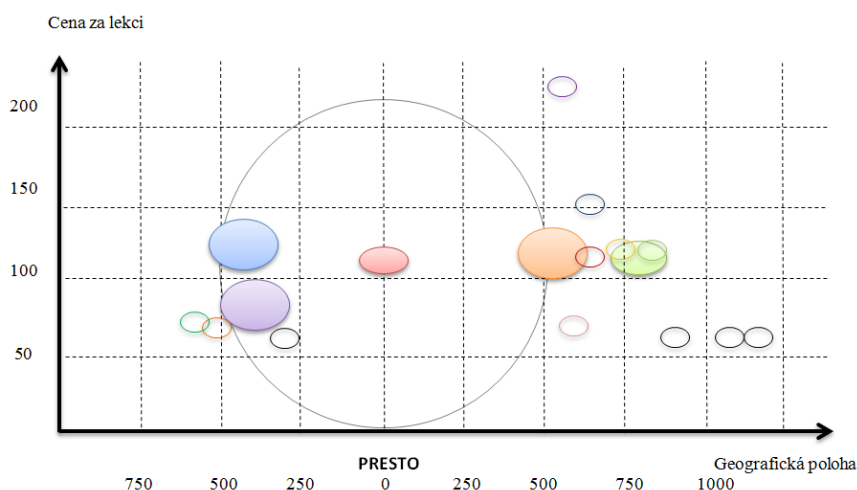
Z Tab. 13 můžeme vyčíst ceny pomaturitního studia i jednotlivé geografické vzdálenosti konkurentů vzhledem k sídlu jazykové školy Presto, ve kterém se pomaturitní studium organizuje.

Tab. 13: Ceny pomaturitního studia a geografické polohy hlavních konkurentů

Symbol společnosti	Společnost	Vzdálenost od JŠ Presto (m)	Cena PMS (A.J) v Kč	Poznámka
	Tutor Caledonian School	425	31 999,-	Průměr cen PMS
	Spěváček	469	29 990,-	
	Glossa	329	27 980,-	
	Jípka	617	26 200,-	Průměr cen PMS
	Presto	0	29 500,-	
	McNeilus Language School	537	26 990,-	Průměr cen PMS
	London Institute Praha	603	28 500,-	
	Jazyková škola s právem SJZ hl. města Prahy	756	17 450,-	
	Lingua Sundy	578	23 990,-	

Zdroj: (vlastní zpracování)

Další obrázek (Obr. 8) graficky znázorňuje konkurenty jazykové školy Presto vzhledem k jejímu sídlu, tentokrát v produktové oblasti semestrálních kurzů. Při poskytování semestrálních kurzů se zde největšími konkurenty jazykové školy jeví být společnosti *Tutor, Caledonian School, Glossa, Spěváček a SF servis*.



Obr. 8: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 1

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka uvedená níže (Tab. 14) shrnuje ceny semestrálních kurzů konkurenčních společností. Za reprezentanta byla, vzhledem k velmi silné cenové diferenciaci některých společností, u všech semestrálních kurzů zvolena průměrná cena, která byla vypočtena jako průměr všech cen za vyučovací hodinu anglického (obecného) jazyka.

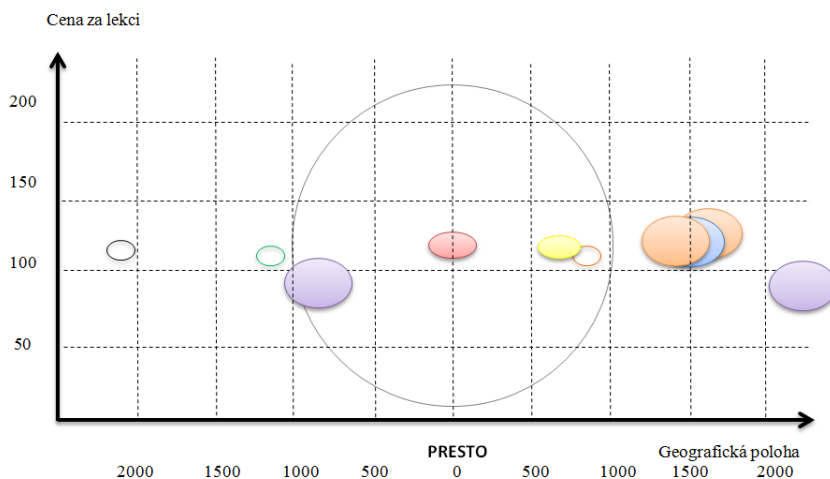
Tab. 14: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 1

Symbol společnosti	Společnost	Vzdálenost od JŠ Presto (m)	Cena lekce AJ (45 min) v Kč	Poznámka
	Tutor Caledonian School	425	106,-	
	Spěváček	469	103,-	
	Glossa	329	88,-	
	Jipka	617	106,-	
	Presto	0	108,-	
	SF servis	841, 263, 1090, 1030	58,-	Jazyková škola při studentské organizaci FF UK
	Perfect Language	465	75,-	Spíše intenzivní kurzy
	International English Agency	510	267,-	Zaměření na individuální kurzy
	McNeilus Language School	537	87,-	
	LITE anglická škola	552	140,-	
	Skřivánek	582	111,-	
	London Institute Praha	603	114,-	Specializace na AJ
	Jazyková škola s právem SJZ hl. města Prahy	756	114,-	
	Lingua Sundy	578		

Zdroj: (vlastní zpracování)

Praha 2 (Karlovo náměstí)

Další obrázek (Obr. 9) znázorňuje hlavní konkurenty jazykové školy Presto na Praze 2, pobočce Karlovo náměstí. Při poskytování semestrálních kurzů se největšími konkurenty jazykové školy v této oblasti jeví být společnosti *Glossa*, *Channel Crossings* a *Mavo*.











Obr. 9: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Karlovo náměstí)

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka uvedená níže (Tab. 15) shrnuje ceny semestrálních kurzů konkurenčních společností v lokalitě Praha 2, Karlovo náměstí.

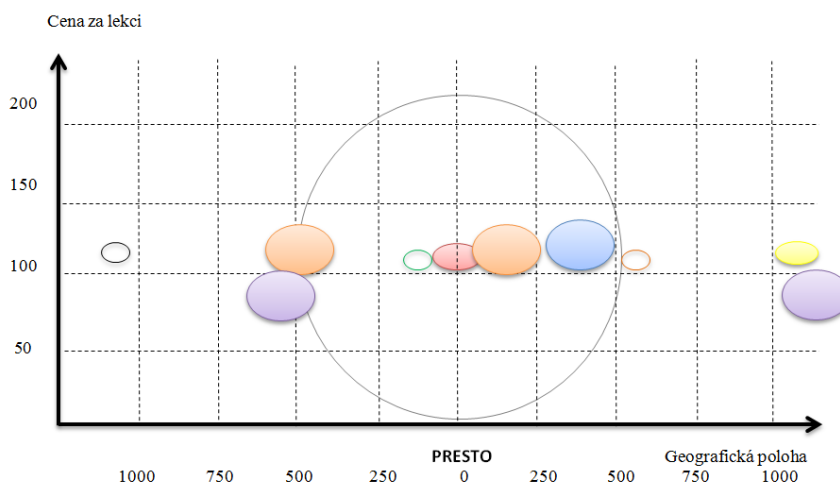
Tab. 15: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Karlovo náměstí)

Symbol společnosti	Společnost	Vzdálenost od JŠ Presto (m)	Cena lekce AJ (45 min) v Kč
	Tutor Caledonian School	1386	110,-
	Spěváček	1245	103,-
	Glossa	754, 2101	70,-
	Presto	0	117,-
	Channel Crossings	561	117,-
	Lexis	2098	116,-
	Mavo	954	107,-
	Noisis	1022	111,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

Praha 2 (Londýnská)

Situaci na Praze 2, Londýnská, ukazuje obrázek níže (Obr. 10). Při poskytování semestrálních kurzů v této oblasti jako největší konkurenti vzešly společnosti *Glossa*, *Spěváček*, *Noisis*, *Tutor a Caledonian School*.



Obr. 10: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Londýnská)

Zdroj: (vlastní zpracování)

Další tabulka (Tab. 16) opět shrnuje ceny semestrálních kurzů konkurenčních společností v oblasti Praha 2, Londýnská, i geografické vzdálenosti od Jazykové školy Presto

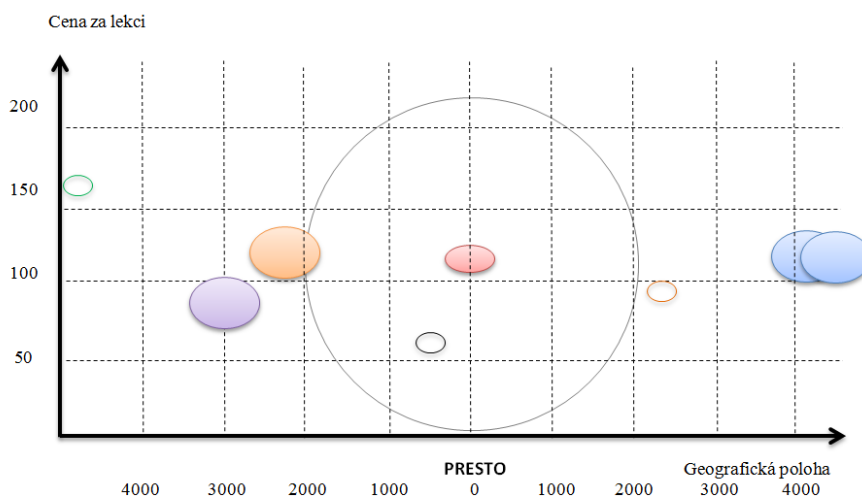
Tab. 16: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Londýnská)

Symbol společnosti	Společnost	Vzdálenost od JŠ Presto (m)	Cena lekce AJ (45 min) v Kč
	Tutor Caledonian School	264	110,-
	Spěváček	159	103,-
	Glossa	451	70,-
	Presto	0	111,-
	Channel Crossings	1088	117,-
	Lexis	1134	116,-
	Mavo	554	107,-
	Noisis	117	111,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

Praha 4

Na Praze 4 se vyskytl relativně nejmenší počet konkurentů - jsou mezi nimi společnosti *Spěváček* a *Akcent International House* (Obr. 11).



Obr. 11: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 4

Zdroj: (vlastní zpracování)

Poslední tabulka (Tab. 17) Opět zachycuje stejné proměnné – ceny semestrálních kurzů a geografické vzdálenosti společností.

Tab. 17: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 4

Symbol společnosti	Společnost	Vzdálenost od JS Presto (m)	Cena lekce AJ (45 min) v Kč
	Tutor Caledonian School	3 872 4 136	98,-
	Spěváček	1968	103,-
	Glossa	2346	65,-
	Presto	0	112,-
	Akcent International House Prague	544	55,-
	Polyglot	2287	94,-
	JS Fan	4613	1155,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že nejčastěji se ve výsledcích analýzy vyskytovala jména čtyř jazykových škol (*Tutor*, *Caledonian School*, *Glossa* a *Spěváček*), rozhodla jsem tyto v následující části

práce podrobněji analyzovat, a to – vzhledem k tématu práce – se zvýšenou pozorností věnovanou jejich marketingovému mixu.

Společnost Tutor s.r.o.

Společnost Tutor, s.r.o., jejímž cílem je „nabídnout každému zákazníkovi co nejširší nabídku vzdělávání prvotřídní kvality dle jeho potřeb a přání“, (79) byla založena v září roku 2000 jako vzdělávací agentura specializující se na přípravné kurzy k přijímacím zkouškám na vysoké školy. V červnu roku 2003, dnes největší jazyková škola pro veřejnost, své služby rozšířila o jazykovou školu a firemní vzdělávání. V roce 2004 došlo ke změně loga společnosti: z původního „Tutor – centrum vzdělanosti“ bylo změněno na „Tutor – moderní vzdělávání“. Je členem AJŠA od roku 2008. V březnu roku 2009 se společnost spojila s Top Vision s.r.o, která se specializuje na rozvoj a vzdělávání manažerů. V říjnu téhož roku pak došlo ke spojení s jazykovou školou Caledonian School, s r.o., významným subjektem na trhu firemní jazykové výuky. (79) Díky těmto spojením vzniká v roce 2010 zastřešující skupina EDUA Group, která se stává největší soukromou vzdělávací skupinou na českém trhu, přičemž všechny tři obchodní značky nadále existují samostatně. Cílem fúze bylo vytvoření subjektu poskytujícího komplexní služby v oblasti vzdělávání a poradenství. (80) V současné době společnost působí v deseti městech České republiky, služeb využilo v roce 2010 přes 10 000 klientů. (79) Logo společnosti je součástí Přílohy č.30.

Tutor také dbá na společenskou odpovědnost – spolupracuje s charitativními organizacemi jako je Liga lidských práv či Amnesty International ČR, jejichž zaměstnancům poskytuje bezplatné vzdělávání a dlouhodobou spolupráci. (81)

Produkt

Společnost Tutor poskytuje z relevantní oblasti jazykového vzdělávání jak rozličné semestrální a letní kurzy, tak pomaturitní studium. V nabídce semestrálních kurzů je možné vybírat z 18 jazyků (angličtina, španělština, francouzština, němčina, italština, ruština, čeština pro cizince, arabština, čínština, finština, hebrejštiny, chorvatština, japonština, maďarština, nizozemština, norština, polština a portugalská). Tyto kurzy jsou nabízeny během celého dne, od ranních hodin (7:20) až do 21. hodiny večerní. Co se týče vyučovacích dní, Tutor nabízí možnost studia jazyka i o víkendech.

Nabídka kurzů zahrnuje jak kurzy všeobecné, tak se zaměřením například na gramatickou složku jazyka či jiné specifické lekce. Rovněž je možné nalézt zaměření vzhledem k věku klienta – kurzy pro děti, mládež či seniory. Z široké škály specifických kurzů zmíním Street English či Slang English, z profesních kurzů nalezneme například kurzy se zaměřením na vedení obchodního jednání prezentování či telefonování. Nechybí ani kurzy zaměřené na přípravu

k jazykovým zkouškám. V nabídce se též objevila příprava na státní maturitu, jako reakce na nový systém školních maturit. Neodmyslitelnou součástí nabídky jsou i letní kurzy, které doplňují nabídku školy v období, ve kterém se nekonají kurzy semestrální či pomaturitní studium.(83)

Jazyková škola Tutor svým klientům nabízí také šestkrát za semestr konverzační kluby zdarma, ve kterých si mohou procvičit získané znalosti a rovněž se seznámit s ostatními klienty Tutoru. (82)

Co se týče pomaturitního studia, jazyková škola nabízí možnost zdokonalení se touto formou ve čtyřech světových jazycích (angličtina, španělština, francouzština, němčina). Programy jsou rozlišené na dva základní typy podle počtu studentů ve skupině. Program Exclusive zaručuje maximálně 12 studentů ve skupině, program klasický maximálně 16. Společnost nabízí jak termíny odpolední, tak dopolední, či v kombinaci s jiným jazykem a v období školního roku realizuje mnoho školních i mimoškolních aktivit pro své klienty. Tutor využívá rovněž pojem pomaturitní studium pro každodenní studium o dvou vyučovacích hodinách denně. Tento program se však vylučuje se studentským statutem. Nejedná se tedy o pomaturitní studium v pravém smyslu slova. (84)

Cena

Cenová politika společnosti Tutor je charakteristická variabilitou odvíjející se od denní hodiny, ve které daný kurz probíhá. Základní ceny kurzů světových jazyků se pohybují od 4 999 Kč až po 6 999 Kč za kurz o 60 vyučovacích hodinách, za kurz, který pojme 30 vyučovacích hodin, zájemce zaplatí 3 999 Kč. (83) Značný rozptyl v ceně přepočítané na jednu lekci je patrný již na první pohled. Nejlevnější jsou obvykle kurzy probíhající v ranních či pozdních večerních hodinách a kurzy s větší dotací hodin rovněž nabízejí zvýhodnění. Konkrétní ceny vybraných kurzů jsou zobrazeny v tabulce uvedené níže (Tab. 18).

Tab. 18: Ceny kurzů společnosti Tutor

Typ kurzu	Počet lekcí	Cena za kurz	Cena lekce (45 min) zaokrouhloeno na celá čísla	Poznámka
AJ 1 x týdně 90 min	30	3999,-	133,-	
AJ 1 x týdně 90 min	60	4999,- 5999,- 6 999,-	83,- 100,- 117,-	od 19:30 (začátečníci) od 16:10 od 17:50
AJ 2 x týdně 90 min	60	5 499,- 6 999,-	92,- 117,-	od 07:20
Konverzace AJ	30	3 999,- 4 499,-	133,- 150,-	od 07:20 od 16:10
AJ pro seniory	60	4 999,-	83,-	
Business skills	24	3 990,-	166,-	
Příprava na zkoušky (FCE)	60	7 299,-	122,-	
Příprava na zkoušky (FCE)	80	8 980,-	112,-	
Street English	30	4 499,-	150,-	
Víkendové kurzy AJ	60	7 499,-	125,-	
Státní maturita	24	2 599,-	108,-	
Profesní kurzy	4	1 499,-	375,-	

Zpracováno dle: (83)

Rovněž ceny pomaturitního studia nejsou stanoveny naprosto jednotně. Liší se dle data platby pomaturitního studia, počtu studentů ve skupině a doby, ve které pomaturitní studium probíhá. Při platbě do konce dubna, student získá slevu 4 000 Kč, při platbě do konce června ušetří 1 000 Kč. V případě přijetí studenta na vysokou školu pak společnost garantuje vrácení kurzovného. (85) Konkrétní ceny pomaturitního studia přibližuje Tab. 19.

Tab. 19: Nabídka pomaturitního studia společnosti Tutor

Typ studia	Kapacita kurzu	Místa výuky	Čas	Úhrada kurzovného		
				do 30. 4. 2012	do 30. 6. 2012	po 30. 6. 2012
Standardní dopolední	16	Praha 1	9:00-12:20	24 999,-	28 999,-	29 999,-
Standardní odpolední	16	Praha 1	12:40-16:00	22 999,-	26 999,-	27 999,-
Exclusive (jeden jazyk)	12	Praha 1 Praha 5	9:00-12:20	31 999,-	35 999,-	36 999,-
Exklusiv (kombinace jazyků)	12	Praha 5	13:00-16:10	27 999,-	31 999,-	32 999,-

Zpracováno dle: (85)

Ceny letních kurzů jazykové školy Tutor již nejsou cenově diferencované dle doby, ve které studium probíhá. Opět ovšem můžeme sledovat různé ceny kurzů v závislosti na druhu kurzu a počtu lekcí, které obsahuje. Některé z nich (například letní intenzivní kurz) z této perspektivy vnucují myšlenku, že slouží pouze jako kontrolní prvek či stimulant pro kurz levnější – rozdíl ve třech vyučovacích hodinách, který je kompenzován rozdílem 4 Kč za lekci takovouto myšlenku podporuje. Některé z vypsanych letních kurzů společnosti opět zachycuje tabulka (Tab. 20) uvedená níže.

Tab. 20: Letní kurzy společnosti Tutor

Typ kurzu	Počet lekcí	Cena za lekci (45 min) zaokrouhleno na celá čísla	Cena kurzu
Letní AJ pro děti 3. až 5. třídy/ 6. – 9. třídy (pondělí – pátek)	20	125,-	2 490,-
Jazyk na cesty (řečtina, chorvatština, AJ ŠJ, IJ 2 x týdně)	20	125,-	2 499,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – pátek)	30	117,-	3 499,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – pátek)	40	135,-	5 390,-
Letní intenzivní AJ, FJ, IJ, NJ ŠJ (pondělí – pátek)	24	125,-	2 999,-
Letní intenzivní AJ, FJ, IJ, NJ, ŠJ (pondělí – čtvrtek)	21	129,-	2 699,-
Letní literatura v AJ	20	150	2 999,-
Letní AJ, FJ, IJ, NJ, ŠJ - falešní zač 2 x týdně	52	115,-	5 999,-
Letní konverzace AJ, NJ, FJ falešní zač. 2 x týdně	48	104,-	4 999,-
Letní AJ – 1 x týdně	30	117,-	3 499,-
Letní FCE	60	122,-	7 299,-
Letní CAE	60	122,-	7 299,-
CZ Beginners summer course 2 x týdně	64	124,-	7 960,-
CZ Beginners summer course 2 x týdně	52	115,-	5 999,-

Zpracováno dle: (83)

Z uvedených přehledů cen kurzů lze rovněž vysledovat orientaci společnosti Tutor na ceny končící na číslo 9 či 90.

Co se týče slev a akcí (Tab. 21, 22 a 23) má pro ně společnost vyhrazenou celou jednu hlavní záložku na svých stránkách, což vypovídá o šíři tohoto programu. Tento má dvě základní kategorie, kterými jsou akce a slevy pro stávající a nové klienty. (86)

Tab. 21: Akce a slevy společnosti Tutor

Typ slevy	Stávající klienti		Poznámka
	Výše slevy	Noví klienti Výše slevy	
Množstevní sleva při koupi 2 kurzů		5%	Kombinovat lze jakékoli dva kurzy kromě pomaturitního studia
Věrnostní sleva na jakýkoli další kurz	5%		
Sleva přived' kamaráda	5%	5%	Slevu získají obě osoby + aplikace Keep in Head na procvičování slovíček v PC nebo mobilu v hodnotě 390 Kč
Rodinná sleva	5 %	5 %	
Studentská sleva	500 Kč	500 Kč	Na kurzy s minimální cenou 2000 Kč
Sleva pro fanoušky na Facebooku	100 Kč	100 Kč	Na kurzy s minimální cenou 2000 Kč
Sleva pro studenty pomaturitního studia	15 %		
Sleva přived' kamaráda	10 %	10 %	Sleva na přípravný kurz ke státní maturitě pro obě osoby
Sleva pro seniory na jazykové kurzy pro veřejnost	500 Kč	500 Kč	Nelze uplatnit na jazykové kurzy pro seniory

Zpracováno dle: (86)**Tab. 22: Akce a slevy společnosti Tutor**

Slevy na denní pomaturitní studium		
Typ slevy	Výše slevy	Poznámka
Sleva na další kurz	15 %	
Přived' kamaráda	1 000 Kč	Sleva pro oba
Sleva po absolvování NSZ	1 000 Kč	Při předložení dokladu o absolvování NSZ

Zpracováno dle: (86)**Tab. 23: Akce a slevy společnosti Tutor**

Slevy na profesní semináře	
Typ slevy	Výše slevy
2. kurz	5 %
3. kurz	10 %
4. kurz	15 %

Zpracováno dle: (86)

Společnost dále nabízí zvýhodnění vyplývající z partnerských programů – například 10% slevu v knihkupectví Neoluxor, 5% slevu pro věrnostní program BenefitBox a zvýhodnění pro držitele věrnostní karty Exclusive od Raiffeisen banky, majitele G2 u Komerční banky a držitele GT Gold Card. Pro držitele IN KARTY a držitele cestovního dokladu je poskytována sleva 25 % (progrm ČD Bonus). (86)

Jako poslední zmíním akci zaměřenou na studenty vysokých škol, která slibuje slevu 1000 Kč na jazykový kurz výměnou za rezervaci kurzu, kterou je možno upřesnit až později. Student si pouze vybere jazyk a společnost mu před zahájením kurzu zašle konkrétní nabídku, ze které může vybírat. Kurzy jsou samozřejmě zahajovány až po „zkouškovém“. (86)

Distribuce

Veřejnostní kurzy jsou uskutečňovány v prostorách zajišťovanými společnostmi. V Praze poskytuje Tutor jazykové služby na těchto výukových místech:

- pobočka Jindřišská – U Půjčovny 2, Praha 1,
- pobočka Anděl – Vltavská 24, Praha 5,
- pobočka Náměstí Míru – Francouzská 4, Praha 2,
- pobočka Chodov – Malenická 1784 - KC Zahrada, Praha 4,
- pobočka Strašnice – Školící centrum InGarden, Nad Primaskou 292/45, Praha 10,
- pobočka Dejvická – Velflíkova 4, Praha 6,
- pobočka Modřany – Klasické gymnázium Modřany, Rakovského 3136/II, Praha 4,
- pobočka Strahov – Vyšší odborná škola ČSTV, Zátokova 100/2, Praha 6. (83)

Množství výukových míst snižuje transportní náklady potencionálních uchazečů, a tak zvyšuje možnost výběru hrající do karet společnosti Tutor.

Časové poskytování výuky se snaží zohledňovat potřeby jednotlivých cílových skupin. Demonstrovat tuto snahu lze na již zmíněných semestrálních kurzech realizovaných s ohledem na délku semestru vysokoškolského. Kurzy pro maturanty jsou pak plánovány na víkend a společnost nabízí (také díky své velikosti) vysokou míru možnosti vybrat si kurz v čase, který bude pro klienta nejvíce vyhovující – kurzy probíhají od ranních hodin až do 21. hodiny večerní.

Komunikace

Komunikace společnosti Tutor se snaží být odlišnou. Když z výzkumu společnosti vyplynulo, že většina společností propaguje své kurzy s cenami, (87) rozhodl se Tutor zaměřit na vjemy zákazníka – a vyhrály vjemy chuťové. Tak vznikla kampaň „Na jazyky máme recept“ či nejnovější kampaň „Cizí jazyky tak, že jim porozumíte“. Jejich grafické zpracování zajistila komunikační agentura Addict. Ukázky kampaně přikládám do Přílohy č.31.

Komunikační působení společnosti Tutor lze zaznamenat především na internetu a formou venkovní reklamy. Komunikace je zintenzivněna před zahájením kurzů. V těchto obdobích také společnost nabízí různé typy slev v podobě „last minute“. Jeden z vizuálů takovéto akce je k nahlédnutí v Příloze č.32.

Tutor se účastní též veletrhů, jako příklad zmíním studentský veletrh Gaudeamus, kde odměňoval výherce soutěže dárkovými poukazy a drobnými doplňky (sluchátka a USB flash disc). (91) Letošní den otevřených dveří, který je pořádán, pojala společnost jako grill party (podobu pozvánky na tuto akci přikládám do Přílohy č.33). Navíc odkazuje k potvrzení účasti na Facebooku, čímž podporuje další svůj komunikační nástroj (Tutor také poskytuje slevu 100 Kč na kurzy pro fanoušky na Facebooku (tuto částku snížily z 500 Kč – dnes se mohou pyšnit 4 011 fanoušky).

Jako důležitý komunikační nástroj nelze opomenout internetové stránky společnosti, které slouží jak pro komunikaci s klienty a medií (tiskové zprávy), tak pro rezervaci a nákup kurzů. Po uskutečnění objednávky, resp. jejím závěrečným krokem, je dotaz na zdroj, ze kterého se klienti o společnosti dověděli. Tento pomáhá k vyhodnocování efektivity jednotlivých komunikačních kanálů. Prostřednictvím internetových stránek je možno klást dotazy prostřednictvím chatu, využít volání na zákaznickou linku či prostřednictvím skypu nebo službu „zavolejte mi nazpět“ Patrná je tedy snaha o oboustrannou komunikaci a interaktivitu. (83)

Lidé

Společnost Tutor (společně se společností Caledonian School) poskytuje vzdělávání prostřednictvím více než 600 lektorů. Z toho je asi 60 % rodilých mluvčích, 76 % má pedagogické vzdělání a 47 % se společností spolupracuje více než tři roky. Důležitým prvkem v procesu řízení kvality poskytované služby jsou observace – každý lektor je observován minimálně 2 krát až 6 krát ročně. Dochází též ke zjišťování spokojenosti klientů formou dotazníků rozdáváných 2 krát ročně. Na stránkách společnosti je možné také vyplnit dotazník, jehož předmětem je námět a zpětná vazba.

System řízení kvality je propojen se systémem odměňování – lektoři jsou hodnoceni na základě výsledků observací, spokojenosti klientů a účasti na vzdělávacích seminářích. Kvalitu podporuje také struktura akademického oddělení a lektorského týmu. Pravidelně jsou pořádány teambuildingové akce pomáhající rozvoji jednotlivců a především týmu jako celku. (91)

Prostředí

Společnost disponuje, v závislosti na konkrétním místě výuky, poměrně moderními prostory (pro představu je přiložen obrázek vzhledu učebny, PC místnosti a sídla společnosti v Příloze č.34). Dále je vlastníkem odborné knihovny v moderně vybavených studovnách. Zajištěn je volný přístup k internetu, použití tiskáren a kopírek zdarma. K dispozici je rovněž volně přístupná voda z barelů. Společnost Tutor své prostory nabízí též k pronájmu. (93)

Caledonian School

Společnost Caledonian School je druhým členem největší vzdělávací skupiny v České republice (Edua Group), o kterém se zmíním. Společnost v České republice působí od roku 1992 a ve školním roce 2010/2011 její služby využilo 2 133 studentů. Caledonian School je členem Asociace jazykových škol a agentur (AJŠA) a taktéž Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT). Jazyková škola je autorizovaným centrem British Council pro přípravu studentů na Cambridgeské zkoušky a taktéž autorizovaným testovacím centrem mezinárodních zkoušek TEFL. (94). Caledonian School se snaží svoji společenskou odpovědnost realizovat prostřednictvím spolupráce s humanistickým centrem NAROVINU, které se podílí na projektech vzdělávání dětí v Africe, a podporují a vzdělávání dětí z ohrožených rodin prostřednictvím organizace Barevný svět dětí. (95). Logo společnosti je součástí Přílohy č.35.

Produkt

Caledonian School je další společností poskytující služby zahrnující kromě mnohých jiných též jazykové vzdělávání zkoumané oblasti (tedy veřejnostní kurzy a pomaturitní studium). V nabídce školy je zahrnuto vyučování 14 jazyků (angličtina, španělština, francouzština, němčina, italština, ruština, čeština pro cizince, arabština, čínština, finština, chorvatština, japonština, řečtina a portugalština).

Veřejnostní kurzy zahrnují diferencované kurzy dle typů i místa a času výuky. Typově lze rozlišit kurzy obecného jazyka, kurzy zaměřené na konverzaci či gramatické struktury až po obchodní angličtinu. Samozřejmě jsou i kurzy připravující na rozličné druhy jazykových zkoušek. Pořádány jsou též kurzy pro děti či seniory a nechybí ani možnost studovat jazyk o víkendech či ho propojit s relaxací formou víkendového wellness pobytu s angličtinou. Stejně jako společnost Tutor, nabízí i Caledonian School svým klientům možnost šestkrát ročně navštívit konverzační klub. V letním období jsou vypisovány letní kurzy překlenující období mezi koncem jednoho a začátkem druhého školního roku. (96)

V rámci pomaturitního studia nabízí společnost studium 4 jazyků touto formou – angličtinu, španělštinu, němčinu a francouzštinu. Tyto jazyky lze studovat v plné časové dotaci 20 hodin týdně nebo je kombinovat s jazykem druhým v polovičním poměru. Opět s připomenutím společnosti Tutor nalezneme i tu „pomaturitní studium“ v časové dotaci 10 hodin týdně, které je vhodné například pro osoby se studentským statutem. (97)

Cena

I jazyková škola Caledonian School upřednostňuje diferenciaci cen kurzů pravděpodobně s důrazem na maximální využití prostorů, k čemuž pomáhají cenové stimuly. Pro představu cenového rozpětí kurzů je níže uvedena tabulka (Tab. 24).

Tab. 24: Ceny kurzů společnosti Caledonian School

Typ kurzu	Počet lekcí	Cena za kurz	Cena lekce (45 min) zaokrouhleno na celá čísla	Poznámka
AJ 1 x týdně 90 min	30	3999,- nebo 3 799,-	133,- nebo 127,-	
AJ 1 x týdně 90 min	60	5999,- 6 999,-	100,- 117,-	od 16:10 od 17:50
AJ 1 x týdně 90 min	45	4 000,-	67,-	
AJ 2 x týdně 90 min	60	2 750,- nebo 3 750,- nebo 5 499,- 3 500,- 4 999,- 5999,- 4 900,- nebo 5 600,- 6 999,-	46,- nebo 63,- nebo 92,- 58,- 83,- 100,- 82,- nebo 93,- 117,-	od 07:20 od 9:00 od 14:30 od 16:10 od 17:50 od 19:30
Konverzace AJ 1 x týdně 90 min	30	2 000,- 2 800,- 3 200,- 3 999,- 4 499,-	67,- 93,- 107,- 133,- 150,-	od 07:20 od 07:20 od 07:20 od 07:20 od 17:50
AJ pro seniory	60	4 000,- nebo 4 999,-	67,- nebo 83,-	
Obchodní AJ 1 x týdně 90 min	60	7 499,-	125,-	
Příprava na zkoušky (FCE)	48	4 200,- nebo 5 999,-	88,- nebo 125,-	víkend
Příprava na zkoušky (FCE)	60	7299,-	122,-	
Víkendové kurzy AJ	60	7 499,-	125,-	

Zpracováno dle: (96)

Ve spolupráci se společností Tutor nabízí Caledonian School pomaturitní studium anglického a španělského jazyka na Jindřišské ulici. Studium angličtiny přijde studenta na 31 999 Kč, studium španělštiny na 24 999 Kč k datu 28.4.2012 (základní cena a případné slevy tak, jak tomu bylo u společnosti Tutor, nejsou z publikovaných cen zřejmé). Cena za pomaturitní studium zahrnuje kromě jiných výhod i možnost výběru dvou kurzů zdarma v celkové maximální hodnotě 20 000 Kč.

Na pobočce „Anděl“ pak jazyková škola Caledonian School nabízí každodenní studium jazyka za 27 999 Kč s možností kombinovat ho s jazykem jiným. V této nabídce je též kurz za 31 999 Kč, přičemž důvody této cenové diference nejsou z popisu kurzu zřejmé.

Přehled a ceny letních kurzů anglického jazyka uvádím níže (Tab. 25). Opět jsou téměř shodné s nabídkou jazykové školy Tutor.

Tab. 25: Letní kurzy společnosti Caledonian School

Typ kurzu	Počet lekcí	Cena za lekci (45 min) zaokrouhleno na celá čísla	Cena kurzu
Letní AJ pro děti (pondělí – pátek)	20	125,-	2 490,-
Jazyk na cesty 2 x týdně	20	125,-	2 499,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – pátek)	30	117,-	3 499,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – pátek)	40	135,-	5 390,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – pátek)	24	125,-	2 999,-
Letní intenzivní AJ (pondělí – čtvrtek)	21	129,-	2 699,-
Letní AJ 2 x týdně	52	115,-	5 999,-
Letní konverzace AJ 2 x týdně	48	104,-	4 999,-
Letní FCE	60	122,-	7 299,-
Letní CAE Grammar	30	123,-	3 699,-
CZ Beginners summer course 2 x týdně	60	133,-	7 990,-
CZ Beginners summer course 2 x týdně	52	115,-	5 999,-

Zpracováno dle: (96)

Zaměříme-li se na slevy poskytované společností Caledonian School, zjistíme, že až na výjimky jsou shodné s programem poskytovaným společností Tutor. Slevy uvedené v tabulce (Tab. 26 a 27) níže se přitom vzájemně nemohou sčítat.

Tab. 26: Akce a slevy společnosti Caledonian School

Typ slevy	Stávající klienti Výše slevy	Noví klienti Výše slevy	Poznámka
Množstevní sleva při koupi minimálně 2 kurzů		5%	Kombinovat lze jakékoli dva kurzy kromě pomaturitního studia
Věrnostní sleva na jakýkoli další kurz	5%		
Sleva přiveď kamaráda	5%	5%	Slevu získají obě osoby
Rodinná sleva	5 %	5 %	
Studentská sleva	500 Kč	500 Kč	Na kurzy s minimální cenou 2000 Kč
Sleva pro majitele karty Sphere card	10 %	10 %	

Zpracováno dle: (98)

Tab. 27: Akce a slevy společnosti Caledonian School

Typ slevy	Slevy na denní pomaturitní studium Výše slevy	Poznámka
Sleva při zaplacení do konce června	10 %	
Sleva při studiu druhého roku PMS	5 %	Nelze kombinovat se slevou při zaplacení do konce června
Přiveď kamaráda	1 000 Kč	Sleva pro oba
Sleva pro studenty pomaturitního studia	15 %	15 %

Zpracováno dle: (98)

Distribuce

V Praze je v případě zájmu o kurz společnosti možnost navštěvovat je na 8 pobočkách.

- pobočka Jindřišská – U Půjčovny 2, Praha 1,
- pobočka Anděl – Vltavská 24, Praha 5,
- pobočka Náměstí Míru – Francouzská 4, Praha 2,
- pobočka Chodov – Malenická 1784 - KC Zahrada, Praha 4,
- pobočka Strašnice – Školící centrum InGarden, Nad Primaskou 292/45, Praha 10,
- Praha 6 – Velflíkova 4,
- Praha 4, Modřany – Rakovského 3136/II - Klasické gymnázium Modřany,
- Praha 6, Strahov – Zátokova 100/2 - Vyšší odborná škola ČSTV. (99)

Jak je vidět, výuková místa jsou shodná s výukovými místy společnosti Tutor. Na pobočce Anděl, kde najdeme i administrativní zázemí společnosti, mohou studenti využívat služeb knihovny a moderní komunikační a audiovizuální techniku. Součástí budovy je také studentská kavárna Caledonian Café, jejíž podobu příkládám do Přílohy č.36. (100)

Komunikace

Nejnovější kampaň společnosti Caledonian School, jejíž vizuály jsou k nalezení v Příloze č.37, „I ta nejobtížnější písmena budete milovat“ pomohla realizovat stejná komunikační agentura jako společnosti Tutor – ADDICT. Při výrobě pexesa – jako součást kampaně – byli zapojeni zaměstnanci Caledonian School a nechali si na hlavách vytvořit svá oblíbená písmena. (101) Caledonian School rovněž komunikuje svoji dlouholetou zkušenost – „Dvacet let zkušeností – Tisíce spokojených klientů“.

Mezi nosiče reklamních sdělení společnosti patří tištěná a internetová média. Na Facebooku má ve srovnání se společností Tutor bezvýznamné množství fanoušků – 86 (ke dni 29. dubna 2012). Pro školu je typické její logo, které nechybí na žádných propagačních materiálech (podobu některých z nich příkládám do Přílohy č.38).

Lidé

Rovněž společnost Caledonian School si zakládá na kvalitních lektorech jako na jednom z pilířů úspěchu jazykové školy. Důraz je kladen jak na kvalifikaci lektorů, tak na jejich výběr, vzdělávání (každý týden probíhající workshop a semináře) a kontrolu kvality výuky prostřednictvím pravidelných observací, zjišťování spokojenosti studentů a nezávislými hospitacemi Asociace jazykových škol České republiky. Lektori jsou tvořeni jak rodilými mluvčími, tak českými lektory, přičemž všichni mají pedagogické vzdělání. Více než polovina lektorů pro Caledonian School pracuje déle než tři roky. (104)

Prostředí

Vzhledem k výše zmíněnému faktu, a totiž shodnosti místní distribuce jazykových kurzů, je prostředí Caledonian School totožné s výše popsáním prostředím společnosti Tutor.

Glossa

Název společnosti, která působí na českém trhu, stejně jako Caledonian School, od roku 1992, v překladu z řečtiny znamená jazyk, řeč. Jako hlavní misi společnost prezentuje „*výuku cizích jazyků pro praktické využití v konkrétních životních situacích*“. Společnost je členem Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT) i Asociace jazykových škola agentur (AJŠA) a akreditovaným centrem přední britské vzdělávací instituce City & Guilds. (105) Logo společnosti je součástí Přílohy č.39.

Produkt

Jazyková škola Glossa realizuje pro veřejnost každý den asi 40 kurzů. Zaměřuje se na výuku 5 světových jazyků (angličtina, němčina, francouzština, španělština a ruština), přičemž skupina v kurzu je obvykle velká maximálně do 10 studentů (kurz klasik), v kurzu typu premium do 4. Zápis do kurzu je možný v centrále jazykové školy. Jazyková škola Glossa nabízí při nenaplnění kurzu svým klientům vrácení kurzovného nebo jiný kurz za poloviční cenu. Dále nabízí pro první dvě setkání garanční lhůtu, během které se student může rozhodnout o tom, zda chce navštěvovat daný kurz. Pokud se rozhodne kurz neabsolvovat, je mu nabídnut jiný či vráceny peníze v plné výši. Ke každému jazykovému kurzu pro veřejnost je dále nabídnut přístup k e-learningu. Glossa nabízí z relevantní oblasti také kurzy pro děti a pro teenagery – v rámci těchto i přípravu na státní maturitu. (107)

Pomaturitní studium probíhá od 9:45 hod do 13:00, je realizováno pouze v anglickém jazyce a ve skupině je maximálně 16 posluchačů. Cena pomaturitního studia přitom zahrnuje poplatek za mezinárodní jazykovou zkoušku. (108)

Cena

Ceny kurzů se neliší dle vyučovaného jazyka. Ceny jsou diferencovány pouze na základě místa a času výuky, jak to ukazuje tabulka níže (Tab. 28). Nejlevnější jsou ranní hodiny, nejdražší potom ty večerní. Jedna vyučovací hodina tak vyjde v menší skupince (do 4 studentů) na 124 Kč, ve větší na 62 Kč – 78 Kč dle místa a času výuky.

Tab. 28: Ceny kurzů společnosti Glossa

	intenzita	cyklus	rozsah	zahájení	ukončení	skupina	cena
klasik 1x2	1x2 h./t.	2 semestry	64 v. hod.	říjen	červen	max. 10	3980 Kč - 4980 Kč
klasik 2x2	2x2 h./t.	1 semestr	64 v. hod.	říjen únor	únor červen	max. 10	3980 Kč - 4980 Kč
premium 1x2	1x2 h./t.	2 semestry	64 v. hod.	říjen	červen	max. 5	7 960 Kč
premium 2x2	2x2 h./t.	1 semestr	64 v. hod.	říjen únor	únor červen	max. 5	7 960 Kč
FCE	2x2 h./t.	2 semestry	120 v. hod.	říjen	červen	max. 10	8 880 Kč
CAE	2x2 h./t.	2 semestry	120 v. hod.	říjen	červen	max. 10	8 880 Kč

Ceník kurzů KLASIK					
lokality / čas	7:20-8:50	9:30-11:00	16:00-17:30	17:45-19:15	19:30-21:00
	8:00-9:30	14:00-15:30			
Jindřišská, I.P. Pavlova, Jiřího z Poděbrad, Anděl	3980,-	3980,-	4580,-	4980,-	4780,-
Vyšehrad, Kobylisy	3980,-	3980,-	3980,-	4380,-	4180,-

Zdroj: (107)

Cena pomaturitního studia činí 27 980 Kč, přičemž cena v sobě zahrnuje i poplatek za mezinárodní jazykovou zkoušku. Při platbě kurzu do 9.6.2012 činí cena s poplatkem za jazykovou zkoušku 23 980 Kč. Jazyková škola Glossa nabízí též možnost hradit studium na splátky.

Distribuce

Jazyková škola Glossa má centrálu ve středu Prahy, v Jindřišské ulici. Výuka dále probíhá na dalších pěti místech, které jsou v blízkosti stanic metra:

- Polská 60, Praha 2, u stanice metra J. z Poděbrad,
- Sokolská 35, Praha 2, u stanice metra I. P. Pavlova,
- Nad Záložnou 5, Praha 8, u stanice metra, Kobylisy,
- Marie Cibulkové 6, Praha 4, u stanice metra Vyšehrad,
- Na Bělidle 34, Praha 5, u stanice metra Anděl. (109)

Kurzy jsou nabízeny od ranních až do večerních hodin. Místní a časová flexibilita zvyšuje pravděpodobnost výběru nabídky té které jazykové školy.

Komunikace

Komunikační aktivita jazykové školy Glossa je méně výrazná, nežli konkurentů, které jsem uvedla výše. Pro rok 2011 vsadila společnost na vizuály „WANTED“ hledající nové zájemce o

studium. Evidentní z nich je snaha o zacílení na širší skupinu osob, soudě dle osob zobrazených na materiálech (vizuály této kampaně přikládám do Přílohy č.40).

Co se týče aktivity na Facebooku, škola má velmi málo (62) fanoušků a její profil nevyužívá plochy v úvodní stránce, na které je možné umístit logo školy či jiné propagační materiály. Právě chybějící logo školy vnímám jako největší nedostatek – při zadání hesla Glossa – škola jazyků není z vyhledaných profilů na první pohled zcela jasné, který je ten pravý. Dne 29. dubna byla přitom poslední aktivita jazykové školy zaznamenána dne 2. února, což je jistě nedostatečné – a vzhledem k nízkým nákladům na tuto formu propagace – i nedoporučeníhodné. (110)

Lidé

Jazyková škola Glossa taktéž usiluje o rozvoj a vzdělávání svých lektorů za účelem spokojenosti klientů. Spolupracuje více než se 150 lektory a více než polovina z nich pracuje pro společnost déle než dva roky. V sídle společnosti mají lektori své zázemí. (106)

Prostředí

Učebny jazykové školy jsou moderně zařízené a jejich vybavení působí příjemně, jak lze vidět na fotografiích učeben vložených v Příloze č.41.

Spěváček

Jazykovou skupinu Spěváček tvoří překladatelská agentura, vzdělávací centrum a jazyková škola, přičemž jazyková škola zahájila svoji činnost v roce 2003 a její jazykové kurzy navštěvuje více než 1000 klientů. Kromě klasických kurzů věnuje jazyková škola Spěváček i velkou pozornost výuce dětí a mládeže - od školního roku 2005/2006 vyučuje angličtinu vlastní metodou ve více než 40 mateřských a základních školách v Praze. Z organizací, kterých je jazyková škola členem zmíním Asociaci certifikovaných jazykových škol (ACERT) a Asociaci jazykových škol a agentur (AJŠA). (111) Logo společnosti je součástí Přílohy č.42.

Produkt

Společnost nabízí jak klasické skupinové kurzy, tak angličtinu pro děti či Skype Learning, která je novou formou individuálních nebo firemních kurzů. Jejich objednání i uhrazení je možné realizovat z pohodlí domova – přes internet.

Semestrální kurzy trvají 16 týdnů s frekvencí 1 krát či dvakrát týdně po dvou vyučovacích hodinách. Výběr studovaného jazyka je možné provést z pěti světových jazyků (angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny a ruštiny) v jejich obecné formě. Dále je nabízen kurz pro pracovníky HR či kurz připravující na prezentaci a psaní e-mailů v anglickém jazyce. Portfolio

je doplněno také přípravnými kurzy ke zkouškám a státní maturitě. V kurzech je využívána interaktivní výuka, kooperativní učení a učení se z chyb ostatních. (112)

V rámci poskytování pomaturitního studia jazyková škola nabízí studium anglického nebo japonského jazyka. V rámci této výuky je využíváno iPadů, je realizován bohatý program mimoškolních aktivit (například každý měsíc probíhající Movie Night, bruslení či návštěva botanické zahrady a pro zájemce týdenní zájezd do Velké Británie). Pro zvýšení pohodlí studentů je jim k dispozici stolní voda zdarma. Na internetových stránkách společnosti je možné najít základní informace o lektorech pomaturitního studia, včetně jejich foto. (113)

Cena

Cenová politika společnosti v oblasti semestrálních kurzů je zcela transparentní. Bez ohledu na místo a čas kurzu, pokročilost studenta či vyučovaný jazyk je sazba za lekci cizího jazyka jednotná – snižuje ji pouze vyšší hodinová dotace kurzu. Kurz probíhající jedenkrát týdně dvě vyučovací hodiny po dobu 16 týdnů přijde klienta na 3 300 Kč, tedy na 103 Kč za lekci. V případě kurzu s dvojnásobnou dotací zaplatí klient 5 500 Kč a hodinová sazba se tak sníží na 86 Kč. Odborně zaměřené jednodenní semináře v délce 4 vyučovacích hodin pak vyjdou posluchače na 790 Kč, tedy na necelých 198 Kč za lekci. (112)

Cena pomaturitního studia se odvíjí od vybraného jazyka – studium angličtiny stojí 29 900 Kč, studium Japonštiny 37 900 Kč. Škola nabízí možnost úhrady studia ve dvou splátkách (s 3% navýšením) nebo ve splátkách sedmi (s navýšením 10 %) – jako jediná z výše jmenovaných tedy aplikuje úrokovou sazbu. Studenti pomaturitního studia si mohou vybrat další jazykový kurz se 75% slevou. (113)

Distribuce

Učebny jazykové školy je možno naleznout v Dejvicích, na Václavském náměstí, náměstí Míru, na Pankráci a na Andělu (viz též Příloha č. 43):

- Praha 1, Můstek – Vodičkova 41,
- Praha 2, Náměstí míru – nám. Míru 15,
- Praha 2, Náměstí míru – Slezská 1,
- Praha 6, Dejvická – Jugoslávských partyzánů 26,
- Praha 6, Dejvická – nám. Na Santince 2.
- Praha 4, Pražského povstání – Na Pankráci 54,
- Praha 5, Anděl – Na Bělidle 28. (114)

Komunikace

Ke komunikaci s klienty a propagaci svých služeb využívá společnost především tištěných médií. Jazyková škola se účastní i rozličných „eventů“, z veletrhů zmíním asi ten nejznámější – studentský veletrh Gaudeamus.

Ke komunikaci využívá jazyková škola též týdenní newsletter obsahující texty článků z předních zpravodajských serverů doplněné o vysvětlení klíčových slov a spojení. Dalším tematickým okruhem je vždy jiné praktické téma doplněné o slovíčka a součástí jsou rovněž užitečné fráze, které používají rodilí mluvčí, v učebnicích však většinou zmiňovány nejsou. (117)

Komunikace prostřednictvím profilu na Facebooku je velmi zdařilá. Kromě profilu jazykové školy jsou vytvořeny i profily pro pomaturitní studium anglického a japonského jazyka využívané k organizování akcí (například již zmíněný Movie night) i předávání studijních materiálů. Počet lidí, kterým se jazyková škola Spěváček „líbí“ je 393. (115)

Lidé

Lektoři jazykové školy Spěváček splňují náročné požadavky Asociace jazykových škol, mají odborné vzdělání a minimálně dvouletou pedagogickou praxi. Důraz je kladen na nepřetržité vzdělávání a hodnocení lektorů, mimo jiné zajišťováno prostřednictvím dotazníků spokojenosti. Na internetových stránkách společnosti je představen celý akademický tým – nechybějí ani fotografie. (116)

Prostředí

Učebny společnosti jsou moderně vybavené, světlé a prostorné. V každé učebně je kromě velké tabule širokoúhlý televizor. Využívány jsou v pomaturitním studiu též iPady a notebooky. Na všech pobočkách jsou studentům k dispozici automaty na stolní vodu a samozřejmostí je též wifi připojení. (114) Z obrázků učeben, které jsou k nahlédnutí v Příloze č.44, je patrný sklon k minimalistickému a vzdušnému stylu učeben.

V rámci analýzy konkurentů jazykové školy Presto byly popsány čtyři konkrétní, z analýzy vzešlé, společnosti se zvýšenou pozorností zaměřenou na jejich marketingový mix. Za účelem shrnutí a schematizace jsem vytvořila tabulku (Tab. 29), která shrnuje základní prvky marketingového mixu těchto společností a přiřazuje jim hodnocení ve srovnání s jazykovou školou Presto.

Tab. 29: Srovnání jazykové školy Presto s jejími hlavními konkurenty

Společnost	PRODUKT		CENA	Slevy	PMS/SK Cena	DISTRIBUCE	Pobočky	KOMUNIKACE	Reklamní kampaň	Internetové stránky	LIDÉ	Kvalita zaměstnanců	PROSTŘEDÍ	Učebny
	PMS/SK Jazyky	PMS/SK Diferenciace												
TUTOR	0	+		+	-		+		+	+		N		0
CALEDONIAN	+	+			+				+	+		N		0
SCHOOL GLOSSA	0	0		+	-		+		+	+		N		0
SCHOOL GLOSSA	+	+		-	+		+		-	+		N		+
SPĚVÁČEK	-	+		-	+		+		-	+		N		+
SPĚVÁČEK	-	+		-	+		+		-	+		N		+
+	Lepší v daném kritériu ve srovnání s JŠ Presto													
-	Horší v daném kritériu ve srovnání s JŠ Presto													
0	Přibližně stejná úroveň daného kritéria													
N	Údaje nezjištěné nebo obtížně srovnatelné													

Zdroj: (vlastní zpracování)

Po sečtení kritérií, která byla ohodnocena ve srovnání s jazykovou školou Presto jako „lepší“, zjistíme, že nejvíce „kladných bodů“ získala jazyková škola Tutor, následována Caledonian School a Glossou i Spěváčkem na stejné výsledné úrovni v daných kritériích.

Zobrazení je samozřejmě pouze schematické a nezahrnuje mnohé aspekty. Rovněž srovnání konkurenčních cen semestrálních kurzů (především u společnosti Tutor a Caledonian School) je vzhledem ke značné diferenciaci tohoto produktu téměř nemožné (tedy nemožné v rovině stanovení ceny lekce za vyučovací hodinu bez zohlednění mnoha jejích determinantů).

3.2 Analýza vnitřního prostředí

Za účelem naplnění hlavního cíle diplomové práce pojmu analýzu vnitřního prostředí jazykové školy Presto jako analýzu jejího marketingového mixu. Data využitá v této části byla získána sběrem dat z různých zdrojů (interní zdroje společnosti, studium internetových stránek, rozhovory se zaměstnanci jazykové školy – ředitelkou a její zástupkyní a pracovníkem

marketingového oddělení) a rovněž díky sekundárnímu zkoumání pravidelně realizovaných dotazníkových šetření jazykové školy.

3.2.1 Představení jazykové školy Presto

Předmětem zájmu mé diplomové práce je Jazyková škola Presto, která v rámci vnitropodnikového uspořádání funguje jako samostatné oddělení v rámci společnosti PRESTO – Překladačské centrum s.r.o. (organigram společnosti přikládám do Přílohy č. 46). Akcentovány přitom budou veřejnostní jazykové kurzy (poskytované právě jazykovou školou), kde potřeba optimalizace a kontinuálních návrhů na zlepšení je nejvíce potřebná.

Nejprve bude představena Jazyková škola Presto v souvislosti s podáním základních informací o tomto subjektu umožňujících vytvoření si „obrazu“ o této společnosti, na jehož pozadí jazyková škola funguje. Následně se zaměřím na jednotlivé prvky marketingového mixu a v závěru subkapitoly budou prezentovány výsledky dotazníkového šetření, které jazyková škola Presto realizuje.

Kontaktní a identifikační údaje společnosti:

Název:	PRESTO - Překladačské centrum s.r.o.
Adresa:	Na Příkopě 988/31, 110 00, Praha 1, Česká republika
IČ:	264 73 194
DIČ:	CZ26473194
Rok vzniku:	20. srpna 2001
Webová adresa:	www.presto-skola.cz
Telefon:	+420 225 000 666
E-mail:	skola@presto.cz

Společnost PRESTO – Překladačské centrum s.r.o. byla zapsána do obchodního rejstříku 20. srpna 2001. Tomuto vzniku předcházely dlouholeté zkušenosti v oblasti překladačských a tlumočnických služeb. Jednateli a zakladateli společnosti jsou manželé Havlínovi (Ing. Milan Havlín a Ing. Hana Havlínová), ředitelkou jazykové školy Presto je Mgr. Petra Padolsky, která je taktéž viceprezidentkou Asociace jazykových škol a agentur, v současné době (v době mateřské dovolené) zastupována Bc. Kateřinou Madarovou.

Sídlo společnosti je strategicky velmi dobře situováno v centru Prahy, kde je také zázemí jazykové školy, a to jak administrativní, tak výukové. Kromě tohoto sídla využívá společnost

k poskytování jazykového vzdělávání další tři lokality, které jsou vždy strategicky umístěné v blízkosti metra.

Oficiální vize jazykové školy není písemně formulována, avšak interně platí následující vize: „*Být jazykovou školou s rodinným a přátelským prostředím pro klienty, lektory i pracovníky, která poskytuje kvalitní a komplexní jazykové služby na profesionální úrovni a ke všem svým klientům přistupuje individuálně a s úsměvem.*“ (120)

Krom poskytování rozličných jazykových kurzů i pomaturitního studia je jazyková škola Presto vzdělávací institucí, jež nabízí program English in the European Union (v jeho rámci zajišťuje jazykové vzdělávání (nejen) státních úředníků), je akreditovanou jazykovou školou pro přípravu studentů na mezinárodní jazykové zkoušky Cambridge ESOL (mezi ně patří např. PET, FCE, CAE). (119)

V roce 2007 se jazyková škola stala autorizovaným zkušebním centrem pro mezinárodně uznávanou zkoušku z obchodní angličtiny a francouzštiny TOEIC, v roce 2009 získala certifikát ISO 9001:2008 a od roku 2010 je členem Asociace jazykových škol a agentur – členové sdružení v této organizaci se řídí Kodexem kvality, který usiluje o vysoký standard dodávaných služeb. (119)

3.2.2 Analýza marketingového mixu jazykové školy

Jako hlavní cíl diplomové práce byla stanovena analýza marketingového mixu jazykové školy Presto a v návaznosti na tuto (i další) analýzu navrhnout případné změny v této oblasti. Z tohoto důvodu se budu podrobněji zabývat jednotlivými prvky marketingového mixu jazykové školy, jejichž komplexnost a několikrát zmíněná harmonie je pro fungování jakékoli společnosti zásadní.

3.2.2.1 Produkt

Jazyková škola Presto v duchu své vize, jejímž pilířem je důraz na kvalitu výuky jazyků, uplatňuje metodu výuky "*communicative approach*", tedy tzv. komunikativní přístup. Cílem této metody je rozvoj všech komunikačních dovedností – tedy mluvení, poslechu, psaní i čtení – v cizím jazyce. Každá lekce věnovaná zdokonalení jazykových dovedností má tak pevně stanovenou strukturu, kterou jsou lektori povinni dodržovat. Jednotlivé prvky této struktury jsou dobře patrné z obrázku č.30.



Obr. 12: Komunikativní metoda

Zdroj: (123)

Úvodní motivační aktivita (tzv. warm-up aktivity) představuje například krátkou hru či diskuzi, jejímž cílem je upoutání pozornosti a stimulace studentů i navození příjemné studijní atmosféry. Při prezentaci látky nové je prezentace uskutečňována vždy v příslušném jazyce. Rodný jazyk studentů je českými lektory použit pouze v případě, že studenti nejsou s to porozumět výkladu. V rámci jednotlivých fází je důraz kladen na aktivní zapojení studentů. (123)

Jako doplňková služba je pro studenty jazykové školy Presto zpřístupněn školou vyvinutý e-learning s názvem *On-line škola*. Díky tomuto nástroji je zefektivněn proces učení cizího jazyka. On-line škola zdarma je aplikace vyvinutá pro anglický jazyk a využívat ji mohou jak studenti veřejnostních kurzů, tak firemní klientela.

Jazyková škola Presto nemá své produkty rozdělené do kategorií dle cílových skupin, jako se s tím můžeme setkat u některých jejích konkurentů (například kurzy pro děti, seniory apod.). Za cílovou skupinu jazyková škola Presto stanovila klienty od 18 do 65 let, klíčovou cílovou skupinou jsou však „mladí dospělí“, tedy generace kolem 25 – 35 let.

V rámci svého portfolia nabízí jazyková škola služby, jež lze rozdělit do několika kategorií. S odvoláním na odůvodnění již uvedené se budu podrobněji zabývat třemi typovými skupinami produktů: semestrálními kurzy pro veřejnost, letními (intenzivními) jazykovými kurzy a pomaturitním studiem.

Semestrální kurzy pro veřejnost

Do kurzů pořádných jazykovou školou pro širokou veřejnost se mohou potenciální uchazeči registrovat prostřednictvím internetových stránek, telefonicky, e-mailem či osobně na recepci, v sídle jazykové školy Presto. Počet účastníků kurzu jsou minimálně 4 studenti a maximálně 10 studentů. Lektoři jsou jak českého původu, tak „rodilými“ mluvčími. Ti jsou zpravidla obsazováni do kurzů s vyšší vstupní jazykovou úrovní studentů.

Obecně lze nabídku semestrálních kurzů pro veřejnost rozlišit dle několika základních kritérií. Tyto kritéria respektují proměnné, kterými jsou:

- počet vyučovacích hodin,
- vyučovaný jazyk,
- zaměření kurzu,
- vstupní úroveň studenta,
- místo vyučování.

Jazyková škola vypisuje kurzy, jejichž hodinová dotace je v rámci semestru (letní semestr byl zahájen 13.2.2012, respektive 20.2.2012¹³ a ukončen bude 30.5.2012, respektive 19.6.2012) 64, 48 nebo 32 vyučovacích hodin. Kurzy, které mají vyšší hodinovou dotaci, probíhají 2 krát do týdne, kurzy s dotací nižší jedenkrát týdně v rozsahu 90 nebo 135 minut.

Mezi jazykovou školou nabízené vyučovací jazyky patří jednak jazyky světové (angličtina, němčina, francouzština, španělština, italština a ruština), jednak jazyky spíše netradiční – pro letní semestr 2012 – arabština, čínština, portugalština a švédština.

Vzhledem k primárnímu zaměření kurzů v nabídce jazykové školy nalezneme kurzy obecného jazyka, konverzační kurzy, Business English a kurzy připravující studenty na jazykové zkoušky PET, FCE a CAE¹⁴.

Vstupní úroveň zájemců o studium je definována na základě Společného evropského referenčního rámce pro jazyky, který rozlišuje šest stupňů znalosti jazyka (A1, A2, B1, B2, C1 a C2). Test, který pomůže definovat vstupní jazykové znalosti studenta je volně dostupný na internetových stránkách jazykové školy. Po ukončení tohoto testu je testovaný vyzván k vyplnění svého jména, příjmení a e-mailu (dobrovolně telefonního čísla), po odeslání těchto informací dochází k automatickému zaslání e-mailu s výsledkem testu a doporučenou úrovní jazykového kurzu. (124)

Co se týče místa poskytování jazykového vzdělávání, studenti mají možnost vybrat si ze čtyř výukových míst. Této tematice se budu blíže věnovat v kapitole zaměřené na distribuci jazykových služeb. Pro komplexnost uvádím v Příloze č.47 nabídku kurzů jazykové školy Presto pro letní semestr 2012, která definuje také vyučovací materiály pro výuku.

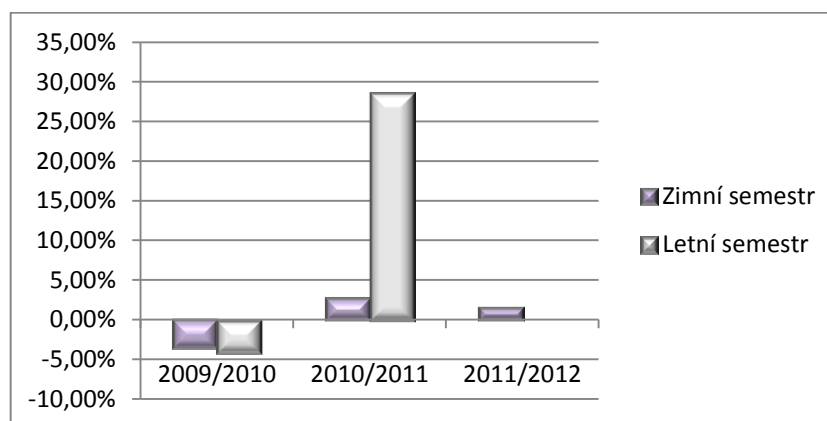
Organizace kurzů probíhá na principu větší nabídky, která zpravidla není realizována. Jsou tak vypsány i kurzy, které v závěru, pro nedostatek uchazečů a z ní plynoucí nerentability, nemohou

¹³ Kurzy probíhající na jiných výukových místech než na Praze 1)

¹⁴ Nejznámější zkoušky z anglického jazyka, jejichž úspěšné složení lze doložit certifikátem (tzv. mezinárodní certifikáty ESOL – English for speakers of other languages). Zkoušky jsou pořádané Britskou Radou zpravidla třikrát ročně – v březnu, červnu a prosinci. (122)

být otevřeny. Studentům pak bývají nabízeny alternativní kurzy, jejichž výuka probíhá například v jiném místě či v jinou hodinu. V případě, že čas či místo jsou pro klienta nevyhovující, jazyková škola samozřejmě klientovi vrátí jeho uhrazené peněžní prostředky.

Vývoj zájmu o semestrální kurzy v jednotlivých letech a meziročním srovnání zachycuje Graf 3 uvedený níže.



Graf 3: Vývoj zájmu o semestrální kurzy ve školním roce 2009/2010 – 2011/2012

Zdroj: (121)

Poptávka po semestrálních kurzech cizího jazyka byla v roce 2009 ovlivněna ekonomickou a finanční krizí. V zimním semestru 2009/2010 došlo tedy ke změně nabídky semestrálních kurzů, a to ve prospěch levnějších kurzů s nižší hodinovou dotací. Zatímco v roce 2008/2009 tak dominovaly kurzy s hodinovou dotací vyšší (tři vyučovací hodiny jedenkrát týdně), v roce 2009 se preference přesunuly ke kurzům s dotací dvou vyučovacích hodin a tento trend v podstatě trvá až do současnosti (v současné chvíli tvoří téměř 87 % obsazených semestrálních kurzů). V tomto roce došlo též ke snižování nákladů a otevírání nových poboček v Praze. Celkově oproti předešlému roku tak došlo v zimním semestru roku 2009/2010 k poklesu počtu studentů o 3,49 % meziročně, v letním semestru byl zaznamenán pokles oproti minulému roku ve výši 4,08 %.

Ve školním roce 2010/2011, především v jeho letním semestru, došlo k viditelnému nárůstu počtu studentů. Tento byl zapříčiněn akcí na portálu hromadného nakupování. Meziročně tak došlo v zimním semestru ke zvýšení počtu studentů o 2,67 %, v letním semestru byl procentuální nárůst téměř jedenáctinásobný (28,75 %). Díky tomuto vzestupu došlo též k narušení trendu, který znamenal vyšší počet studentů v zimním semestru nežli v semestru letním.

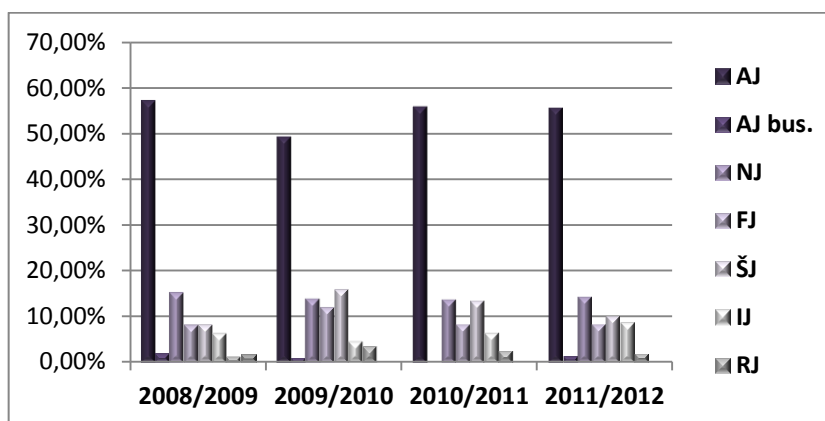
I v loňském roce došlo v zimním semestru k meziročnímu nárůstu, i když drobnému, o velikosti 1,48 %. V tomto semestru měla jazyková škola druhý absolutně nejvyšší počet studentů (nejvyšší počet byl dosažen v letním semestru roku 2011).

Co se týče preference jednotlivých jazyků, pak byla studenty téměř vždy upřednostňována více než v 50% míře angličtina, druhé místo si získává dlouhodobě německý jazyk. V zimním semestru školního roku 2009/2010 výrazně vzrostl zájem o francouzský a španělský jazyk. O italštinu byl největší zájem v zimním semestru 2011/2012 o ruský jazyk v letním semestru roku 2011 a o češtinu pro cizince v roce 2009 v jeho letním semestru. Přesné vyjádření preferencí v obou semestrech ukazují Grafy 4 a 5. a Tab. 30 a 31.

Tab. 30: Preference jazyků v zimních semestrech

	AJ	AJ bus.	NJ	FJ	ŠJ	IJ	RJ	ČJ
2008/2009	57,17%	1,84%	15,26%	8,27%	8,27%	6,25%	1,29%	1,65%
2009/2010	49,33%	0,95%	13,90%	12,00%	15,81%	4,57%	3,43%	0,00%
2010/2011	55,84%	0,00%	13,73%	8,35%	13,36%	6,31%	2,41%	0,00%
2011/2012	55,58%	1,28%	14,26%	8,41%	10,05%	8,59%	1,83%	0,00%

Zdroj: (121)



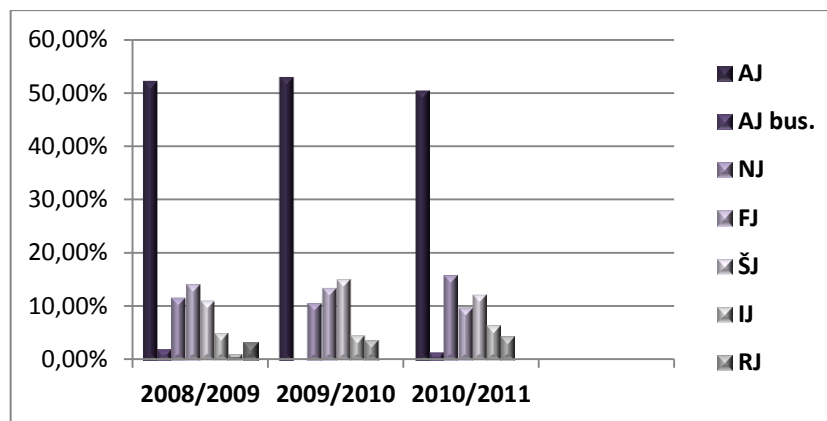
Graf 4: Preference jazyků v zimních semestrech

Zdroj: (121)

Tab. 31: Preference jazyků v letních semestrech

Preference jazyků v letních semestrech								
	AJ	AJ bus.	NJ	FJ	ŠJ	IJ	RJ	ČJ
2008/2009	52,15%	1,84%	11,66%	14,11%	11,04%	4,91%	1,23%	3,07%
2009/2010	52,88%	0,00%	10,66%	13,43%	14,93%	4,48%	3,62%	0,00%
2010/2011	50,41%	1,33%	15,75%	9,78%	12,11%	6,30%	4,31%	0,00%

Zdroj: (121)



Graf 5: Preference jazyků v letních semestrech

Zdroj: (121)

Pomaturitní studium

Druhým „typem“ poskytovaných jazykových služeb je jednoleté pomaturitní studium, které je zařazeno v příloze č. 1 vyhlášky MŠMT ČR č.322/2005 Sb. ve znění pozdějších předpisů. Studentům tohoto programu, kteří splňují stanovené podmínky je uznán studentský status s veškerými jeho výhodami. Časová dotace kurzu je 20 vyučovacích hodin týdně a posluchači mají možnost vybrat si ze čtyř světových jazyků (angličtiny, němčiny, francouzštiny a španělštiny). V případě zájmu o studium jiného, doplňkového jazyka, mohou studenti program kombinovat s kurzy jiných jazyků v časové dotaci dvě vyučovací hodiny dvakrát v týdnu. Na tyto kurzy je pak poskytnuta 50% sleva. Výuka probíhá každý všední den v sídle jazykové školy – v centru Prahy – od 9:50 do 13:15 a počet maximálních studentů je omezen číslem 16. Průměrný počet žáků ve třídě se přitom obvykle pohybuje okolo čísla 12.

Obsahové zaměření pomaturitního studia je vypracováno jazykovými metodiky jazykové školy a koncepci výuky je možno strukturovat do následujících bodů:

- všeobecný jazyk,
- obchodní jazyk,
- příprava na mezinárodní jazykové zkoušky,
- příprava na úspěšný vstup do nového zaměstnání,
- reálie. (125)

Pomaturitní studium tedy účastníky zároveň připravuje ke složení mezinárodních jazykových zkoušek, u kterých jsou studenti jazykové školy Presto velmi úspěšní (zpravidla 100%).

Časová organizace studia je dle vyhlášky shodná s organizací „klasického“ školního roku. V roce 2012 bude tedy studium zahájeno 3. září, končit bude 28. června 2013. V době prázdnin a státních svátků výuka neprobíhá.

V rámci nabídky pomaturitního studia škola nabízí řadu doplňkových služeb a způsobů, jak oslovit potenciální studenty a stát se pro ně preferovanou volbou:

- Pomoc od personálních pracovníků společnosti Accenture s přípravou CV či motivačního dopisu v rámci workshopů v jazykové škole.
 - Pomoc při hledání práce či stáže v cizí zemi.
 - Pomoc s vyplněním přihlášky na zahraniční vysokou školu a se zajištěním přípravy na jazykové zkoušky.
 - Ukázková hodina anglického jazyka.
 - Poradenství v oblasti jazykového vzdělávání.
 - Poznávací výlety do Anglie, Francie, Španělska, Německa či Rakouska.
 - Společenské akce a aktivity (divadlo, kino, výstavy).
 - Uvítací setkání.
 - Studentská karta ISIC.
 - Vrácení školného v plné výši při přijetí na vysokou školu.
 - Přihlášení na mezinárodní jazykové zkoušky se slevou.
 - 15% sleva na veškeré anglické učebnice a literaturu v knihkupectví Oxford Bookshop.
 - Sleva 50 % na každý semestrální jazykový kurz v příslušném školním roce.
 - Možnost rozložit platbu pomaturitního studia bez navýšení školného.
 - Sleva 1 500 Kč na veškeré jazykové kurzy v zahraničí pořádané společností Study.
- (125)

Letní kurzy

V období, kdy v jazykové škole jsou ukončeny kurzy semestrální i pomaturitní studium, probíhají kurzy letní, intenzivní. Ty jsou pro tento rok zaměřeny na obecný jazyk, gramatické struktury, konverzační kurzy a své místo zde mají i kurzy profesní. Výuka v letním období probíhá vždy v sídle jazykové školy a ke každému níže zmíněnému kurzu dostanou klienti učebnici English in The EU zdarma.

Kurzy obecného jazyka (angličtiny, němčiny, francouzštiny, španělštiny, italštiny, ruštiny a portugalštiny) probíhají v časové dotaci 4 hodiny 4 krát týdně v celkové dotaci 32 hodin. Čínština je pak vyučována v celkové dotaci 30 hodin (3 vyučovací hodiny 4 krát týdně). K portugalštině a čínštině dostávají klienti materiály zdarma. Na tyto kurzy lze uplatnit následující slevy:

- věrnostní (5%),
- studentskou (500 Kč) – kombinovatelná s věrnostní slevou,
- slevové poukazy jazykové školy.

Letní gramatické kurzy jsou vypsány jen pro jazyk anglický a vyučovacími materiály k nim jsou podklady vybrané jazykovou školou. Celková časová dotace kurzů je 24 vyučovacích hodin. Probíhají dvakrát týdně v rozsahu 3 vyučovacích hodin za výukový den. Na tyto kurzy nelze aplikovat žádné slevy.

Konverzace v jazyce anglickém, německém, španělském a francouzském probíhají vždy jedenkrát týdně po dvou vyučovacích hodinách. Na tyto kurzy je možné aplikovat pouze věrnostní slevu ve výši 5 %.

Angličtina v praxi je posledním typovým letním kurzem, který se specializuje vždy na konkrétní oblast: emailová komunikace, telefonování, příprava na pracovní pohovor a anglické idiomy. Kurzy budou probíhat 2 krát týdně po dvě vyučovací hodiny v celkové dotaci 4 vyučovací hodiny. Počet studentů ve skupině u těchto kurzů je maximálně 6, pro otevření kurzu je třeba alespoň 4 studentů. Na profesní kurzy aplikovat slevy není možné.

Jazyková škola Presto nabízí svým studentům prodloužení kurzu dle jejich časových možností v případě zájmu alespoň tří studentů. (126)

Opět pro kompletnost přikládám nabídku letních kurzů jazykové školy Presto do Přílohy č.48.

3.2.2.2 Cena

Ceny jazykových kurzů jsou ve společnosti Presto stanovovány na základě nákladové metody, která je kombinována se sledováním cen konkurence. Podmínkou pro otevření kurzu je vždy jeho rentabilita, to znamená, že kurzy, jejichž náklady převažují výnosy, otevírány nejsou.

Cenová nabídka jazykové školy nezohledňuje proměnné, dle kterých některé jiné konkurenční společnosti svou nabídku diferencují (u těch se můžeme setkat s diferenciací dle lektora, hodiny kurzu, typu kurzu apod.). Uplatňovány jsou pouze cenová rozlišení vycházející z různých nákladů na distribuci (nájem na pobočkách) a dále vycházející z počtu odučených hodin, kde kurzy s vyšší časovou dotací pak znamenají pro klienta peněžní úsporu.

Platbu kurzovního je možné provést v hotovosti na recepci jazykové školy, tedy v jejím sídle, bankovním převodem, fakturou či poukázkami a dárkovými šeky (Ticket compliments dárkový, Ticket benefits, Ticket multi, Dárkový Pass, Flexxi Pass, Unišek +).

Co se týče slevového programu společnosti, pak jsou děleny dle typu veřejnostního kurzů následovně (Tab. 32 a 33):

Tab. 32: Slevy poskytované na semestrální kurzy a pomaturitní studium

Semestrální kurzy		Pomaturitní studium	
Typ slevy	Výše slevy	Typ slevy	Výše slevy
Studentská sleva	500 Kč	Úhrada do 30.4.2012	3 500 Kč
Věrnostní sleva	5 %		x
Přiveď kamaráda	5 %		500 Kč
Předzápisová sleva (pokračování do navazujícího semestru)	10 %		x
Sleva na Sphere Card	10 %		x
Slevy se navzájem nemohou kombinovat s výjimkou: <ul style="list-style-type: none"> • Studentské a věrnostní slevy • Předzápisové a věrnostní slevy 		Slevy se mohou navzájem kombinovat	
Při platbě přes Benefits a.s. a Benefit Management s.r.o. již není možné uplatnit výše uvedené slevy			

Zpracováno dle: (127)

Tab. 33: Slevy poskytované na letní kurzy

Kurzy obecného jazyka		Letní gramatické kurzy Angličtina v praxi		Konverzace	
Typ slevy	Výše slevy	Typ slevy	Výše slevy	Typ slevy	Výše slevy
Studentská sleva	500 Kč		x		x
Věrnostní sleva	5 %		x		5 %
Slevy lze kombinovat					

Zpracováno dle: (126)

Dále jsou pro klienty připravovány rozličné akce, v rámci nichž lze aplikovat slevu valentýnskou, slevu na den matek apod. Grafické zpracování upozorňující na tyto akce přikládám do Příloh č.49 a 50.

Další zvýhodnění mají studenti u partnerů jazykové školy Presto:

- Pekařství Paul, pasáž Broadway: 10% sleva
- Subway: Nárazové akce
- Bageterie Boulevaerd: Nárazové akce
- Oxford Bookshop, Opletalova ulice: 15% sleva
- Autoškola Student: 10% sleva (sleva platí i opačně)
- EF Education First: Anglicky v EU a dárek na cesty
- Chefparade: Dárek od JŠ Presto
- Worldclass fitness: 20 – 30% sleva (opačně 10% u JŠ)

Po představení slevového programu se dostávám ke konkrétním cenám kurzů jazykové školy. Opět budou rozděleny dle základních tří typů produktů (Tab. 34):

Tab. 34: Nabídka kurzů pro letní semestr 2012 a letní kurzy

Typ kurzu/Vyučovaný jazyk	Místo výuky	Počet hodin celkem	Intenzita	Cena kurzu	Cena za lekci
Semestrální kurzy					
Obecný jazyk					
AJ, ŠJ, NJ, FJ, RJ, IJ	Na Příkopě 31	32	1 x 90 min	3 599,-	112,-
AJ, ŠJ, NJ, IJ	Na Příkopě 31	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ, FJ	Na Příkopě 31	48	1 x 90 min	4 999,-	104,-
AJ, NJ, FJ, ŠJ, RJ, IJ	Londýnská 34	32	1 x 90 min	3 599,-	112,-
AJ, NJ, ŠJ, IJ	Londýnská 34	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ, NJ, FJ, ŠJ, RJ, IJ	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	3 999,-	125,-
AJ	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
NJ, FJ	Karlovo náměstí 5	42	1 x 90 min	4 999,-	119,-
AJ, NJ, FJ, ŠJ, RJ, IJ	Poláčkova 11067	32	1 x 90 min	3 599,-	112,-
Konverzace					
AJ, NJ, FJ	Na Příkopě 31	32	1 x 90 min	3 599,-	112,-
AJ, NJ, FJ, IJ	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	3 999,-	125,-
FJ	Na Příkopě 31	48	1 x 90 min	4 999,-	104,-
IJ	Na Příkopě 31	48	1 x 90 min	4 999,-	104,-
Příprava na zkoušky					
AJ PET	Na Příkopě 31	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ PET	Londýnská 34	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ FCE	Na Příkopě 31	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ FCE	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ CAE	Na Příkopě 31	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
AJ CAE	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	6 999,-	109,-
Business English					
AJ	Na Příkopě 31	32	1 x 90 min	3 999,-	125,-
Pomaturitní studium					
AJ, NJ, ŠJ, FJ	Na Příkopě 31	20 VH týdně		29 500,-	
Kombinace s dalším jazykem	Na Příkopě 31	20 VH týdně		34 500,-	
Letní kurzy					
Kurzy obecného jazyka					
AJ, NJ, FJ, ŠJ, RJ, IJ	Na Příkopě 31	32	4 x 180 min	3 599,-	112,-
čínština	Na Příkopě 31	30	4 x 135 min	4 500,-	150,-
portugalština	Na Příkopě 31	32	4 x 180 min	4 800,-	150,-
Letní gramatické kurzy					
AJ	Na Příkopě 31	24	2 x 135 min	2 880,-	120,-
Konverzace					
AJ, NJ, FJ, ŠJ	Na Příkopě 31	14	1 x 90 min	1 700,-	121,-
Angličtina v praxi					
AJ	Na Příkopě 31	4	2 x 90 min	700,-	175,-

Zpracováno dle: (124, 125, 126)

3.2.2.3 Distribuce

Jazyková škola Presto poskytuje svým studentům jazykovou výuku na 4 místech v Praze, přičemž místa jsou vždy určena tak, aby byla v blízkosti stanic metra a byla tak zajištěna dobrá úroveň dostupnosti s ohledem na transportní náklady potenciálních i stávajících klientů. Klienti tedy v případě kurzů, které jsou stěžejní pro tuto diplomovou práci, za výukou docházejí do předem určeného místa (v případě kurzů firemních a individuálních lze samozřejmě lokalitu volit dle konkrétních požadavků klienta).

Takový způsob distribuce je pro jazykové vzdělávání typický a tento tradiční způsob převládá. V zájmu jazykové školy je však pokoušet se hledat i nové způsoby a varianty distribuce (některé jazykové školy nabízejí například výuku pomocí Skype). Výuka přes internet je u jazykové školy Presto pouze doplňkovým nástrojem pro účastníky kurzů a e-learning je vyvinut pouze pro anglický jazyk.

Společnost sídlí Na Příkopě 31, v paláci Broadway, v centru Prahy. Tato lokalita je velmi lukrativní a ze strategického hlediska zajišťuje jazykové škole velkou výhodu (její nevýhodou jsou samozřejmě vysoké náklady s tímto lukrativním místem spojené). V sídle společnosti je studentům k dispozici recepce se dvěma referentkami. V současné době je zde na vyučovací aktivity k dispozici 7 tříd o různých kapacitách. Tyto kapacity zobrazuje tabulka níže (Tab. 35).

Tab. 35: Kapacity tříd v sídle společnosti

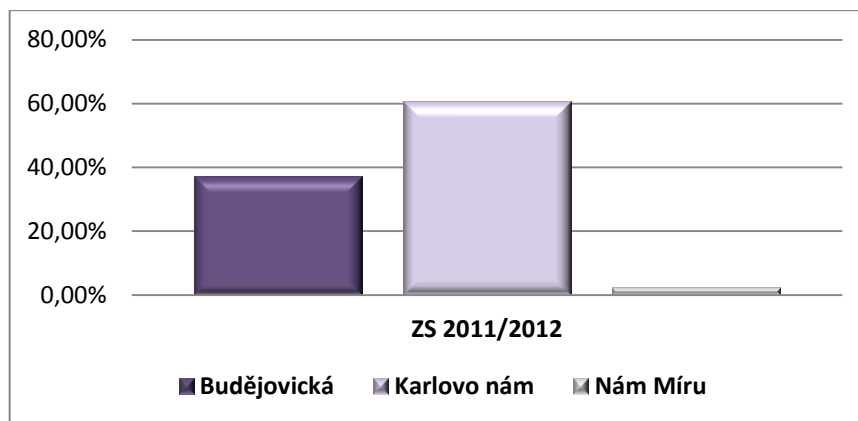
Třída	Kapacita
B	14
C	16
E	10
F	14
G	8
J	8
L	14
Celkem	84

Zdroj: (vlastní zpracování)

Pobočkou jazykové školy, kde má k dispozici jednu samostatnou část podlaží, je Karlovo náměstí 5. Na tomto místě je pro výukové účely k dispozici 5 místností, které pojmu maximálně 6 studentů.

Ostatní dvě výuková místa jazykové školy (Poláčkova 11067 a Londýnská 34) se nacházejí v prostorách základních škol a z této perspektivy jsou tedy kapacitně neomezené.

Vzhledem k faktu, že stejnou strukturu poboček jako nyní využívá jazyková škola až od zimního semestru 2011/2012, uvedu informace o struktuře poboček pouze k tomuto období.

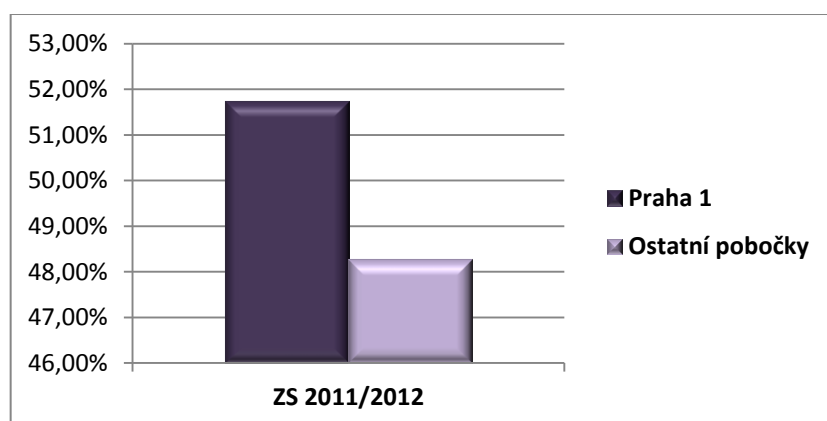


Graf 6: Preference poboček jazykové školy Presto

Zdroj: (121)

Z Grafu 6 je zřejmé, že největší zájem studenti projevují o pobočku Karlovo náměstí, na druhém místě v preferencích je pak Budějovická a na posledním pak Náměstí Míru.

Srovnáme-li jednotlivé pobočky se sídlem jazykové školy (Graf 7), pak zjistíme, že v zimním semestru školního roku 2011/2012 bylo více než 50 % studentů obsluženo na Praze 1 (sídlo společnosti).



Graf 7: Podíl studentů studujících v sídle společnosti

Zdroj: (121)

Co se týče učebního harmonogramu, výuka probíhá pouze ve všední dny. Pomaturitní studium probíhá pouze na Praze 1, a to v době od 9:50 do 13:15. Ostatní (semestrální) kurzy jsou rozmístěny do ostatních lokalit, přičemž největší počet kurzů je zpravidla vypisován na Praze 1. První ranní kurzy probíhají od 7:30 a poslední kurzy končí ve 20:40. Vzhledem k absenci diferenciací kurzů na základě cílových skupin (o které byla již zmínka), nejsou časové rozpisy konkrétně specifikované se záměrem pokusit se zasáhnout nejvhodnější čas pro danou cílovou

skupinu. Lze však říci, že ve značné míře převažují kurzy večerní (bloky počínající 16. hodinou).

Recepce v sídle jazykové školy je klientům dostupná každý den od pondělí do čtvrtka od 7:30 do 18:00, v pátek potom od 7:30 do 17:00. Knihovna je otevřena každý den kromě pátku pouze večer, a to od 17:00 do 21:00.

3.2.2.4 Komunikace

Jazyková škola Presto investuje do marketingové komunikace v posledních pěti letech přibližně stejnou částku, přičemž v roce 2012 bylo usilováno o jisté ponížení těchto investic. V případě zachování struktury služeb není v nejbližší době plánovaná změna těchto výdajů. Jazyková škola rozděluje investované peněžní prostředky na komunikaci do firemních a veřejnostních kurzů v poměru asi 1:9. Veřejnostní sekce je oblastí, která je daleko více náročná na propagaci, přičemž příjmy z této oblasti jsou nižší než v oblasti kurzů pro společnosti a organizace. U kurzů pro firemní klientelu jsou podílově značné náklady na obchodní oddělení.

Cílové skupiny: Jazyková škola Presto vnímá jako své cílové zákazníky osoby ve věku od 18 do 65 let se zaměřením na „mladé dospělé“ (kolem 25 – 35 let). Tato segmentace, dle mého názoru, není dostačující. Jazyková škola si je této slabé stránky rovněž vědoma a dle informací marketingového oddělení jsou započaty iniciativy směřující k vytvoření třech typických klientů (person) – dle dosavadních aktivit by to měly být vždy ženy (jedna z oblastí firemních kurzů, jakožto pracovnice personálního oddělení, druhá jako účastnice veřejnostních kurzů, třetí studentka pomaturitního studia).

Cíle komunikace jazykové školy, bohužel, nejsou přesně stanovovány. Obecným cílem komunikace je vždy požadavek, aby jazyková škola „byla vidět“ vždy ve chvíli, kdy probíhají zápisy do kurzů. Konkrétní cíle ani jejich měřitelnost stanoveny nejsou. Marketingová komunikace a její hlavní propagační akce jsou plánovány vždy v měsíci září na další kalendářní rok.

Co se snaží sdělit: Pracovníci samozřejmě usilují o zvyšující se počty účastníků kurzu. Poslední kampaň jazykové školy („*Jak se tváříte Vy, když máte použít cizí jazyk?*“), která byla vytvořena ve spolupráci s reklamní agenturou Mixtum s.r.o., byla zaměřena spíše na emocionální apely, přičemž základní emocí byl strach, respektive stud, v případě potřeby mluvit cizí řečí (vizuály s touto reklamní kampaní spojené přikládám do Přílohy č.51) Navštěvováním jazykového kurzu a zlepšením jazykových dovedností pak měla být samozřejmě tato negativní emoce odstraněna. Tento koncept je v jazykové škole používán více než dva roky. Vzhledem k jeho povaze a emocionálnímu působení by si proto společnost měla dávat pozor na velmi tenkou hranici mezi zvykem a únavou, která vzniká při častém opakování. Jazyková škola Presto již pracuje na

realizaci kampaně nové, která by měla působit opět díky emocionálním apelům, ovšem spíše těm příjemným.

Rozpočet pro marketingovou komunikaci je stanovován majitelem společnosti Presto, a to na základě výsledků hospodaření společnosti. Velké výdaje na reklamní i jiné komunikační činnosti společnosti jsou podmíněny silnou konkurencí v rámci tohoto odvětví.

Systém měření účinnosti: Efektivita vynakládání prostředků na komunikaci je sledována prostřednictvím Google Analytics, kde jsou sledovány konverze objednávek či přístupy na stránky, dále například fyzicky formou sběru a evidence slevových či dárkových poukazů v závislosti na jejich aktuálním vydání a analýzou počtu studentů přihlášených do kurzu v závislosti na jednotlivých obdobích či propagačních akcích.

Rozhodnutí o komunikačním mixu: V minulosti marketingové komunikaci jazykové školy dominoval outdoor a hlavními nástroji propagace byly trhací letáčky, později kombinované s plakáty v prostorách metra. V posledních třech letech se jazyková škola zaměřila více na *internetovou komunikaci* a prostředky vložené do propagačních aktivit společnosti tak v současné době vykazují přibližně stejný poměr internetové a outdoorové komunikace (tedy asi 1:1). V rámci historických akcí bych též ráda zmínila spolupráci s Českou poštou (letáky do schránky) při otevření první pobočky – Budějovická. Akce, ačkoli nákladná, pravděpodobně zajistila již v prvním semestru dobrý počet kurzů.

Z nástrojů komunikačního mixu zahrnovaných pod souhrnný pojem **reklama** využívá jazyková škola především plakáty v metru, plakáty pro distribuci na střední školy, letáčky a city lights. Inzerce v tisku není pro tento rok plánována vůbec, stejně jako rozhlasové spoty, s jejichž aplikací má společnost minimální zkušenost. Využíváno je ve velké míře *internetové reklamy*. Zde dominuje Seznam – zápisy v kategoriích Firmy, sponzorované odkazy v kategorii Firmy, dále PPC (Pay Per Click) reklama, sezónní bannery. Taktéž na Google je využívána PPC, která je nastavena na veškerá relevantní slova a slovní spojení, která mohou lidé při hledání a výběru kurzů uplatňovat. Na webu jazykovky.cz je taktéž placen profil jazykové školy a jeho aktivace při vyhledávání. Společnost cíleně pracuje také s reklamou na sociálních sítích a v dnešní době s již nezbytným profilem na Facebooku.

Jako **nástroje podpory prodeje** jsou využívány cenová zvýhodnění a spolupráce s partnery, které byly již zmíněny v rámci cenové politiky jazykové školy. Kromě těchto nástrojů sem lze zařadit i možnosti bezplatných ukázkových hodin, které jazyková škola svým klientům nabízí jako ujištění se o kvalitě výuky. Budeme-li hovořit o veletrzích a výstavách, v loňském roce byla jazyková škola partnerem veletrhu Profesia Days, přičemž lze mluvit o její premiéře v této oblasti. Účast na veletrhu byla zhodnocena jako úspěšná, a tak bude pravděpodobně opakována i v letošním roce. Jazyková škola se rovněž snaží o prezentaci na středních školách, bohužel

však zájem středních škol o tyto prezentace je nízký. Mezi další eventy, jichž je jazyková škola účastníkem, patří Miss VŠE, na které byla v loňském roce partnerem, nabízeny byli dále například kurzy ve spolupráci s Chef Parade. Společnost Presto rovněž adoptovala v Pražské ZOO zvíře. O jeho volbě rozhodovali studenti prostřednictvím hlasování na Facebooku, ve kterém nakonec zvítězilo surikatu.

Kromě slevových a dárkových poukazů a partnerských programů, v rámci tohoto komunikačního nástroje, zmíním ještě dárkové předměty, které jsou darovány studentům na začátku a někdy i na konci školního roku (například psací blok či propisovací tužka).

Přímý marketing je jazykovou školou využíván spíše sporadicky. Z historických pokusů zmíním spolupráci se společností pořádající Scio testy, jejíž podstatou byl direct mailing s nabídkou pomaturitního studia. Pravidelně je využíván pro komunikaci s klienty veřejnostních kurzů emailový newsletter, který je zasílán studentům přibližně jednou za dva měsíce či dle potřeby. *Webové stránky* jazykové školy jsou, dle mého názoru, nepříliš zdařené. Potenciálního zájemce o kurz přehlcují informacemi, které jsou složité a na první moment nepřehledně strukturované. Pomocí těchto webových stránek je možné kurz zaregistrovat, bohužel, zaplatit ho elektronickou kartou nelze.

Společnost se příležitostně snaží využívat i budování **vztahů s veřejností**. Z těchto aktivit realizovaných v loňském roce zmíním rozhovor v pražské televizi Metropol, PR články v magazínech (zaměřených na personální oblast) a na odborných webech (např. jazykovky.cz, educity.cz). Tiskové zprávy společnost nevyužívá.

Osobní komunikace je záležitostí spadající pravděpodobně nejvíce do kompetencí pracovníků recepce. Ti jsou nejčastěji přítomni objednávání kurzů i jejich platbám. Samozřejmostí jsou tedy jejich znalosti a dovednosti související s těmito procesy, také ovšem schopnost poradit potencionálním zákazníkům s výběrem kurzů a znát argumenty, důvody a výhody studia v jazykové škole Presto, potvrzující klientovu volbu.

3.2.2.5 Lidé

V současné době disponuje jazyková škola 11 zaměstnanci a 2 pracovníky vykonávající pracovní poměr na základě dohody o provedení práce. Tito pracovníci vykonávají funkce přímo související s činnostmi jazykové školy. Ostatní funkce jsou vykonávány v rámci celé společnosti Presto. Ředitelkou jazykové školy je Mgr. Petra Padolsky, v době mateřské dovolené zastupována Bc. Kateřinou Madarovou. Organizační struktura jazykové školy je pojata na principu vytvoření třech úseků: metodického, veřejnostních kurzů a úseku firemních kurzů a

péče o klienty (strukturu organizačního uspořádání jazykové školy uvádím v Příloze č. 52). Tyto úseky společně musí efektivně komunikovat, aby bylo vždy dosaženo co nejlepšího výsledného efektu vedoucího ke spokojenosti koncového uživatele služeb. S metodickým oddělením spolupracují ostatní pracovníci především v oblasti obsazování lektorů do příslušných kurzů a struktury těchto kurzů, aby jejich obsah byl pro klienta maximálně přínosným. Metodické oddělení je rovněž zodpovědné za výběr lektorů, kteří musí pro přijetí splňovat přesně definované požadavky vycházející z normy Asociace jazykových škol a agentur. Za kvalifikovaného je pak považován lektor pokud:

- úspěšně absolvoval magisterské nebo bakalářské studium jazykového směru (pedagogického i jiného jazykového) nebo
- má VŠ nejazykového směru a buď min. 3 roky doložitelné praxe nebo certifikát TEFL či jiný adekvátní nebo
- má SŠ vzdělání a buď min. 5 let doložitelné praxe, nebo zkoušku na úrovni C1 / C2.

Pracovníci oddělení veřejnostních kurzů jsou odpovědní za vypsání kurzů pro následující nejbližší období i jejich organizaci a v průběhu roku řeší dále operativně aktuálně vzniklé situace. Pod toto oddělení tedy spadají odpovědnosti spojené s hladkým průběhem pomaturitního studia, veřejnostních kurzů, letních kurzů i dalších, v průběhu roku organizovaných, akcí.

V rámci posledního oddělení – oddělení firemních kurzů a péče o klienty – jsou organizovány výukové služby pro rozličné společnosti a organizace, které jsou klienty jazykové školy Presto, i individuální výuka. V tomto rámci se jazyková škola specializuje především na státní instituce a malé a střední společnosti. Koordinátoři mají pak na starost opět zajištění bezproblémového chodu výuky a na podnět klientů řeší jejich individuální požadavky.

V rámci personálního obsazení jazykové školy ještě zmíním knihovnici, která dochází do jazykové školy dle otevírací doby knihovny, účetní referentku a recepční jazykové školy, které jsou, mimo lektorů, v nejčastějším kontaktu s klienty, zodpovídají jejich dotazy, předávají jim různé druhy informací a v případě nutnosti se snaží okamžitě řešit jejich aktuální požadavky.

Hledání a výběr zaměstnanců

Hledání zaměstnanců probíhá především prostřednictvím internetových portálů tomuto určených (především je využíván jobs.cz a práce.cz). Tímto způsobem se hledají jak zaměstnanci jazykové školy, tak lektori (tito jsou někdy hledáni také například pomocí webových stránek společnosti či databáze lektorů). Hledání zaměstnanců spadá do kompetencí personálního oddělení, lektori jsou hledáni oddělením metodickým, kterým jsou i vybírání. Výběru zaměstnanců jazykové školy se účastní i ředitelka školy, popřípadě její zástupkyně.

Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců jazykové školy probíhá formou neformální, zavedený systém hodnocení, který by navazoval na systém odměňování, pro „klasické“ zaměstnance vytvořen není. Ovšem tento systém funguje v rámci spolupráce s lektory a zde je, dle mého názoru, velmi dobře propracovaný. Funguje totiž dvěma směry a působí tak na stimulaci lektorů i dodržování standardů kvality jazykové školy. Faktory podmiňující navýšení sazby jsou stanovené následovně:

- spolupráce alespoň 1 školní rok,
- poslední hospitace ohodnocena známkou 4- a výše,
- účast na seminářích JŠ PRESTO či jiných (doložená účast) alespoň 4x za školní rok.
- náhlé suplování v kurzech maximálně 2x za školní rok (výjimka je lékařem potvrzená nemoc),
- výborná spolupráce, a to zejména v těchto oblastech:
 - distribuce dotazníků spokojenosti v rámci firemních kurzů a výborná zpětná vazba od studentů,
 - aktivní snaha o udržení klientů v kurzu – zejména v semestrálních kurzech v době předzápisu
 - motivace studentů ke studiu v JŠ,
 - včasné a správné odevzdání výsledkových formulářů v rámci testování studentů. (121)

Hospitace slouží pro kontrolu kvality lektorů jazykové školy (a samozřejmě pro jejich následné odměňování) a jsou prováděny:

- v případě stížnosti klienta či připomínek klienta k výuce/lektorovi,
- u nového kmenového lektora max. do 3 měsíců od zahájení výuky,
- jako podmínka žádosti o navýšení hodinové sazby lektora,
- u zákazníků se statusem VIP a TOP – alespoň 2 hospitace/rok.

Konkrétní hodnocení probíhá s pomocí 20 hospitačních aspektů, které jsou rozděleny na hlavní a vedlejší a jsou ohodnoceny body. Tyto body jsou následně sečteny a přiřazeny konkrétní známce, která je jednou ze zásadních kritérií pro navýšení sazby. Jazyková škola vypracovala i deskriptory jednotlivých hodnocených aspektů v hodině, aby bylo jasně stanoveno, co tyto deskriptory znamenají.

Například pro jeden z hlavních aspektů „atmosféra v hodině“ jsou deskriptory následující:

- pozitivní studijní atmosféra,
- všichni studenti jsou zapojováni, nikdo není, z jakéhokoliv důvodu, diskriminováni,
- motivující prostředí. (112)

Z benefitů jsou pak pro zaměstnance nabízeny jazykové kurzy zdarma, stravenky 80 Kč (zaměstnavatel platí 55 %) a za celý odpracovaný kalendářní rok u firmy 1 den dovolené navíc.

Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci mají jazykové kurzy zdarma po zkušební době. Systém vzdělávání zaměstnanců jako takový nefunguje, kurzy či semináře pro zaměstnance probíhají spíše výjimečně a nepravidelně. Pro lektory jsou pořádány metodické semináře o různé intenzitě (asi čtyřikrát za semestr).

3.2.2.6 Prostředí

Jazyková škola Presto disponuje, jak již bylo několikrát zmíněno, výukovými prostory na čtyřech místech v Praze. Nejvíce pozornosti bude v rámci této kapitoly věnováno sídlu společnosti, ve kterém probíhají jak kurzy semestrální, veškeré kurzy letní, tak pomaturitní studium.

Sídlo společnosti se nachází Na Příkopech v paláci Broadway, v blízkosti stanice metra „B“ Náměstí Republiky a „A“ Můstek. Vstup do prostor je možný po zazvonění, studenti mají pro vstup do budovy identifikační karty. Vstup do jazykové školy je označen velkým logem společnosti, a tak je minimalizován problém s jeho naleznutím. Rovněž na oknech jsou aplikovány identifikační prvky.

Učební prostory se nacházejí ve více podlažích, recepce je však umístěna v podlaží třetím, kde se odehrává většina dění jazykové školy – je zde k dispozici 7 učeben s kapacitou 84 studentů (ve 4. patře pak jedna učebna pro deset studentů a v pátém patře pro 8 – tato se však využívá minimálně). Po vstupu do tohoto patra bude mít klient po své levé ruce recepci, která je mu v rámci pracovní doby vždy k dispozici. Naproti recepci je umístěna sedačka se stolem, kopírka a dále psací stůl s židlemi. Toto vybavení umožňuje klientům příjemnější čekání a poskytuje prostor, v případě nutnosti, pro vyplnění potřebných formulářů. V tomto prostoru je k dispozici též automat s drobným občerstvením a nápoji.

Další místnosti tvoří, kromě učeben a pracovišť zaměstnanců, ještě kuchyňský kout, s možností využít lednici, mikrovlnou troubu či varnou konvici, a knihovna (knihy jsou půjčovány

lektorům pro výuku) se studovnou, kde jsou k dispozici osobní počítače. Samozřejmostí jsou toalety na obou stranách podlaží.

Učebny mají vždy své označení a jsou vymalované bílou barvou a v závislosti na druhu učebny jsou vybaveny buď stoly se židlemi či pouze židlemi, jejichž součástí je psací plocha. Židle mají barvu červenou, modrou nebo černou, stoly jsou buď bílé, spíše však v barvě dřeva. V učebnách jsou dále visací věšáky na odložení svršků, bílé popisovací tabule, nástěnné hodiny a případně na stěnách umístěné učební plakáty. Učebny mají velká okna, zajišťující světlo tolik potřebné pro studium, a jsou opatřeny závěsnými textilními žaluziemi, které je v případě nutnosti možno využít ke stínění. Prostory jsou klimatizované s dostupnou sítí wifi.

Dalším výukovým místem jazykové školy Presto je **Karlovo náměstí 5**, na Praze 2, v blízkosti metra „B“ Karlovo náměstí. V této lokalitě má jazyková škola 5 menších učeben, jejichž kapacita je do 6 posluchačů. Učebny jsou klimatizované, vybavené tabulí a židličkami s pracovní plochou. Okna jsou menší a učebny nejsou tolik prosvícené jako na Praze 1. K dispozici je zde malá kuchyňka, jedna teacher's room a samozřejmě toalety. Před vstupem do učeben je kolmo k učebnám dlouhá chodba a po její levé straně jsou rozmístěny židle, na které se mohou studenti posadit před otevřením učebny před zahájením kurzu.

Ostatní dvě výuková místa jazykové školy (v lokalitě Budějovická a Náměstí Míru) jsou součástí základních škol – ZŠ Poláčkova (Budějovická) a ZŠ Londýnská (Náměstí Míru) a jsou opět v blízkosti metra. Vzhledem k povaze učebních prostor jsou pro ně specifické školní lavice s židlemi, tabulemi a dalším vybavením těch kterých tříd.

3.2.2.7 Procesy

Jazyková škola Presto se řídí normou ISO 9001:2008 a má tak zpracovány veškeré procesní a organizační diagramy.

Vypsání a organizace kurzů probíhá dle kompetencí a pravidel, které byly zmíněny v kapitole věnující se lidským zdrojům společnosti. Z procesů, viditelných pro zákazníka, jsou klíčové body týkající se registrace a úhrady kurzu a dále samotné vyučování. Zmíněna již byla skutečnost, že kurz není možné zaplatit elektronickou kartou a jako další nevýhodu spatřuji nemožnost platby kurzu kartou na recepci jazykové školy. Vzhledem k výši kurzovného a stále se rozrůstajícím počtům míst, kde lze platbu kartou uskutečnit, se domnívám, že tato skutečnost může způsobit špatný pohled jazykové školy v očích zákazníků. V případě, že se zákazník k zaplacení kurzu rozhodne na daném místě a v daném čase, je pro dobro jazykové školy ho v tomto rozhodnutí podpořit a co nejvíce mu zjednodušit tuto transakci. V opačném případě se může stát, že klient odcházející hledat nejbližší bankomat se již nevrátí, v horším případě pak bude ještě navíc nositelem negativních referencí.

Po registraci a platbě kurzu jsou před jeho samotným zahájením zasílány studentům souhrnné informace týkající se místa a času výuky, lektora a další pokyny související s tím kterým kurzem. Samotný průběh je pak realizován v souladu s metodologickými standardy jazykové školy, které jsou povinni lektori dodržovat. Spokojenost klientů bývá zjišťována realizací dotazníků. Veškeré stížnosti se pak zaznamenávají společně se specifikací stížnosti, určení odpovědné osoby za její vyřešení i kontrolu. Následně je zvažována možnost preventivního opatření a při jeho nalezení i jeho aplikace.

3.2.3 Dotazníkové šetření

Jak bylo zmíněno v předešlé subkapitole, jazyková škola Presto, za účelem zjištění spokojenosti svých klientů i dalších aspektů souvisejících s fungováním jazykové školy, realizuje dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum). Ačkoli jsou tyto dotazníky pravidelně vyplňovány v rámci většiny aktivit, zaměřím se opět pouze na relevantní oblasti, tedy na výsledky šetření u studentů pomaturitního studia a semestrálních kurzů (studentům letních kurzů dotazníky k vyplnění předkládány nejsou). Nejprve představím výsledky dotazníkové šetření, u něhož byli respondenty studenti pomaturitního studia a následně pak výsledky šetření v oblasti semestrálních kurzů (výsledky šetření ve formátu .xls mi poskytla jazyková škola a vzhledem k formě zaznamenávání je počet respondentů pro jednotlivé otázky ne zcela jednotný). Prezentováno je šetření nejnovější, tedy ze zimního semestru 2011/2012. Vzhledem ke značnému rozsahu výsledků výzkumu příkládám tyto do Přílohy č.53, kde je rovněž k dispozici podoba jednotlivých dotazníků. Na následujících stránkách tak představím pouze zásadní informace, které budou využity jako podklad pro návrhovou část. Kromě výsledků výzkumu pak v návrhové části uvedu taktéž doporučení vztahující se k realizaci tohoto šetření, které svou formou zaznamenávání znemožňuje některé možnosti vyhodnocení (především statistického).

Pomaturitní studium

S průběhem pomaturitního studia bylo *spokojeno* (či spíše spokojeno) **100 %** dotazovaných a rovněž spokojenost s lektory dosahovala 100 %. Pozitivním zjištěním jsou též příznivé reference – 52 % studentů uvedlo, že se o jazykové škole dovědělo na základě *referencí*, doporučení. Z propagačních aktivit pak dominoval v tomto směru *internet* (zdroj poznání jazykové školy pro 28 % studentů). Sympatie k marketingové kampani jazykové školy vyjádřilo 83 % respondentů a 63 % tato kampaň ve srovnání s konkurenčními nejvíce zaujala (na druhém místě se pak umístila kampaň jazykové školy Jipka, která zaujala 21 % dotázaných). O studiu na jiné jazykové škole uvažovalo 33 % dotázaných, tedy jedna třetina. Nejčastěji pak byla jako alternativa k jazykové škole Presto zmiňována společnost Tutor.

Semestrální kurzy

Praha 1

S výukou na Praze 1 vyjádřilo spokojenost (či relativní spokojenost) 96 % dotázaných. Ostatní kritéria hodnocení lektora a výuky dosahovaly též vysokého hodnocení vykazující hodnoty vždy nad 90 %, nejčastěji 98 % (výjimkou bylo pouze kritérium zadávání úkolů lektory, kde bylo dosaženo 84 %). **Pokračovat v dalším semestru** by chtělo či „spíše“ chtělo **79 % respondentů**. Spokojenost s recepcí jazykové školy byla opět značná – i zde dosahovalo hodnocení míry nad 90 %, výjimkou byla pouze profesionalita pracovníků recepce, která dosáhla těsně pod tuto hranici (89 %). Účastníci semestrálních kurzů uváděli, že se o jazykové škole dověděli v převážné většině (70 %) z **internetu**, na druhém místě s 20 % pak bylo doporučení. Většině (90 %) studentů se líbila marketingová kampaň jazykové školy, přičemž 13 studentů uvedlo, že ji nezaznamenalo. 56 % dotázaných ji považovala za nejlepší mezi konkurenčními, na druhém místě se pak s 16 % umístila kampaň společnosti Tutor. O studiu na jiné jazykové škole uvažovalo 36 % respondentů – nejčastěji pak byla uváděná jako alternativní volba opět jazyková škola Tutor. K nejčastějším důvodům pro hledání alternativ pak patřila časová a místní dostupnost.

Budějovická

Na pobočce Budějovická vyjádřilo spokojenost s průběhem kurzů 89 % dotázaných a **96 %** uvedlo, že ano či spíše ano budou **pokračovat ve studiu** v následujícím semestru. Spokojeni či relativně spokojeni s webovými stránkami byli všichni studenti. Jako nejvíce vyhovující způsob platby uváděli respondenti platbu **bankovním převodem** (48 %) a jako druhý platbu kartou (24 %). S **výukovým prostředím** na Budějovické je spokojeno či relativně spokojeno **85 %** studentů. Jako zdroj informace o jazykové škole byl opět nejčastěji uváděn **internet** (67 %), jako druhý reference od známých (26 %). Důvodem pro volbu pobočky bylo nejčastěji **blízké pracoviště** (41 %), na druhém místě pak blízkost bydliště (37 %).

Karlovo náměstí

S výukou na Karlově náměstí vyjádřilo spokojenost 92 % studentů a **91 %** vyjádřilo úmysl, či relativní úmysl s **výukou pokračovat**. S webovými stránkami je spokojeno 96 % odpovídajících. Nejpreferovanějším způsobem platby byl **bankovní převod** (55 %), druhým nejpreferovanějším platební karta. S **výukovým prostředím** na Karlově náměstí bylo **nespokojeno nejvíce studentů**. 39 % ho označilo za dobré a 44 % za spíše špatné a 17 % za špatné. Jako důvod tohoto hodnocení byl uváděn malý prostor, absence stolů či automatu na pití. Opět se většina studentů o jazykové škole dověděla z **internetu** (55 %), na druhém místě pak byly plakáty v metru (25 %) těsně před referencemi (20 %). Důvodem pro volbu lokality byla nejčastěji **blízkost**

pracoviště (31 %), těsně za důvodem jiným než uvedeným (35 %). Tyto jiné důvody ovšem nebyly studenty napsány.

Náměstí Míru

U této lokality se setkáváme s velmi malým počtem respondentů. Spokojenost či relativní spokojenost s výukou i webovými stránkami vyjádřil každý z nich, stejně tak všichni prezentovali záměr pokračovat ve studiu. Nejvíce vyhovující byla možnost platit bankovním převodem, na druhém místě pak v hotovosti. Prostředí studenti hodnotili sporně – jeden jako vynikající, druhý jako dobré, třetí jako spíše špatné. O škole se dověděli studenti buď z internetu, nebo na doporučení. Důvodem pro volbu lokality byla blízkost domova, zaměstnání a jednou byl uveden důvod jiný.

3.3 Souhrn realizovaných analýz

Dříve než se dostanu k poslední hlavní kapitole diplomové práce, shrnu pomocí metody SWOT silné a slabé stránky jazykové školy, jako i příležitosti a hrozby okolního prostředí.

Slabé stránky

- Vysoké nájemní náklady na prostory (Praha 1)
- Menší počet poboček ve srovnání s některými konkurenty
- Zařízení a prostorové řešení pobočky na Karlové náměstí
- Výuka organizovaná jen ve všední dny
- Nemožnost platby kartou na recepci
- Webové stránky JŠ
- Nemožnost hradit kurz přes internet elektronickou kartou
- Nedostatečná specifikace marketingových cílů
- Nízká míra specifikace cílových skupin
- Nízká diferenciací semestrálních kurzů dle cílových skupin i jiných aspektů
- Pomaturitní studium organizované pouze v dopoledních hodinách
- Cena pomaturitního studia nediferencovaná dle počtu studentů ve skupině
- Pomaturitní studium organizované jen na Praze 1

Silné stránky

- Člen AJŠA
- Ředitelka jazykové školy (Mgr. Petra Padolsky) viceprezidentkou AJŠA
- Akreditovaná JŠ pro přípravu na mezinárodní jazykové zkoušky Cambridge ESOL

- Autorizované centrum pro mezinárodně uznávanou zkoušku z obchodní angličtiny a francouzštiny TOEIC
- ISO 9001:2008
- Široká nabídka služeb v rámci celé společnosti PRESTO – překladatelské centrum s.r.o. (překladařství, tlumočení, firemní, individuální i veřejnostní kurzy)
- Dlouholeté zkušenosti
- Strategicky umístěné sídlo společnosti
- Výuková místa v Praze vždy u stanic metra
- Na Praze 1 klimatizované učebny a dostupnost wi-fi sítě
- Příjemné prostředí na Praze 1
- Zjišťování spokojenosti studentů dotazníkovým šetřením
- Vysoká spokojenost studentů s poskytovanými službami
- Vysoký podíl nových klientů přicházejících na základě doporučení
- Řízení kvality výuky spojené s odměňováním lektorů
- Vysoká úspěšnost studentů JŠ u mezinárodních zkoušek
- Vlastní metodické oddělení
- Kvalifikovaní lektori (více než 160) vybíráni na základě normy AJŠA
- Široká škála slev a partnerských programů
- Široká škála doplňkových služeb v rámci pomaturitního studia
- Garance vrácení kurzovného při přijetí na VŠ
- Výukové jazyky pro pomaturitní studium
- Bezplatné ukázkové hodiny
- Vlastní e-learning – „Online škola“
- Písemné testování studentů při rozřazování do skupin

Příležitosti

- Populační stárnutí
- Rostoucí význam vzdělání
- Rostoucí podíl vysokoškoláků
- Rostoucí emancipace žen
- Rostoucí podíl uživatelů mobilních telefonů, PC a internetu
- Otevření dalších poboček
- Důraz na společenskou odpovědnost
- Zvyšující se zájem o výuku „exotických jazyků“
- Diferenciace produktů
- Využití doplňkových služeb

- Změna pohledu na jazykové vzdělávání (od zbytečného statku ke zbytečnému)
- Racionální komunikační působení
- Využití jiných komunikačních kanálů
- Pořádání dnů otevřených dveří
- Sledování nových trendů ve výuce jazyků

Hrozby

- Populační stárnutí
- Velmi silná konkurence v odvětví
- Klesající zájem o pomaturitní studium
- Změny v relevantní legislativě
- Tlak na snižování cen služeb
- Hrozba cenové války
- Vysoká citlivost klientů na cenu
- Nízké vstupní a výstupní bariéry odvětví
- Nutnost zvyšování výdajů na marketingovou komunikaci
- Značná homogenita a standardizace služeb
- Vysoká vyjednávací síla kupujících
- Zastarávání didaktických pomůcek a metod

Z přehledu, který SWOT analýza zprostředkovává, je zřejmé, že silné stránky jazykové školy převažují (co do počtu) nad stránkami slabými. Stejně tak je tomu v případě příležitostí a hrozeb. Na základě veškerých důkladně provedených analýz a díky informacím, které byly zjištěny, mohou přistoupit k hlavní části diplomové práce, kterou jsou návrhy na zlepšení marketingového mixu jazykové školy Presto.

4 NÁVRHY NA ZMĚNY V PRVCÍCH MARKETINGOVÉHO MIXU JAZYKOVÉ ŠKOLY PRESTO

Po provedených analýzách reflektujících situaci vnějšího i vnitřního prostředí jazykové školy Presto, představím návrhy na zlepšení marketingového mixu jazykové školy, které mohly vzniknout na základě provedených analýz. Tyto návrhy, jako i předešlé části této diplomové práce, neuvažují v marketingovém mixu jazykové školy část portfolia služeb, kterou je firemní a individuální výuka. Návrhy jsou koncipované jako doporučující zlepšení, která mohou ve vybraných oblastech pomoci jazykové škole zvýšit její konkurenceschopnost i celkovou image, jejíž dopady na hospodářské výsledky jsou jen obtížně měřitelné. Současně bych ráda na tomto místě zmínila skutečnost, že diplomová práce navrhuje jednotlivé změny jako možné cesty, které mohou být aplikovány buď všechny najednou, nebo postupně či částečně tak, aby respektovala rozhodnutí vlastníků.

4.1 Produkt

V rámci portfolia jazykové školy Presto se budu v následující podkapitole zabývat produktem pomaturitní studium, semestrální kurzy a letní kurzy, které byly vybrány z portfolia jazykové školy Presto a spadají do oblasti tzv. veřejnostních kurzů. Návrhy týkající se změn u těchto produktů, jak bude vidět, jsou z velké části založené na diferenciaci kurzů v závislosti na rozličných proměnných.

4.1.1 Pomaturitní studium

Pomaturitní studium organizované jazykovou školou Presto má vysokou úroveň kvality, o čemž svědčí i výsledky dotazníkového šetření realizovaného jazykovou školou. Vhodná a široká ve srovnání s konkurencí je, dle mého názoru, i nabídka jazyků, ve kterých studium může probíhat (příležitostí by však v této souvislosti mohlo být zkušební vypsání pomaturitního studia v některých z „exotických“ jazyků – např. japonština, čínština či arabština), i doprovodných služeb poskytovaných k tomuto produktu. Slabší stránku této kvalitně poskytované služby však spatřuji v její nedostatečné diferenciaci, kterou lze využít jak v rámci nabídky a její komunikace, tak pro cenové odlišení jednotlivých typů pomaturitního studia. Stěžejním návrhem pro změny pomaturitního studia tedy je:

- *diferenciace nabídky pomaturitního studia v závislosti na počtu studentů ve třídě,*
- *otevření kurzu pomaturitního studia i v odpoledních hodinách.*

Užitečnost těchto návrhů podporují následující argumenty:

- vyplynuly z konkurenčního srovnání,
- studenti mohou v dopoledních hodinách vykonávat různé druhy činností směřující k získání finančních prostředků a dopoledne studovat při zachování statusu studenta,
- ekonomické důvody (efektivnější využití učebních prostor na Praze 1).

Diferenciaci nabídky pomaturitního studia na základě počtu posluchačů je možné rozlišit i díky kapacitním možnostem jednotlivých učebních prostor, které pojmu 8 – 16 studentů. Otevření odpoledních kurzů pomaturitního studia doporučuji prozatím vypsát pro anglický jazyk. Toto je z důvodu největšího zájmu o tento jazyk a zkušební zavedení této nabídky. V případě zájmu pak mohou být otevírány v dalších letech i odpolední kurzy v jiných jazycích, s přihlédnutím k celkovému využití prostor.

4.1.2 Semestrální kurzy

Jazyková škola Presto nabízí především semestrální kurzy obecného jazyka, konverzační kurzy a kurzy připravující na zkoušky a dále Business English. Stejně jako v případě produktu pomaturitní studium, i zde se staly základním pilířem pro změny diferenciací většiny kurzů, přičemž důvody k tomuto opět převážně souvisejí s konkurenční nabídkou a podstatou tržního fungování, kdy je třeba brát v úvahu jednak rozličnou poptávku po kurzech uskutečňovaných v jednotlivých časech, tak i například hodinové sazby lektorů, které jsou u „rodilých“ lektorů vyšší.

Podstatou navrhovaných změn týkajících se produktu pomaturitní studium budou především tyto pilíře:

- **Diferenciace jazykových kurzů¹⁵ dle:**
 - *počtu vyučovacích hodin* – dvojnásobný počet vyučovacích hodin (64) znamená slevu 3 % na vyučovací hodinu, 48 vyučovacích hodin 1,5 % ze základní ceny;
 - *vyučovacího času* – sleva 3 % bude aplikována na kurzy probíhající od 9:00 do 14:00, kurzy večerní (od 17:00 hodin) pak budou dražší o 3 % na jednu vyučovací hodinu;
 - *lektora* – každá vyučovací hodina s „rodilým“ lektorem bude poskytnuta za cenu o 3 % vyšší ve srovnání s totožným kurzem vedeným českým lektorem;
 - *výuky o víkendy a výuky ve všední dny* – u této výuky bude cena stanovena na základě nákladů, které s tímto typem výuky souvisí;

¹⁵ Základní cenou kurzu, na kterou jsou aplikovány slevy či přírázky reprezentuje cena kurzu poskytovaného v době od 14:00 do 17:00 hodin v délce 32 vyučovacích hodin a vedeného českým lektorem.

- *zaměření kurzu* – obecné, profesní, specializované, gramatické, tematické, u nichž bude cena reflektovat náklady na lektora i ceny konkurenčních nabídek.
- **Úprava kurzů s časovou dotací 48 vyučovacích hodin v ceně 4 999,-** (důvodem je skutečnost, že tyto kurzy, ačkoli mají nižší hodinovou dotaci oproti kurzům s 64 vyučovacími hodinami, vycházejí na 1 vyučovací hodinu klienta levněji a nerespektují tak stanovené zásady).
- **Navyšování ceny kurzů připravujících na zkoušky** na 120 Kč za vyučovací hodinu – cena těchto kurzů je vzhledem k úspěšnosti studentů u zkoušek a cenám konkurenčním, dle mého názoru, nízká.
- **Zavedení víkendových kurzů** – víkendové kurzy budou využity jak pro obecné kurzy, tak pro přípravné kurzy na mezinárodní zkoušku a státní maturitu a rovněž pro maminky, které o víkendu mohou přenechat hlídání dítěte jinému členovi rodiny.
- **Zavedení kurzů pro děti** – časně odpolední kurzy pro děti (děti 1. a 2. třídy, 3. až 5. třídy a 6. až 9.). K těmto kurzům bude vždy adekvátně vypsán kurz pro maminky, které si tak současně se svými dětmi mohou zdokonalovat jazykové dovednosti.
- **Zavedení situační angličtiny** – situační angličtina bude zahrnovat konverzační témata, se kterými se studenti mohou setkat v různých životních situacích (nakupování, cestování, stravování v restauraci apod.).
- **Zavedení kurzů pro seniory** – bylo inspirováno nejen konkurenčními nabídkami, ale rovněž predikcemi souvisejícími se stárnutím obyvatelstva. Poptávka po těchto kurzech tedy bude mít, dle mého názoru, rostoucí tendenci. Cena těchto kurzů bude zvýhodněná – odpovídající kurzům od 9:00 do 14:00 hodin.
- **Kurzy připravující na státní maturitu** – kurzy připravující na státní maturitu jsou zavedeny jako reakce na nový systém státních maturit a budou organizovány o víkendech z důvodů možných mnohých aktivit studentů v pracovním týdnu.
- **Zavedení profesních kurzů** – v rámci poskytování semestrálních kurzů mohou být několikrát ročně nabízeny i profesní kurzy v anglickém jazyce (v současnosti nabízeny v rámci letních kurzů) zaměřené na telefonování, motivační dopis a CV, pohovor a e-mailovou komunikaci. Kurzy se specializují na cílovou skupinu, která chce zvýšit své šance při hledání zaměstnání, popřípadě se snaží o zlepšení specifických dovedností souvisejících především s pracovní komunikací.
- **Zavedení odborných kurzů** – konkrétně se jedná o kurzy: angličtina pro marketéry, angličtina pro ekonomy a angličtina pro personalisty. Kurzy pro personalisty jsou přitom zavedeny též jako reakce na trh, na kterém se, jak vyplynulo z analýzy, v předchozím roce zvýšily počty personálních agentur. Odborné kurzy se zaměřují na cílovou skupinu „odborníků“ a v závislosti na tomto faktu umožňují jejich poskytování za vyšší cenu. Například společnost Tutor nabízí tyto kurzy jako čtyřhodinové, kde cena

za lekci (45 min) činí 375 Kč, společnost Spěváček za jednu vyučovací hodinu účtuje 198 Kč. Zde může být tedy nižší cena prezentována jako zaváděcí.

- **Zavedení tematických večerů** – tematické večery budou probíhat vždy jedenkrát týdně (střídavě v úterý a ve čtvrtek) a v daném týdnu se budou zaměřovat na konkrétní téma (seznam těchto témat přikládám do Přílohy č.54). Studenti se na ně budou přihlašovat prostřednictvím potvrzení účasti na Facebooku nebo prostřednictvím webových stránek. Pro studenty jazykové školy bude na tyto večery poskytnuta 50% sleva.
- **Zavedení gramatických kurzů** – kurzy se budou soustředit na gramatické jevy a jejich procvičování.
- **Sestavte si vlastní kurz** – tato nabídka dává studentům možnost sestavit si vlastní kurz v jimi upřednostňovaném termínu, pokud se budou kurzu účastnit alespoň čtyři studenti a tento termín dohodnou ve stanovené době. Tato nabídka umožní studentům studovat kurz v jazykové škole Presto ve zvolenou dobu a s lidmi, které si zvolí.
- **Filmové večery** – budou pořádány jednou za měsíc. Studenti si díky nim mohou upevňovat jazykové dovednosti zábavnou formou. Každý měsíc bude vybrán jeden kvalitní film, který bude pouštěn v originálním znění s ohledem na autorský zákon. O promítaném filmu, ze čtyř možných, se bude vždy hlasovat na sociální síti Facebook a film s největšími počty hlasů se bude promítat. Pro studenty jazykové školy budou večery zdarma. Jejich cílem je především vytvoření prostředí, ve kterém mohou studenti zažívat něco společného, a vytvoření jakési „komunity“, jejímž dopadem je zvýšená loajalita klientů.

4.1.3 Letní kurzy

Posledním relevantním produktem spadajícím do nabídky jazykové školy Presto jsou letní kurzy, které jsou poskytovány v době „prázdninových“ měsíců, a především z tohoto důvodu je poptávka po nich nižší. Současnou nabídku letních kurzů hodnotím jako vydařenou jak z hlediska obsahového, tak cenového. Diferenciaci těchto kurzů bych vzhledem k jejich nižší poptávce spíše nedoporučovala. V rámci nabídky letních kurzů bych zvažovala tedy následující doporučení:

- **Vypsání kurzu „čeština pro cizince“.**
- **Vypsání kurzu letní angličtiny pro děti**, přičemž k těmto budou nabízeny rovněž kurzy pro maminky ve stejný čas s 3% slevou na jednu vyučovací hodinu (shodně s principem aplikovaným u kurzů semestrálních).
- **Vypsání letních kurzů připravujících na zkoušky** by bylo vhodné zejména pro vysokoškoláky či středoškoláky, kteří dobu letních prázdnin mohou, kromě jiného, využít k přípravě na získání certifikátu.

- *Angličtinu v praxi realizovat v jednom dni* – doporučuji tyto kurzy o čtyřech vyučovacích hodinách pořádat v jednom dni. Tento návrh vychází z požadavku na snížení transportních nákladů pro klienty, které jsou v případě původní nabídky dvojnásobné, bez zřejmého odůvodnění.
- *Zvýšení ceny kurzu obecného jazyka* na 120 Kč za vyučovací hodinu – tato cena byla určena na základě konkurenčních cen, kde byl zjištěn možný prostor pro navýšení.
- *Vypsání letních kurzů na pobočce Karlovo náměstí* – toto doporučení vychází z možnosti využití těchto prostor i v letních měsících za účelem nabídnout studentům větší prostor ve volbě výukového místa a současného využití těchto prostor v době letních měsíců.

4.2 Cena

4.2.1 Cena pomaturitního studia

Základní cena pomaturitního studia (29 500 Kč) je, dle mého názoru, vhodně stanovena. (to je patrné i z provedené analýzy). Na základě srovnání konkurenčních cen tu jistý prostor pro zvýšení cen existuje. Průměrná cena pomaturitního studia čtyř konkurentů, stanovených v analytické části jako nejbližších pro jazykovou školu Presto, totiž činí 29 990 Kč. Osobně bych však tuto cenu prozatím zvyšovat nedoporučovala, a to z důvodu toho, že společnosti tuto průměrnou cenu zvyšující mají v současné chvíli lepší postavení na trhu (Caledonian School a Tutor) nebo poskytují nějakou přidanou hodnotu dovolující jim tuto cenu navyšovat (např. výuka pomocí iPadů v jazykové škole Skřivánek).

Cena pomaturitního studia je však v jazykové škole Presto stanovována na základě konkurenčního srovnávání a nákladové metody. V důsledku tohoto by mohlo být užitečné realizovat některý z cenového výzkumu, který by umožnil zjistit optimální cenovou hladinu na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Existuje zde totiž možnost, že cena stanovená „nejsilnějšími hráči na trhu“ a její následné následování menších společností nereflektuje skutečně vnímanou hodnotu zákazníkem.

V podkapitole týkající se produktu pomaturitní studium jsem navrhla dvě zásadní změny, které souvisí se stanovením ceny:

1. Diferenciaci nabídky pomaturitního studia v závislosti na počtu studentů ve třídě

V závislosti na proměnné, kterou jsou počty studentů ve třídě, jsem se rozhodla produkt pomaturitního studia rozlišit na dvě základní kategorie:

- 8 – 10 studentů v kurzu za 34 900 Kč,
- 14 – 16 studentů v kurzu za 29 500 Kč.

Cena při počtu 14 – 16 studentů je ponechána stejná. Cena 34 900 Kč je zvýšena a její určení bylo stanoveno na základě konkurenčního srovnání. Například jazyková škola Tutor nabízí program pro maximální počet 12 posluchačů o 7 000 dráž ve srovnání s „klasickým kurzem“ o 16 studentech. Stanovení ceny 34 900 Kč tak bude mít dobrý dopad na zlepšení ekonomických ukazatelů jazykové školy a současně je ještě výhodnější nežli u zmiňované společnosti.

Při ceně pomaturitního studia ve výši 29 500 Kč činí průměrná cena kurzovního zaplaceného jazykové škole studenty 26 700 Kč (snížení je důsledkem aplikace slev). Dostaneme-li se k realizaci výše zmíněných návrhů a aplikujeme-li poměrově tuto skutečnost na kurzovní ve výši 34 900 Kč, pak kurzovní jdoucí ve prospěch jazykové školy činí 31 588 Kč.

2. Otevření kurzu pomaturitního studia i v odpoledních hodinách

Rovněž odpolední kurzy pomaturitního studia je třeba i cenově diferenciovat.

- 8 – 10 studentů v kurzu za 32 900 Kč,
- 14 – 16 studentů v kurzu za 27 500 Kč.

Konkurence (společnost Tutor) nabízí tyto kurzy za cenu o 2 000 Kč nižší oproti ceně standardní. Převezmu-li tento koncept, pak průměrná cena kurzovního zaplaceného jazykové škole studenty bude činit 24 890 Kč za kurz o 14 – 16 studentech a 29 778 Kč za kurz o 8 – 10 studentech. Tabulka 36 shrnuje stanovené ceny pro jednotlivé programy pomaturitního studia.

Tab. 36: Navržená nabídka programů pomaturitního studia

DOPOLEDNÍ KURZY				
Kurz EXCLUSIVE (8 – 10 studentů ve třídě)				
Základní cena kurzu	Průměrné kurzovní	Náklady na lektora	Počet VH v roce	Náklady na lektora za rok
34 900	31 588	220 (1VH)	642	141 240
Kurz STANDARD (14 – 16 studentů ve třídě)				
Základní cena kurzu	Průměrné kurzovní	Náklady na lektora	Počet VH v roce	Náklady na lektora za rok
29 500	26 700	220 (1VH)	642	141 240
ODPOLEDNÍ KURZY				
Kurz EXCLUSIVE (8 – 10 studentů ve třídě)				
Základní cena kurzu	Průměrné kurzovní	Náklady na lektora	Počet VH v roce	Náklady na lektora za rok
32 900	29 778	220 (1VH)	642	141 240

Kurz STANDARD (14 – 16 studentů ve třídě)				
Základní cena kurzu	Průměrné kurzovné	Náklady na lektora	Počet VH v roce	Náklady na lektora za rok
27 500	24 890	220 (1VH)	642	141 240

Zdroj: (vlastní zpracování)

Při takto stanovených cenách jednotlivých programů pomaturitního studia a nákladech na lektora za jednu vyučovací hodinu (VH) pak můžeme porovnávat efekty plynoucí z jejich aplikace. Na následujících řádcích budu uvažovat tři varianty obsazení kurzu (optimistickou, realistickou a pesimistickou) vycházející z dosavadního vývoje programu pomaturitního studia a zahrnující též klesající trend tohoto produktu.

Optimistická varianta

Jako první budu uvažovat přihlášený počet studentů do pomaturitního studia v počtu 84 studentů. V tomto případě by byly původní tržby po odečtení nákladů na lektora, jak ukazuje tabulka (Tab. 37), 1 254 120 Kč:

Tab. 37: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 84 studentech (původní stav)

Původní stav				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Maximální platby od studentů	Tržba po odečtení nákladů na lektora
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16	141 240	427 200	285 960
E	10	141 240	267 000	125 760
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8	141 240	213 600	72 360
J	8	141 240	213 600	72 360
L	14	141 240	373 800	232 560
Celkem	84	988 680	2 242 800	1 254 120

Zdroj: (vlastní zpracování)

Pokud aplikujeme navrhované změny, pak se ukazatel tržeb po odečtení nákladů na lektora změní ve finančním vyjádření o **127 088 Kč**, jak ukazuje tabulka (Tab. 38).

Tab. 38: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 84 studentech (nový stav)

Nový stav				
Dopolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Maximální platby od studentů	Tržba po odečtení nákladů na lektora
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16	141 240	427 200	285 960
E	10	141 240	315 880	174 640
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8	141 240	252 704	111 464
J	8	141 240	252 704	111 464
L	14	141 240	373 800	232 560
Celkem	84	988 680	2 369 888	1381208
Rozdíl				127 088

Zdroj: (vlastní zpracování)

Zavedení odpoledních kurzů, při předpokládaném počtu 40 nových studentů pak generuje tržby po odečtení nákladů na lektora ve výši **620 766 Kč**.

Tab. 39: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 40 studentech (odpolední kurzy)

Odpolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Maximální platby od studentů	Tržba po odečtení nákladů na lektora
B	14	141 240	348464	207 224
C	16	141 240	398244	257004
E	10	141 240	297778	156538
Celkem	40	423 720	1044486	620 766

Zdroj: (vlastní zpracování)

Sečteme-li finanční dopady aplikovaných změn, tržby po odečtení nákladů na lektora se zvýší o **747 854 Kč**.

Realistická varianta

Budeme-li uvažovat nejvíce pravděpodobnou variantu naplnění kurzů, přihlášený počet studentů do pomaturitního studia bude 64 studentů. V tomto případě budou původní tržby po odečtení nákladů na lektora 949 200 Kč (Tab. 40):

Tab. 40: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 64 studentech (původní stav)

Původní stav				
Dopolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Maximální platby od studentů	Tržba po odečtení nákladů na lektora
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16	141 240	427 200	285 960
E	10	141 240	267 000	125 760
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8			
J	8	141 240	213 600	72 360
L	14			
Celkem	64	706 200	1 655 400	949 200

Zdroj: (vlastní zpracování)

Aplikujeme-li změny, které byly výše navrženy, pak se ukazatel tržeb po odečtení nákladů na lektora změní ve finančním vyjádření o **87 984 Kč**, jak ukazuje tabulka (Tab. 41.)

Tab. 41: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 64 studentech (nový stav)

Nový stav				
Dopolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Max. platby od studentů	Tržba (platba - náklady na lektora)
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16	141 240	427 200	285 960
E	10	141 240	315 880	174 640
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8			
J	8	141 240	252 704	111 464
L	14			
Celkem	64	706 200	1 743 384	1 037 184
Rozdíl				87 984

Zdroj: (vlastní zpracování)

Pokud budeme při zavedení odpoledních kurzů uvažovat zájem 26 nových studentů, pak získáme tržby po odečtení nákladů na lektora ve výši **413 542 Kč**, jak ukazuje tabulka níže (Tab. 40).

Tab. 42: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 26 studentech (odpolední kurzy)

Odpolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Max. platby od studentů	Tržba (platba - náklady na lektora)
C	16	141 240	398 244	257 004
E	10	141 240	297 778	156 538
Celkem	26	282 480	696 022	413 542

Zdroj: (vlastní zpracování)

Uvažujeme-li nejvíce pravděpodobnou variantu, pak po sečtení finančních dopadů aplikovaných změn, se tržby po odečtení nákladů na lektora zvýší o **501 526 Kč**.

Pesimistická varianta

Nakonec uvažujeme-li variantu, při které bude přihlášený počet studentů do pomaturitního studia vyjádřen číslem 48, budou původní tržby po odečtení nákladů na lektora činit 716 640 Kč. (Tab. 43):

Tab. 43: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 48 studentech (původní stav)

Původní stav				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Max. platby od studentů	Tržba (platba - náklady na lektora)
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16			
E	10			
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8			
J	6	141 240	160 200,00	18 960
L	14	141 240	373 800	232 560
Celkem	48	564 960	1 281 600	716 640

Zdroj: (vlastní zpracování)

Uplatníme-li změny, které byly výše navrženy, pak se ukazatel tržeb po odečtení nákladů na lektora zvýší o **29 328 Kč**, jak ukazuje tabulka (Tab. 44).

Tab. 44: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 48 studentech (nový stav)

Nový stav				
Dopolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Max. platby od studentů	Tržba (platba - náklady na lektora)
B	14	141 240	373 800	232 560
C	16			
E	10			
F	14	141 240	373 800	232 560
G	8			
J	6	141 240	189 528	48 288
L	14	141 240	373 800	232 560
Celkem	48	564 960	1 310 928	745 968
Rozdíl				29 328

Zdroj: (vlastní zpracování)

Budeme-li při otevření odpoledních kurzů uvažovat 19 nových studentů (Tab. 45), pak tržby získané po odečtení nákladů na lektora budou ve výši **234 422 Kč**.

Tab. 45: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 19 studentech (odpolední kurzy)

Odpolední kurzy				
Třída	Kapacita	Náklady na lektora	Max. platby od studentů	Tržba (platba - náklady na lektora)
B	10	141 240	248903	107 663
E	9	141 240	268000	126 760
Celkem	19	282 480	516903	234 423

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celkově pak, při nejméně pravděpodobné variantě, po sečtení finančních efektů aplikovaných změn se tržby po odečtení nákladů na lektora zvýší o **263 751 Kč**.

4.2.2 Cena semestrálních kurzů

Stejně jako tomu bylo u kurzů pomaturitního studia, v cenové politice semestrálních kurzů jsem opět zavedla opatření související především s diferenciací cen na základě několika hledisek. Cílem této diferenciaci je nejen konkurenční hledisko. Přispívá také k vyrovnávání poptávky po kurzech v různých časech. Kromě těchto změn u současných kurzů byly tyto aplikovány také na některé kurzy nové. Cenově diferenciovány nejsou pouze kurzy pro děti a maminky, kurzy pro seniory a kurzy víkendové. Důvodem je především podstata těchto kurzů, a sice že budou vypisovány pro ně ve specifickou dobu. Na následujících řádcích jsou stručně zachyceny faktory determinující cenovou diferenciací.

Podstata cenové diferenciace a determinující proměnné:

- *počet vyučovacích hodin:*
 - 64 vyučovacích hodin: sleva 3 % na vyučovací hodinu
 - 48 vyučovacích hodin: 1,5 % sleva na vyučovací hodinu ze základní ceny
- *vyučovací čas*
 - kurzy probíhající od 9:00 do 14:00: sleva 3 % na vyučovací hodinu
 - kurzy probíhající od 17:00: přírážka 3 % k základní ceně
- *lektor (rodilý mluvčí vs. lektor českého původu)*
 - rodilý lektor: přírážka 3 % k základní ceně
- *výuka o víkendu*
 - přírážka k základní ceně 15 % na Karlově náměstí
 - přírážka k základní ceně 20 % na Praze 1
 - specificky stanovené ceny pro nové kurzy zohledňující náklady
- *zaměření kurzu*
 - obecné a tematické
 - profesní
 - odborné
 - příprava na zkoušky
 - angličtina pro děti

Ceny dle zaměření kurzu i jiných proměnných byly určovány na základě konkurenčního srovnání a kvalifikovaného odhadu nákladů na tyto kurzy. Byla tak zvýšena například cena kurzů připravujících studenty na mezinárodní zkoušky (z původních 109 Kč za vyučovací hodinu, na 120 za vyučovací hodinu). Její původní cena byla, dle mého názoru, nízká jak s ohledem na konkurenční ceny, tak s odkazem na vynikající úspěšnost studentů skládajících tuto zkoušku po absolvování kurzu v jazykové škole Presto.

Dále byly zavedeny ***tematické večery***, jejichž cena byla stanovena na 250 Kč (tj. cena za 2 vyučovací hodiny). Pro studenty jazykové školy Presto budou tyto poskytovány s 50% slevou, tedy za 125 Kč. ***Filmové večery***, pořádané jednou za měsíc, budou spíše záležitostí zvyšující image školy a vytvářející jakousi „komunitu“ jejíž nevyčíslitelná výhoda se skrývá v následné loajalitě a kladném „*word of mouth*“ od studentů.

Cenovou diferenciaci stávajících kurzů a její dopad na tržby jazykové školy budu demonstrovat na příkladu 140 realizovaných kurzů. Skladba těchto kurzů byla přitom volena na základě předpokladů, že:

- největší zájem je o kurzy v rozsahu 32 vyučovacích hodin,
- největší zájem je o kurzy večerní,

- nejvíce kurzů je otevíráno na Praze 1,
- asi třetina kurzů je odučena rodilými lektory.

Na základě těchto premis jsem rozdělila 140 kurzů procentuálně do příslušných kategorií, vypočítala jsem jejich tržby při původních (aktuálních) cenách a porovnála je s tržbami realizovanými při aplikaci cenových diferenciací. Výsledky těchto aplikací za předpokladu neměnnosti jiných proměnných demonstrují následující tabulky (Tab. 46, 47, 48 a 49).

První tabulka (Tab. 46) ukazuje tyto aplikace na všech pobočkách, vyjma pobočky Karlovo náměstí, kde jsou ceny odlišné od ostatních poboček. Zde bude úspora při zavedení cenové diferenciace za jinak nezměněných podmínek činit **7 153 Kč**.

Tab. 46: Tržby při aplikaci cenových diferenciací (ostatní pobočky)

Ostatní pobočky (32VH)		
Počet otevřených kurzů		
	56	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	3689	134280
ranní (20 %)	3499	39189
základní (15 %)	3599	30232
Tržby celkem		203700
Původní tržby		201544
Úspora		2156
Ostatní pobočky (64VH)		
Počet otevřených kurzů		
	7	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	7199	32755
ranní (20 %)	6799	9519
základní (15 %)	6999	7349
Tržby celkem		49623
Původní tržby		48993
Úspora		630
Ostatní pobočky (48VH)		
Počet otevřených kurzů		
	1	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	5429	3529
ranní (20 %)	5159	1032
základní (15 %)	5299	795
Tržby celkem		5356
Původní tržby		4999
Úspora		357

Příprava na zkoušky		
Počet otevřených kurzů	5	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	7939	25802
ranní (20 %)	7429	7429
základní (15 %)	7699	5774
Tržby celkem		39005
Původní tržby		34995
Úspora		4010
ÚSPORA CELKEM		7153

Zdroj: (vlastní zpracování)

Druhá tabulka (Tab. 47) ukazuje úsporu **4 231 Kč** při aplikaci cenové diferenciace ceteris paribus na pobočce Karlovo náměstí.

Tab. 47: Tržby při aplikaci cenových diferenciací (Karlovo náměstí)

Karlovo náměstí (32VH)		
Počet otevřených kurzů	23	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	4129	61729
ranní (20 %)	3879	17843
základní (15 %)	3999	13797
Tržby celkem		93369
Původní tržby		91977
Úspora		1392
Karlovo náměstí (64VH)		
Počet otevřených kurzů	3	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	7999	15598
ranní (20 %)	7499	4499
základní (15 %)	7759	3492
Tržby celkem		23589
Původní tržby		20997
Úspora		2592

Karlovo náměstí (42VH)		
Počet otevřených kurzů	1	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	5339	3470
ranní (20 %)	4999	1000
základní (15 %)	5169	775
Tržby celkem		5246
Původní tržby		4999
Úspora		247
ÚSPORA CELKEM		4231

Zdroj: (vlastní zpracování)

Třetí tabulka (Tab. 48) ukazuje úsporu ve výši **9 606 Kč** vzniklou na ostatních pobočkách, které bude dosaženo zavedením cenové diferenciací v závislosti na lektorovi (rodilý mluvčí vs. český lektor), za jinak nezměněných podmínek.

Tab. 48: Tržby při aplikaci cenové diferenciací dle lektora (ostatní pobočky)

Ostatní pobočky (32VH)		
Počet otevřených kurzů	23	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	3779	56496
ranní (20 %)	3599	16555
základní (15 %)	3689	12727
Tržby celkem		85779
Původní tržby		82777
Úspora		3002
Ostatní pobočky (48VH)		
Počet otevřených kurzů	1	
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	5589	3633
ranní (20 %)	5299	1060
základní (15 %)	5429	814
Tržby celkem		5507
Původní tržby		4999
Úspora		508

Ostatní pobočky (64VH)		
Počet otevřených kurzů		3
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	7389	14409
ranní (20 %)	6999	4199
základní (15 %)	7199	3240
Tržby celkem		21848
Původní tržby		20997
Úspora		851
Příprava na zkoušky		
Počet otevřených kurzů		5
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	8199	26647
ranní (20 %)	7639	7639
základní (15 %)	7939	5954
Tržby celkem		40240
Původní tržby		34995
Úspora		5245
ÚSPORA CELKEM		9606

Zdroj: (vlastní zpracování)

Poslední tabulka (Tab. 49) demonstruje úsporu **4 319 Kč** na pobočce Karlovo náměstí, která vznikne cenovým rozlišením dle lektorů ceteris paribus.

Tab. 49: Tržby při aplikaci cenové diferenciace dle lektora (Karlovo náměstí)

Karlovo náměstí (32VH)		
Počet otevřených kurzů		9
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	4259	24915
ranní (20 %)	3999	7198
základní (15 %)	4129	5574
Tržby celkem		37688
Původní tržby		35991
Úspora		1697
Karlovo náměstí (64VH)		
Počet otevřených kurzů		2
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)

večerní (65 %)	8229	10698
ranní (20 %)	7759	3104
základní (15 %)	7999	2400
Tržby celkem		16201
Původní tržby		13998
Úspora		2203
Karlovo náměstí (42VH)		
Počet otevřených kurzů		1
Typ kurzu	Cena za kurz (Kč)	Tržby za všechny kurzy poměrově (Kč)
večerní (65 %)	5499	3574
ranní (20 %)	5169	1034
základní (15 %)	5399	810
Tržby celkem		5418
Původní tržby		4999
Úspora		419
ÚSPORA CELKEM		4319

Zdroj: (vlastní zpracování)

Konečné efekty (Tab. 50), které můžeme očekávat při aplikaci všech cenových diferenciací na všech výukových místech jazykové školy Presto za předpokladu otevření 140 kurzů rozdělených procentuálně dle výše zmíněných předpokladů, činí **25 309 Kč**.

Tab. 50: Efekty cenových diferenciací

Efekty cenových diferenciací (Kč)	
Úspora dle cenových diferenciací	13925
Úspora dle cenové diference lektora	11384
ÚSPORA CELKEM	25309

Zdroj: (vlastní zpracování)

Aplikací cenové diference na současné kurzy bylo dosaženo úspory **25 309 Kč**. Z toho 11 383 Kč připadá na cenovou diferenciaci, která rozlišuje českého lektora a tzv. rodilého mluvčího a 13 925 připadá na ostatní provedené diference zmíněné výše.

Jako druhou část návrhů souvisejících s cenovou politikou semestrálních kurzů představím předpokládané tržby po odečtení nákladů na lektora získané otevřením nových typů kurzů. Předpokládaný počet nových kurzů otevřených v jazykové škole Presto (a z nich plynoucích efektů) vystihuje tabulka níže (Tab. 51). Ta reflektuje průměrnou cenu kurzu, která byla vypočtena na základě aritmetického průměru všech typů diferencovaných cen pro daný kurz. Z ní je zřejmé, že naplní-li se tento předpokládaný počet, který je zohledněn i v plánu marketingové komunikace a ostatních opatřeních, změna tržeb za jeden semestr po odečtení nákladů na lektora bude činit **282 741 Kč**.

Tab. 51: Předpokládaný počet otevřených kurzů v semestru

Typ kurzu	Předpokládaný počet kurzů	Předpokládaný počet studentů/kurz	Průměrná cena kurzu (Kč)	Platby od studentů (Kč)	Náklady na lektora 1 VH (Kč)	Náklady na lektora/kurz (Kč)	Náklady na lektora celkem	Tržby po odečtení nákladů na lektora (Kč)
Odborné kurzy	9	5	1218	54818	280	1680	15120	39698
Profesní kurzy	12	5	709	42540	250	1000	12000	30540
Kurzy pro děti/ 16 VH	2	5	1919	19190	240	3840	7680	11510
Kurzy pro děti/ 32 VH	3	5	3849	57735	240	7680	23040	34695
AJ pro maminky ke kurzu s dětmi/ 16 VH	2	4	1749	13992	220	3520	7040	6952
AJ pro maminky ke kurzu s dětmi/ 32 VH	3	4	3499	41988	220	7040	21120	20868
Kurzy pro seniory/ 32 VH	1	4	3499	13996	220	7040	7040	6956
Víkendový kurz/ 32 VH Praha 1	1	5	4299	21495	250	8000	8000	13495
Víkendový kurz příprava na státní maturitu/ Praha 1	1	5	3219	16095	250	6000	6000	10095
AJ pro maminky/ 32 VH/ Praha 1	1	5	4299	21495	250	8000	8000	13495
Víkendový kurz/ 32 VH/ Karlovo nám.	2	5	4099	40990	250	8000	16000	24990
Víkendový kurz příprava na státní maturitu/ Karlovo nám	2	4	3069	24552	250	6000	12000	12552
AJ pro maminky/32 VH/ Karlovo nám.	1	5	4099	20495	250	8000	8000	12495
Náklady na pracovníka Praha 1 (4 hodiny x 100 Kč x 32 sobot)								12 800
Tematické večery (studenti JŠ)	5 x 32	6	125	120000	220	440	70400	49600
Tematické večery (veřejnost)	1 x 32	1	250	8000	0	0	0	8000
Tržby po odečtení nákladů za lektory a pracovníka Praha 1 celkem								282 741

Zdroj: (vlastní zpracování)

Na závěr této kapitoly níže předkládám souhrnný návrh cenové nabídky jazykové školy Presto (Tab. 52), která reflektuje veškeré navržené změny tak, jak byly popsány v subkapitole věnující se produktu semestrálních kurzů.

Tab. 52: Návrh cenové nabídky jazykové školy Presto

Typ kurzu	Místo výuky	Počet VH	Intenzita	Cena za VH základní	Cena za kurz	Cena VH od 9 do 14h	Cena za kurz od 9h do 14h	Cena VH od 17h	Cena za kurz od 17h
Specializované kurzy				(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)	(Kč)
AJ pro marketéry	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	200	1 199	194	1 164	206	1 239
AJ pro ekonomy	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	200	1 199	194	1 164	206	1 239
AJ pro personalisty	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	200	1 199	194	1 164	206	1 239
Specializované kurzy (rodilý mluvčí)									
AJ pro marketéry	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	206	1 239	200	1 199	212	1 269
AJ pro ekonomy	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	206	1 239	200	1 199	212	1 269
AJ pro personalisty	Ostatní pobočky	6	2 x 135 min	206	1 239	200	1 199	212	1 269
Profesní kurzy									
Telefonování	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	175	699	170	679	180	719
Motivační dopis a CV	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	175	699	170	679	180	719
Pohovor v AJ	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	175	699	170	679	180	719
E-mailová komunikace	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	175	699	170	679	180	719
Profesní kurzy (rodilý mluvčí)									
Telefonování	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	180	719	175	699	185	739
Motivační dopis a CV	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	180	719	175	699	185	739
Pohovor v AJ	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	180	719	175	699	185	739
E-mailová komunikace	Ostatní pobočky	4	1 x 180min	180	719	175	699	185	739
Tematické kurzy									
Situační angličtina	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	112	3599	109	3499	115	3689
Situační angličtina	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	125	3999	121	3879	129	4129
Gramatické kurzy	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	112	3599	109	3499	115	3689
Gramatické kurzy	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	109	6999	106	6799	112	7199
Gramatické kurzy	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	125	3999	121	3879	129	4129
Gramatické kurzy	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	121	7759	117	7499	125	7999

Typ kurzu	Místo výuky	Počet VH	Intenzita	Cena za VH základní	Cena za kurz	Cena VH od 9 do 14h	Cena za kurz od 9h do 14h	Cena VH od 17h	Cena za kurz od 17 h
Anglická poezie	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	112	3599	109	3499	115	3689
Anglická próza	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	125	3999	121	3879	129	4129
Tematické kurzy (rodilý lektor)									
Situační angličtina	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	115	3689	112	3599	118	3779
Situační angličtina	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	129	4129	125	3999	133	4259
Gramatické kurzy	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	115	3689	112	3599	118	3779
Gramatické kurzy	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	112	7199	109	6999	115	7389
Gramatické kurzy	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	129	4129	125	3999	133	4259
Gramatické kurzy	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	125	7999	121	7759	129	8229
Anglická poezie	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	115	3689	112	3599	118	3779
Anglická próza	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	129	4129	125	3999	133	4259
Obecný jazyk									
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	112	3599	109	3499	115	3689
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	48	1 x 90 min	110	5299	107	5159	113	5429
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	109	6999	106	6799	112	7199
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	125	3999	121	3879	129	4129
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	42	1 x 90 min	123	5169	119	4999	127	5339
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	121	7759	117	7499	125	7999
Obecný jazyk (rodilý mluvčí)									
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	115	3689	112	3599	118	3779
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	48	1 x 90 min	113	5429	110	5299	116	5589
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	112	7199	109	6999	115	7389
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	129	4129	125	3999	133	4259
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	42	1 x 90 min	127	5399	126	5169	131	5499
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	125	7999	121	7759	129	8229

Typ kurzu	Místo výuky	Počet VH	Intenzita	Cena za VH základní	Cena za kurz	Cena VH od 9 do 14h	Cena za kurz od 9h do 14h	Cena VH od 17h	Cena za kurz od 17 h
Příprava na zkoušky									
PET, FCE, CAE	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	120	7699	116	7429	124	7939
Příprava na zkoušky (rodilý lektor)									
PET, FCE, CAE	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	124	7939	119	7639	128	8199

Zdroj: (vlastní zpracování)

Druhá tabulka (Tab. 53) zachycuje další navrhovanou část cenové nabídky jazykové školy Presto, u nichž však nebyla aplikována cenová diferenciace.

Tab. 53: Návrh cenové nabídky jazykové školy Presto

Typ kurzu	Místo výuky	Počet VH	Intenzita (počet VH v týdnu)	Cena za VH	Cena za kurz	Poznámka
Angličtina pro děti a maminky						
Děti 1. a 2. třídy	Ostatní pobočky	16	1 x 45 min	120	1919	
Děti 3. - 5. třídy	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	120	3849	
Děti 6. - 9. třídy	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	120	3849	
Děti 6. - 9. třídy	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	116	7499	sleva 3 %
AJ pro maminky	Ostatní pobočky	16	1 x 45 min	109	1749	ke kurzu s dětmi
AJ pro maminky	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	109	3499	ke kurzu s dětmi
AJ pro maminky	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	109	6999	ke kurzu s dětmi
Kurzy pro seniory						
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	109	3499	
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	48	1 x 90 min	107	5159	
Obecný jazyk	Ostatní pobočky	64	2 x 90 min	106	6799	
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	121	3879	
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	42	1 x 90 min	119	4999	
Obecný jazyk	Karlovo náměstí 5	64	2 x 90 min	117	7499	
Situační angličtina	Ostatní pobočky	32	1 x 90 min	109	3499	
Situační angličtina	Karlovo náměstí 5	32	1 x 90 min	121	3879	
Víkendové kurzy						
<i>Jen dopoledne: 9:00 - 12:30 - 30 min. na přestávky (na Karlově náměstí 5 kurzů, na Praze 1 7 kurzů)</i>						
Obecný jazyk	Praha 1	32	1 x 180 min	134	4299	
	Karlovo náměstí	32	1 x 180 min	128	4099	
	Praha 1	64	1 x 180 min	130	8339	sleva 3 %
	Karlovo náměstí	64	1 x 180 min	124	7959	sleva 3 %

Typ kurzu	Místo výuky	Počet VH	Intenzita	Cena za VH	Cena za kurz	Poznámka
PET, FCE, CAE	Praha 1	64	1 x 180 min	144	9199	
	Karlovo náměstí	64	1 x 180 min	138	8799	
Příprava na maturitu	Praha 1	24	1 x 180 min	134	3219	
	Karlovo náměstí	24	1 x 180 min	128	3069	
Angličtina pro maminky	Praha 1	32	1 x 180 min	134	4299	
	Karlovo náměstí	32	1 x 180 min	128	4099	
	Praha 1	64	1 x 180 min	130	8339	sleva 3 %
	Karlovo náměstí	64	1 x 180 min	124	7959	sleva 3 %

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.2.3 Cena letních kurzů

Ceny letních kurzů byly jen nepatrně upraveny. První úpravy se týkaly zvýšení cen kurzu obecného jazyka na 120 Kč za vyučovací hodinu, přičemž tato částka byla stanovena s ohledem na konkurenční ceny. Další úpravy směřovaly ke sjednocení konečných částek za kurz tak, aby tyto končily číslem 9, v ideálním případě, bylo-li to možné, číslem 99. Ke kurzu letní angličtiny pro děti byl navrhnout kurz pro maminky ve stejnou hodinu, a to s 3% slevou na jednu vyučovací hodinu. V cenových návrzích nebyla uplatňována cenová diferenciace, a to z důvodu nižší poptávky v letních měsících. Nejsou tak rozlišeny ani ceny kurzů dle místa konání (Karlovo náměstí vs. Praha 1), protože již jejich základní stanovení znamená nárůst oproti kurzům semestrálním.

Ceny kurzů, o které bylo navrženo rozšířit nabídku jazykové školy, byly stanoveny na základě konkurenčních cen a s ohledem na dosavadní cenovou politiku jazykové školy. Jejich konkrétní výši a konečnou (doplněnou nabídku) zachycuje tabulka níže (Tab. 54).

Tab. 54: Navržená nabídka letních kurzů

Typ kurzu/Vyučovaný jazyk	Počet hodin celkem	Intenzita	Cena kurzu	Cena za lekci
Kurzy obecného jazyka				
AJ, NJ, FJ, ŠJ, RJ, IJ	32	4 x 180 min	3 839,-	120,-
čínština	30	4 x 135 min	4 499,-	150,-
portugalština	32	4 x 180 min	4 799,-	150,-
čeština pro cizince	32	4 x 180 min	3 599,-	120,-
Zaměřené kurzy				
Letní příprava na zkoušky	64	4 x 180 min	7 669,-	120,-
Děti 3. - 5. třídy	32	4 x 180 min	3 839,-	120,-
Děti 6. - 9. třídy	32	4 x 180 min	3 839,-	120,-
AJ pro maminky (3 % sleva)	32	4 x 180 min	3 719,-	116,-
Anglická gramatika	24	2 x 135 min	2 889,-	120,-

Typ kurzu/Vyučovaný jazyk	Počet hodin celkem	Intenzita	Cena kurzu	Cena za lekci
Konverzace				
AJ, NJ, FJ, ŠJ	14	1 x 90 min	1 699,-	121,-
Angličtina v praxi				
AJ	4	1 x 180 min	699,-	175,-

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.3 Distribuce

Následující podkapitola bude zaměřena na změny týkající se distribuce jazykového vzdělávání, která se místně uskutečňuje ve čtyřech výukových prostorách jazykové školy Presto, které se nacházejí vždy v blízkosti stanice metra. Časově se poskytování služby, díky výše popsané diferenciaci, při aplikaci návrhů, bude realizovat v závislosti na cílové skupině, čímž bude dosaženo rovnoměrnějšího rozložení poptávky, která se doposud soustřeďuje především na kurzy večerní.

4.3.1 Distribuce pomaturitního studia

Pomaturitní studium je poskytované v délce 20 vyučovacích hodin týdně ve všední dny. Jazyková škola ho organizuje pouze na Praze 1, kde jsou pro to, jako v jediné z poboček, ideální podmínky. Je poskytováno pouze v dopoledních blocích a není využita zmíněná možnost rozlišení kurzů na základě kapacitních možností učeben.

V oblasti distribuce pomaturitního studia tedy jako stěžejní navrhuji následné rozlišení:

1. Diferenciaci nabídky pomaturitního studia v závislosti na počtu studentů ve třídě

Skupiny budou rozlišeny na dvě základní, a to:

- skupiny o 8 – 10 studentech,
- skupiny o 14 – 16 studentech.

Vzhledem k volné kapacitě učeben pak bude rozmístění studentů vypadat tak, jak to znázorňuje následující tabulka (Tab. 55).

Tab. 55: Rozmístění kurzů pomaturitního studia

Kapacita kurzu	Počet kurzů v kategorii	Čas výuky	Kapacita kurzu	Počet kurzů v kategorii	Čas výuky	Čas výuky
8 - 10	3		14 - 16	4		
Třída	Kapacita		Třída	Kapacita		
E	10	9:50 – 13:15	B	14	9:50 – 13:15	13:30 – 16:50
G	8	9:50 – 13:15	C	16	9:50 – 13:15	13:30 – 16:50
J	8	9:50 – 13:15	F	14	9:50 – 13:15	
		9:50 – 13:15	L	14	9:50 – 13:15	
Celkem	26		Celkem	58		
Kapacita celkem						84

Zdroj: (vlastní zpracování)

2. Otevření kurzu pomaturitního studia i v odpoledních hodinách

Pro otevření kurzu v odpoledních hodinách budou vyhrazeny dvě třídy o kapacitě 14 (učebna B) a 16 (učebna C) studentů, ve kterých bude realizován kurz pomaturitního studia v jazyce anglickém. Kurz bude probíhat od 13:30 do 16:55 hodin, a to z důvodu nižší atraktivity těchto časů a z ní plynoucího efektivního využití prostor.

Možnost případného hledání dalších prostor pro poskytování pomaturitního studia bych prozatím ponechala stranou – do doby, než bude situace s úpravou či zrušením příslušné vyhlášky definitivně jasná. Opatrnost bych v tomto směru volila i vzhledem ke klesajícímu zájmu o pomaturitní studium, které bylo zjištěno z analýzy údajů o absolventech středních škol a účastnících pomaturitního studia.

4.3.2 Distribuce semestrálních kurzů

Semestrální kurzy budou nadále probíhat v prostorách jazykové školy, které jsou v současné době k dispozici, i v zavedených časových dotacích (typicky 32 a 64 vyučovací hodiny za semestr). Ke změnám ovšem dochází ve vyučovacích časech, které jsou diferencované jednak v závislosti na tom kterém času (klasický, ranní a večerní) a dále dle cílových skupin, u kterých byla vynaložena snaha o přizpůsobení se charakteristickému životnímu stylu (kurzy pro děti tak doporučuji vypisovat v brzkých odpoledních hodinách, kurzy pro seniory budou vypisovány v hodinách ranních a brzkých odpoledních). Nově došlo taktéž k zavedení **víkendových kurzů**, resp. kurzů konaných každý sobotní den. Tyto budou organizované na dvou pobočkách – na Praze 1 a na Karlově náměstí. Na Karlově náměstí jsou náklady spojené se sobotním provozem snižované o nutnost využití jednoho zaměstnance či brigádnice na toto dopoledne. Náklady na lektora se při poskytování víkendové výuky navyšují asi o 10 – 15 % a náklady ostatní byly pro tyto účely (maximálně 4 hodiny jednou týdně) určeny jako zanedbatelné.

Nově navržené kurzy, a s tím související vyšší náročnost na prostory jazykové školy, nebudou mít důsledky v podobě hrozby nedostatku kapacit, což dokazují tabulky (Tab. 56 – 59) vyjadřující kapacitu jednotlivých prostor. Prostory na pobočce Budějovická a Náměstí Míru jsou přitom zachyceny jen exemplárně. Z jejich podstaty (prostory základních škol) totiž vychází možnost navýšení kapacit.

Kapacita prostor na Praze 1 nabízí možnost realizovat 234 kurzů (Tab. 56).

Tab. 56: Kapacita prostorů na Praze 1

Třída	Kapacita	Čas kurzů								Počet kurzů
3. patro										
		8:00 – 9:30	9:50 – 13:15	13:30 – 16:50	17:00 – 18:30	18:35 – 20:05				
B	14		PMS	PMS						3
C	16		PMS	PMS						3
		8:00 – 9:30	9:50 – 13:15	13:30 – 15:00	15:05 – 16:35	16:40 – 18:10	18:15 – 19:45			
E	10		PMS							5
F	14		PMS							5
G	8		PMS							5
J	8		PMS							5
L	14		PMS							5
4. patro										
		8:05 – 9:35	9:40 – 11:10	11:15 – 12:45	12:50 – 14:20	14:25 – 15:55	16:00 – 17:30	17:35 – 19:05	19:10-20:40	
		7:30 – 9:00	9:05 – 10:35	10:40 – 12:10	12:15 – 13:45	13:50 – 15:20	15:25 – 16:55	17:00 – 18:30	18:35 – 20:05	
X	10									8
Počet kurzů za den										39
Počet kurzů za týden (pondělí až sobota)										234

Zdroj: (vlastní zpracování)

Kapacita prostor na Karlově náměstí nabízí k využití 240 kurzů, což lze vidět z následující tabulky (Tab. 57).

Tab. 57: Kapacita prostorů na Karlově náměstí

Třída	Kapacita	Čas kurzů								Počet kurzů
		8:05 – 9:35	9:40 – 11:10	11:15 – 12:45	12:50 – 14:20	14:25 – 15:55	16:00 – 17:30	17:35 – 19:05	19:10-20:40	
		7:30 – 9:00	9:05 – 10:35	10:40 – 12:10	12:15 – 13:45	13:50 – 15:20	15:25 – 16:55	17:00 – 18:30	18:35 – 20:05	
A	6									8
B	6									8
C	6									8
D	6									8
E	6									8
Počet kurzů za den										40
Počet kurzů za týden (pondělí až sobota)										240

Zdroj: (vlastní zpracování)

Prostory na pobočkách Budějovická a Náměstí Míru pak nabízejí možnost otevření 120 kurzů v případě pronajmutí tří tříd. (Tab. 58 a 59)

Tab. 58: Kapacita prostorů na Budějovické

Třída	Kapacita	Čas kurzů								Počet kurzů
		8:05 – 9:35	9:40 – 11:10	11:15 – 12:45	12:50 – 14:20	14:25 – 15:55	16:00 – 17:30	17:35 – 19:05	19:10-20:40	
		7:30 – 9:00	9:05 – 10:35	10:40 – 12:10	12:15 – 13:45	13:50 – 15:20	15:25 – 16:55	17:00 – 18:30	18:35 – 20:05	
A	x									8
B	x									8
C	x									8
Počet kurzů za den										24
Počet kurzů za týden (pondělí až pátek)										120

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tab. 59: Kapacita prostorů na Náměstí Míru

Třída		Kapacita		Čas kurzů						Počet kurzů
				8:05 – 9:35	9:40 – 11:10	11:15 – 12:45	12:50 – 14:20	14:25 – 15:55	16:00 – 17:30	
		7:30 – 9:00	9:05 – 10:35	10:40 – 12:10	12:15 – 13:45	13:50 – 15:20	15:25 – 16:55	17:00 – 18:30	18:35 – 20:05	
X	x									8
Y	x									8
Z	x									8
Počet kurzů za den										24
Počet kurzů za týden (pondělí až pátek)										120

Zdroj: (vlastní zpracování)

Celkem je tedy možno se současnými prostory, při pronajmutí tří tříd na základních školách, realizovat **714 kurzů**, které budou probíhat jedenkrát týdně. I v případě, že by polovina prostor byla využita pro individuální, firemní výuku a zahrnovala by kurzy probíhající dvakrát týdně, kapacita 357 kurzů bude na uskutečnění navrhovaných změn stále dostačující.

4.3.3 Distribuce letních kurzů

Aktuálně jsou letní kurzy poskytované pouze v sídle společnosti, na Praze 1. Letní kurzy doporučuji vypsát i na pobočce Karlovo náměstí. Důvodem je zvýšení možnosti volby klientů jazykové školy i efektivnější využití těchto prostor. Převážnou část kurzů bych ovšem doporučovala zanechat v sídle společnosti – z důvodu klimatizovaných prostor i lepší ventilace. Možnost volby pobočky bych však klientům ponechala.

Druhou změnou, která má dopad na distribuci kurzů, byl návrh sjednotit kurz „angličtina v praxi“ do jednoho dne, za účelem snížení transportních nákladů klientů.

4.4 Komunikace

Marketingovou komunikaci jazykové školy Presto je obtížné striktně oddělit od marketingové komunikace jednotlivých produktů jazykové školy, tak celé společnosti. Tyto komunikace působí souběžně a společně propagují jazykovou školu i překladatelskou společnost jako značku. Rovněž tak pouze část marketingové komunikace jazykové školy je zaměřena na konkrétní produkty. Tento způsob propagace znamená úsporu nákladů a propagace značky působí v širším spektru. Tak klienti, kteří zaznamenají existenci jazykové školy, mohou prostřednictvím jiných kanálů – například internetových stránek – zjistit konkrétní nabídku

jazykové školy. Nevýhodou propagace značky je naopak nemožnost přesného zacílení na tu kterou cílovou skupinu. Z tohoto hlediska (nákladového) tedy doporučuji setrvat v dosavadním způsobu komunikace, ovšem se snahou část propagace zacílit na konkrétní cílové skupiny. Tato část se, z důvodů nákladových, bude týkat pouze méně finančně náročných médií, kterými jsou letáky, webové stránky a sociální síť Facebook.

V první části této podkapitoly nejprve představím návrhy, které se týkají komunikace jazykové školy, jejíž prvky působí společně, následně se zaměřím na komunikační změny v rámci jednotlivých produktů jazykové školy.

4.4.1 Komunikace jazykové školy Presto

Kampaň jazykové školy Presto je v současném konceptu zaměřena na emocionální apely, jejichž podstatou je stud. Kampaň „*Jak se tváříte Vy, když máte použít cizí jazyk?*“ je, dle mého názoru zdařilá, ovšem je třeba určit správný okamžik, ve kterém už se tato kampaň může stát příliš „okoukanou“ a kontraproduktivní. Doporučuji tedy kampaň měnit každý rok, popřípadě ji zpracovat formou využití momentu překvapení, kdy bude postupně doplňována až do konečné podoby či jiného, změn využívajícího, konceptu. Kampaň by měla být dynamická, již ze své podstaty musí s lidmi „komunikovat“ (a lidé nebudou za příjemného společníka považovat někoho, kdo bude po celý rok sdělovat totéž stejným způsobem). Nabízí se také možnost působit prostřednictvím racionálních apelů prezentující výhody, které nabízí znalost cizího jazyka, v kombinaci s emocionálně laděným vizuálním zpracováním. Vydařeným příkladem tohoto působení je kampaň společnosti Berlitz, kterou příkládám do Přílohy č.55.

Výhrady mám, z hlediska grafického zpracování, k využití fialové barvy na pozadí jednoho z propagačních materiálů současné kampaně jazykové školy Presto. Tato barva jednak „neladí“ s barvami společnosti, jednak její použití dle literatury vyjadřuje spíše ponuřost a znepokojenost. Literatura také uvádí, že lidé s vyšším intelektuálním potenciálem tuto barvu výrazně odmítají.

Kampaň společnosti Presto by též bylo vhodné posílit *guerillovou akcí*, která nabízí možnost upoutání pozornosti za relativně nízké náklady v případě jejího zdařeného provedení a zajištění „samovolného“ pohybu formou virálního přenosu. Opět uvedu příklad guerilly jazykové školy Berlitz, kterou realizovala ve spolupráci se společností Aetna. Podstatou této akce bylo oslovování pražských občanů fiktivním turistou, který rozdával vizitky jazykové školy s její nejbližší pobočkou a apelem, aby zaskočení Pražané zapracovali na svých jazykových dovednostech. (130) Na základě komunikace s touto agenturou jsem zjistila, že hodnota takového konceptu s – konzultací při jeho realizaci – se pohybuje okolo 15 000 Kč bez DPH.

Dalším z návrhů týkající se komplexní komunikace jazykové školy, je **vytvoření nových webových stránek**. Podstatou změny by mělo být především jejich zjednodušení a lepší přehlednost. Webové stránky by se měly stát reprezentativní vizitkou společnosti a měly by být stále „živé“, podporující komunikaci se stávajícími i potenciálními klienty. Nově vytvořené webové stránky by měly, dle možností společnosti, obsahovat nové moduly, kterými jsou:

- *Modul pro objednávání kurzů a platební bránu* umožňuje nejen objednání kurzů, ale též jeho platbu online.
- *Modul informační systém pro studenty*, kde mohou studenti nalézt materiály k výuce, aktuální informace o případných změnách, mohou zde komunikovat jak s lektory, tak se sebou navzájem a také zde podávat rozličné návrhy a hodnotit online každou hodinu s daným lektorem.
- *Modul informační systém pro učitele* bude sloužit jako rozhraní pro sdílení materiálů a informací či rezervací v knihovně.

Pro vytvoření webových stránek byla jako jedna z možností popána společnost Breezy s.r.o., která má velmi dobré reference a zpracování jejich webů má vysokou grafickou i funkční úroveň. Web společnosti by se díky této spolupráci mohl stát jedinečným, čímž by mohla být posílena konkurenční výhoda jazykové školy ve srovnání s jejími konkurenty i image společnosti. V závislosti na využití různých modulů by se pak částka investovaná do internetových stránek pohybovala přibližně v rozmezí 131 300 – 177 300 Kč. Moduly a úpravy lze aplikovat též průběžně, dle přání společnosti. Předběžnou cenovou nabídku společnosti příkládám do Přílohy č.56.

Jako poslední z návrhů – týkajících se souhrnné komunikace jazykové školy – uvedu **využívání tiskových zpráv a zintenzivnění působení v oblasti vztahů s veřejností**. Využití schopností a postavení ředitelky jazykové školy, Mgr. Petry Padolsky, která je viceprezidentkou Asociace jazykových škol a agentur, může velmi dobře posílit veřejností vnímanou kvalitu a profesionalitu v oblasti poskytování jazykového vzdělávání jazykové školy Presto.

Další návrhy spadající do oblasti marketingové komunikace se budou týkat vybraných produktů jazykové školy – tedy pomaturitního studia, semestrálních kurzů a letních kurzů.

4.4.2 Pomaturitní studium

Cílová skupina pro produkt pomaturitního studia je tvořena mladými lidmi ukončujícími středoškolské vzdělání. Tito mladí lidé si volí tuto formu jazykového vzdělávání především za účelem zlepšení svých jazykových dovedností, které pomáhají zlepšit výchozí pozici na trhu práce či vysokých škol. Důvodem může být také prodloužení „studijních let“ či neúspěšné přijímací řízení na vysokou školu. Geograficky se tato cílová skupina nachází na území

hlavního města Prahy, popřípadě v jeho okolí. Vzhledem ke skutečnosti, že se jedná o cílovou skupinu ekonomicky neaktivní, je též vhodné brát v úvahu roli rozhodovatele, v níž může mít stěžejní postavení jak zájemce o pomaturitní studium, tak ovšem i jeho rodiče, popřípadě osoby, které budou studium financovat.

Cíle komunikace jazykové školy by měly být přesně stanoveny – například počtem získaných studentů pomaturitního studia v dalším ročníku – samozřejmě vždy ke vztahu cílům nadřazeným. Toto stanovení umožňuje další, hierarchicky uspořádané plánování marketingových aktivit, jejich následné zhodnocení a využití tohoto zhodnocení v dalším období. S ohledem na současnou situaci a zavedení odpoledního pomaturitního studia jsem stanovila jako cíl získat 26 nových studentů pro tento program (z toho 10 do pomaturitního studia Exclusive) a 18 studentů (získaných již realizovanou marketingovou kampaní) v konečném rozhodovacím procesu přesvědčit o volbě pomaturitního studia Exclusive. Hlavními marketingovými cíli v oblasti pomaturitního studia tedy je:

- přivést do jazykové školy 50 studentů na den otevřených dveří,
- získat 26 nových studentů,
- 18 studentů z „již rozhodnutých pomaturitní studium absolvovat v jazykové škole Presto“ přesvědčit o výběru pomaturitního studia typu Exclusive.

Marketingová komunikace s potenciálními studenty pomaturitního studia by měla být **zaměřená na zdůraznění výhod**, které pomaturitní studium přináší. Kromě studentského statusu a cenové politiky (systému slev) by měl být zdůrazňován konečný efekt, tedy znalost cizího jazyka v kontextu, který by byl pro studenta zhmotněný v možnosti získat lepší pracovní nabídku, poznávat bez jazykové bariéry nová místa a kultury. V této souvislosti bych ráda vzpomněla již jednou zmiňovanou kampaň společnosti Berlitz, která přesně cílí na hlavní motivy ke studiu cizího jazyka, formou sloganů: „*Business (Culture, Tourism) is not faraway. Overcome the language barrier and seize it.*“ (129) (Příloha č.55). Výhodou této kampaně jsou i její racionální apely, které jsou vhodné pro komunikaci se zákazníky mající vysokou motivaci ke zpracování informací o produktu a takto zaměřená persuade má i dlouhodobější účinek. Patříčně by měla být **komunikována i cenová politika** – kurz s nižším počtem žáků bude vhodné nabízet jako něco nadprůměrného, exkluzivního, s důrazem na individuální výuku, která ve svém důsledku znamená rychlejší pokrok a dosažení vyšší cílové jazykové úrovně. V oblasti vypsaní odpoledních kurzů pomaturitního studia by měla být komunikována možnost studentů při studiu dopoledne pracovat.

Rozpočet pro marketingovou komunikaci mířící na potenciální zájemce o pomaturitní studium by měl být stanoven na základě požadovaných cílů s ohledem na možnosti společnosti, které jsou determinovány jednak jejím hospodařením, jednak jejími preferencemi té které oblasti

produktů. Rovněž silná konkurence v této oblasti zvyšuje nároky na finanční prostředky vložené do komunikačních aktivit. Rozpočet na změny v marketingové komunikaci jazykové školy, s ohledem na výše stanovené cíle a předpokládané efekty plynoucí z jejich splnění, byl stanoven na 48 350 Kč bez DPH.

System měření účinnosti marketingové komunikace doporučuji doplnit o vytvoření dotazu, který by při elektronické objednávce zjišťoval, odkud se daný student o jazykové škole dověděl (a vždy ho aktualizovat s ohledem na uskutečněné akce). Tento dotaz je třeba důsledně uplatňovat i při objednávkách realizovaných na recepci jazykové školy. Na základě těchto, a doposud uplatňovaných nástrojů, lze pak efektivněji využívat prostředky vložené do marketingové komunikace a posilovat tak opravdu jen ty účinné nástroje.

Komunikační mix jazykové školy Presto je svým rozložením zaměřen především na internetovou a outdoorovou komunikaci. Nástroje komunikačního mixu, které jsou doposud uplatňované, bych doporučila rozšířit, s odvoláním se na výše stanovené cíle, o následující:

- Za účelem přiblížení se studentům, snahy jim co nejlépe prezentovat prostředí jazykové školy i její tým a vzbuzení zvědavosti i sympatií, doporučuji na webové stránky společnosti i profil na Facebooku vložit **fotografie** lektorů s krátkým představením a rovněž publikovat fotografie z organizovaných událostí. Vhodným doplňkem by jistě bylo i krátké video prezentující originální formu výuky. Fotografie mohou dodat lektoři a zaměstnanci nebo mohou být pořízeny pracovníkem jazykové školy.
- V rámci propagace pomaturitního studia doporučuji **vytvořit vlastní profil** Timeline na sociální síti Facebook, který vytvoří a bude spravovat zaměstnanec mající na starost tuto sociální síť. Prostřednictvím tohoto profilu bude umožněna lepší a cílenější komunikace se studenty i se zájemci o toto studium. Prostřednictvím aplikace tvorby událostí pak doporučuji vytvářet různé události, které jsou spojené jak s pomaturitním studiem, tak s celou jazykovou školou. Mohou to být organizované výlety a kulturní akce, stejně jako pozvánky na tematické večery, které budou studentům pomaturitního studia poskytovány se slevou 50 %.
- Jako další způsob zefektivnění marketingové komunikace doporučuji realizovat **dny otevřených dveří** pro zájemce o pomaturitní studium. Poznání vstřícného kolektivu a příjemného prostředí jazykové školy, přesvědčení se o kvalitě výuky i celkovém jejím konceptu, může velmi napomoci při rozhodnutí se právě pro jazykovou školu Presto. Den otevřených dveří by bylo vhodné uspořádat alespoň dvakrát. Toto tvrzení má své opodstatnění v tom, že část studentů může být rozhodnutá studovat tento kurz již před přijímacím řízením na vysokou školu, část ovšem své rozhodnutí učiní až na základě rozhodnutí o přijetí či nepřijetí na vysokou školu. První termín dne otevřených dveří tak doporučuji zrealizovat v měsíci dubnu, druhý termín pak koncem měsíce června. Tato

událost by měla být spojena s pečlivě naplánovaným programem, ve kterém by nemělo chybět představení školy, ukázková hodina (u prvního termínu) a beseda s lektory jazykové školy. Součástí prvního termínu může být též prezentace několika doporučení, jak zvládnout státní maturitu, která by mohla být současně dobrou stimulací pro příchod potenciálních studentů. Dalšími body programu může být jazykové testování (jehož výstupem bude certifikát o jazykové úrovni studenta) či hra o drobné ceny. Studentům by měl být před odchodem darován nějaký upomínkový (reklamní) předmět, který by připomínal zážitek z tohoto dne. O obou termínech dne otevřených dveří budou studenti informováni prostřednictvím letáků rozesílaných do středních škol a k dispozici budou též na recepci jazykové školy, kde je budou mít k dispozici zájemci o studium i ostatní klienti, kteří je mohou předat svým rodinným příslušníkům či přátelům.

- **Letáky** upozorňující na exkluzivní program pomaturitního studia a otevření odpoledních kurzů, které budou rozeslány na pražské střední školy (společně s pozvánkami na den otevřených dveří), do kterých již jazyková škola zasílá plakáty (přibližně 100 středních škol).
- Zveřejnění exkluzivního a odpoledního programu pomaturitního studia na internetových stránkách společnosti a na Facebooku.
- Přidání nabídky exkluzivního programu a odpoledního pomaturitního studia, propagující pomaturitní studium, na propagační materiály pomaturitního studia.

Co se týče **načasování jednotlivých akcí**, nejintenzivněji by se mělo působit v období, kdy se studenti rozhodují o dalším studiu, respektive v období vyrozumění o výsledku přijímacího řízení. Po zbytek roku je možné intenzitu působení snížit a využívat jen „připomínající reklamu“ propagující například jazykovou školu jako značku.

4.4.3 Semestrální kurzy

Cílovou skupinu produktu „semestrální kurzy“ je obtížné definovat jednotně, bez respektování specifik nově navržených kurzů. Na základě těchto specifik jsem definovala následující cílové skupiny, resp. jejich reprezentanty, kteří doplňují semestrální kurzy určené široké veřejnosti:

- **Cílová skupina „odborník“**: jejím reprezentantem je ekonomicky aktivní obyvatel (nebo student vysoké školy relevantního oboru) hlavního města, mladšího a středního věku, s ukončeným středním nebo vysokoškolským vzděláním, žijící, pracující nebo studující v blízkosti některých výukových míst jazykové školy. Jeho zájemem, studijním oborem či pracovním zaměřením je oblast marketingu, ekonomie či personálního managementu. Příjmově (pokud je ekonomicky aktivní) lze zástupce této kategorie zahrnout do skupiny střední či vyšší střední příjmové třídy.

- *Cílová skupina „asistentka“*: reprezentantem této cílové skupiny je žena pracující na asistentké nebo nižší manažerské pozici, která pro výkon svého povolání potřebuje znalost anglického jazyka, popřípadě o takovouto pozici usiluje. Věkově spadá do skupiny 20 – 35 let. Je obyvatelem hlavního města Prahy, žije nebo pracuje v blízkosti výukových míst. Může být ekonomicky aktivní či nezaměstnaná.
- *Cílová skupina „maturant“*: reprezentant je studentem (chlapec či dívka) posledního ročníku střední školy, připravující se na složení státní maturity z anglického jazyka. Žije či studuje v blízkosti některých výukových míst jazykové školy.
- *Cílová skupina „matka“*: typickým reprezentantem této cílové skupiny je žena na mateřské dovolené ve věku 20 – 40 let, aktivní, toužící po zdokonalení jazykových dovedností a sociálním kontaktu se ženami jako je ona. Žije v hlavním městě, příjmově spadá do střední či vyšší střední třídy.
- *Cílová skupina „děti“*: zástupcem reprezentanta této cílové skupiny je matka dítěte základní školy vnímající důležitost jazykového vzdělání, které chce svému dítěti dopřát. Žena je v mladším až středním věku, zaměstnaná popřípadě na mateřské dovolené, obyvatelekou hlavního města Prahy.
- *Cílová skupina „aktivní senior“*: Typickým zástupcem je aktivní a společenský muž či žena důchodového věku, bydlící v blízkosti vyučovacích míst jazykové školy, který se chce vzdělávat i po skončení ekonomicky aktivní části života. Motivací ke studiu jazyků je tomuto zástupci nejen studium samotné, ale rovněž navázání nových sociálních vazeb. Příjmově tato skupina spadá do nižší střední nebo střední třídy.

Cílem komunikace v tomto rámci bude informovat cílové skupiny o nabídce nových typů kurzů, přičemž ke konečné fázi rozhodovacího procesu – s preferovanou volbou jazykové školy Presto pro absolvování příslušného kurzu – by měl dojít následný počet oslovených různých cílových skupin:

• „odborník“:	45
• „asistentka“:	60
• „děti“:	25 (děti) + 20 (jejich matky)
• „matka“:	10
• „maturant“:	13
• široká veřejnost (víkendové kurzy obecného jazyka):	15
• „aktivní senior“:	4
• tematické večery	5 % studentů JŠ ¹⁶ + 1 nový každý týden

¹⁶ 5 % studentů bylo vypočteno z exemplárního počtu 600 studentů jazykové školy a jedná se tedy o 30 studentů.

Marketingová komunikace se zájemci o semestrální kurzy by měla být opět zaměřená na **zdůraznění výhod**, které pomaturitní studium přináší, a to s ohledem na výše zmíněná specifika cílových skupin. Dle nich by cílová sdělení měla vyjadřovat následující výhody:

- *Cílová skupina „odborník“:* vysoká odbornost a kvalita kurzů.
- *Cílová skupina „asistentka“:* lepší pracovní komunikace a uplatnění.
- *Cílová skupina „maturant“:* státní maturita snadno, kurz o víkendu.
- *Cílová skupina „matka“:* seberealizace a sociální vazby.
- *Cílová skupina „děti“:* lepší budoucnost dítěte, kurzy „pro oba“.
- *Cílová skupina „aktivní senior“:* nové sociální vazby a aktivita.

U víkendových kurzů, které jsou určeny široké veřejnosti, pak může být využit apel zdůrazňující možnost studia v době, kdy klienti „mají čas“.

Rozpočet pro marketingovou komunikaci v rámci semestrálních kurzů byl stanoven na základě požadovaných cílů (výše stanovených) na 47 100 Kč bez DPH.

V návaznosti na výše stanovené cíle marketingové komunikace v oblasti semestrálních kurzů a v souvislosti s akceptací současného **marketingového mixu** doporučuji tento **rozšířit** o následující aktivity:

- **Doplnění** rozšířené nabídky kurzů na současné propagační materiály.
- Všechny kurzy budou prezentované na **webových stránkách** společnosti v rámci nabídky kurzů i jako novinky na hlavní straně webu, dále na sociální síti **Facebook**, a to prostřednictvím grafických vizuálů i opakovaných upozorněních především na odborné a specializované kurzy, do nichž je možno se přihlašovat v průběhu celého semestru. Tematické večery pak budou každý týden aktualizovány na sociální síti, kde bude i jejich komplexní program. Ten bude dostupný také na webových stránkách společnosti a v prostorách společnosti formou tištěné nabídky. Jednou z posledních novinek pak bude prezentace programu „*sestavte si vlastní kurz*“ na internetových a facebookových stránkách, přičemž tato možnost bude zvýrazněna i v tištěné nabídce aktuálních kurzů.
- **Distribuce letáků** (příprava na maturitu) do střeňích škol v okolí pobočky na Praze 1 a Karlově náměstí, které budou přidány k současně zasílajícím materiálům na vybrané školy dle lokality.
- Letáky (propagující kurzy pro „odborníky“) distribuované na vybrané fakulty Vysoké školy ekonomické a Karlovy Univerzity a do společností v okolí sídla jazykové školy Presto, kde budou kurzy uskutečňovány. Letáky bude roznášet spolupracovník jazykové školy, pracující zde na částečný úvazek.

- Letáky nabízející jednotlivé typy nových kurzů budou rovněž k dispozici v prostorách jazykové školy Presto jako samostatné či jako součást nabídky.
- Do základních škol v okolí výukových míst jazykové školy budou distribuovány letáky s nabídkou kurzů pro matky a děti. U těchto kurzů bude též zdůrazněna možnost pro maminky studovat se svými dětmi ve stejném čase.
- Filmové večery budou propagovány na internetových a facebookových stránkách se sloganem „Víte, jaký má skutečně hlas?“ a o promítaném filmu si rozhodnou sami studenti prostřednictvím hlasování na Facebooku. Upozornění na promítání bude také vždy vystaveno na recepci jazykové školy a studenty na ně upozorní vždy i jejich lektor.

4.4.4 Letní kurzy

Propagaci nabídky letních kurzů bych, vzhledem k nižším investicím, doplnila pouze o propagaci internetovou, a to na webových stránkách společnosti a na Facebooku. Nabídka kurzů bude doplněna též do tištěné nabídky, která je klientům vždy k dispozici na recepci jazykové školy.

V případě, že budou realizovány veškeré doposud navrhované změny, budou zvýšené náklady na komunikaci (Tab. 60) činit celkově **286 750 Kč – 332 750 Kč** v závislosti na vybraných modulech webových stránek. Efekty některých komunikačních nástrojů (například nových webových stránek) na zvýšení tržeb je však velmi těžké určit.

Tab. 60: Změna nákladů na marketingovou komunikaci jazykové školy Presto

Položka	Počet	Specifikace	Cena za kus (Kč)	Cena celkem (Kč)
Guerilla kampaň (ve spolupráci s agenturou)				30 000
Nové internetové stránky jazykové školy				131 300 – 177 300
Nová kampaň jazykové školy - návrh a zpracování				30 000
CELKEM SPOLEČNÉ				191 300 – 237 300
Pozvánky na den otevřených dveří (tisk a grafika)	5000	21 x 9 cm	2	10000
Odměna pro 3 lektory (příprava a realizace dne)	3		1500	4500
Tisk certifikátů	25		2	50
Reklamní předměty (propisky a minibločky s logem JŠ)	25		15	375
Drobné ceny do soutěže	25		30	750
Náklady spojené s realizací a přípravou dne otevřených dveří	2		15675	31350
Fotografie lektorů a týmu jazykové školy (odměna za pořízení a úpravu fotek)				500

Položka	Počet	Specifikace	Cena za kus	Cena celkem (Kč)
Natočení a vložení videí (odměna za pořízení videa)				500
Založení profilu Timeline pro pomaturitní studium (odměna pro zaměstnance)				1000
Letky upozorňující na exkluzivní program pomaturitního studia a otevření odpoledních kurzů	5000	A5	3	15000
CELKEM POMATURITNÍ STUDIUM				48 350
Letáky s nabídkou kurzu "příprava na maturitu" na SŠ v okolí Prahy 1 a pobočky Karlovo náměstí	2000	A5	3	6000
Letáky s nabídkou kurzu "příprava na maturitu" v prostorách JŠ Presto	150	A5	3	450
Letáky s nabídkou kurzu pro "odborníky" na fakulty VŠE a Karlovy Univerzity	5000	A5	3	15000
Letáky s nabídkou kurzu pro "odborníky" v prostorách JŠ Presto do materiálů pro studenty PMS	300	A5	3	900
Letáky s nabídkou kurzu pro "odborníky" do společností, především personálních a marketingových v okolí poboček	500	A5	3	1500
Úhrada za roznos letáků na fakulty a do společností (8hodin)	8		100	800
Letáky s nabídkou kurzu pro "asistentky" do personálních agentur a společností v místě poboček	1500	A5	3	4500
Letáky s nabídkou kurzu pro "asistentky" v prostorách JŠ Presto	150	A5	3	450
Letáky s nabídkou kurzů pro maminky a děti do základních škol v okolí výukových míst	5000	A5	3	15000
Letáky s nabídkou kurzů pro seniory do prostor jazykových škol	100	A5	5	500
Přehled tematických večerů pro prostory jazykové školy a pro studenty při zahájení kurzů	1000	A4	2	2000
CELKEM SEMESTRÁLNÍ KURZY				47 100
				286 750 –
CELKEM				332 750

Zdroj: (vlastní zpracování)

4.5 Lidé

Jazyková škola Presto disponuje nejen kvalifikovanými zaměstnanci, ale též dlouhodobě spolupracuje s více než 160 českými a zahraničními lektory. Kritéria pro výběr lektorů jsou přesně definovaná dle normy Asociace jazykových škol a agentur. Dle mého názoru je systém odměňování lektorů velmi dobře provázaný se systémem zajišťování kvality poskytovaných služeb, jak to bylo popsáno v kapitole 3.2.2.5, a rovněž pozitivně působí na stimulaci lektorů. V rámci úspory nákladů jazykové školy bychom mohli uvažovat snížení sazby pro lektory, ovšem toto bych z důvodu udržení stávající kvality nedoporučovala. Snížení sazeb by mohlo mít negativní dopad jak na stimulaci lektorů, tak v konečném efektu na kvalitu výuky. Pokud by však bylo vskutku nutné, k těmto opatřením přistoupit, pak bych doporučovala sazby změnit pouze novým lektorům semestrálních kurzů, jejichž nástupní sazba by mohla být nižší.

Do kurzů pomaturitního studia je však třeba obsazovat pouze kvalitní lektory, se kterými má jazyková škola dobré zkušenosti.

V oblasti, která se dotýká lidských zdrojů společnosti, pak dále navrhuji zavést pravidelné formální hodnocení zaměstnanců, které by bylo provázáno se systémem jejich odměňování. Frekvenci takového hodnocení navrhuji stanovit na dvě hodnocení ročně, která by kopírovala průběh semestrů. Odměňování by mělo reflektovat zpětnou vazbu na výkon pracovníka od přímého nadřízeného a vzhledem k povaze oblasti poskytovaných služeb i od klientů, přichází-li tento zaměstnanec při jednání s nimi do pravidelného kontaktu (to jsou především referentky jazykové školy). Zde by bylo možné vycházet z dotazníkového šetření realizovaného jazykovou školou. Vhodné by bylo do tohoto hodnocení zahrnout i odměny (finanční či nefinanční) za významné zpětné vazby od klientů (například písemná pochvala adresovaná nadřízenému pracovníkovi).

4.6 Prostředí

Prostředí jazykové školy Presto, respektive jejího sídla, je zařízené funkčně a vyvolává již při vstupu pocit přátelské atmosféry. Učebny jsou pro účely výuky dobře vybaveny a nabízejí pro studenty bezpečné prostředí. Barvu učeben by bylo, v kontextu s využitím barev pro stimulaci studentů, možné změnit z bílé barvy na barvu žlutou, ovšem tato změna není doporučeníhodná v souvislosti s „barvami společnosti“.

Prostory sídla společnosti, resp. její třetí podlaží, bych doporučovala doplnit o barelový systém, který zajistí studentům větší komfort. V úvahu můžeme brát kupříkladu pořízení přístroje na barely od společnosti Crystalis typ Classic za 4 990 Kč a k tomu tubus na kelímky v ceně 358 Kč. Barel (18,9 l) pramenité vody Crystalis potom bude jazykovou školu stát dle aktuálního ceníku 127 Kč a každých 100 ks kelímků o obsahu 0,2 dl 69 Kč. Budeme-li pak brát v úvahu 100 studentů pohybujících se v sídle jazykové školy v jednom dni, a že každý druhý vypije jeden kelímek vody, pak můžeme uvažovat se spotřebou přibližně jednoho barelu za dva dny. Na měsíc by tak připadala koupě přibližně 12 barelů (tj. 1524 Kč) a asi 10 balení kelímků po 100 ks (tj. 690 Kč). Počáteční náklady na nákup tohoto přístroje by tedy činily **5 348 Kč** a měsíční náklady asi **2 214 Kč**.

Na pobočku jazykové školy **Karlovo náměstí** bych doporučovala umístit barelový systém taktéž, a to z důvodu jeho výslovného vyžádání klienty, které vyjádřili prostřednictvím realizovaného dotazníkového šetření. Vzhledem k nižšímu počtu kurzů a frekventovanosti na této pobočce budou náklady spojené s provozováním barelového systému nižší. Vycházíme-li z předpokladu, že na Karlově náměstí se pohybuje asi třetina klientů ve srovnání se sídlem na

Praze 1, pak náklady na provoz můžeme odvodit jako třetinové, a tedy na přibližně **738 Kč** měsíčně. Náklady na pořízení přístroje jsou shodné, tedy **5 348 Kč**.

Z dotazníkového šetření též vyplynula nespokojenost studentů s prostory na Karlově náměstí, především v souvislosti s absencí větší psací plochy. Navrhují tedy na tuto pobočku umístit psací plochu ve formě desek s podpěrami do písmena L, která umožní vytvoření psací plochy pro maximálně 6 studentů. Náklady na zhotovení takovéto desky se budou pohybovat od 2000 Kč pro jednu místnost. Pro pět učeben, kterými tato pobočka disponuje, to pak znamená náklady ve výši asi **10 000 Kč**.

Prostředí ostatních poboček jazykové školy nelze, vzhledem k jeho povaze (třídy v prostorách základní školy) příliš ovlivnit.

Budou-li aplikovány všechny představené návrhy, pak celkové jednorázové náklady na ně budou činit **20 696 Kč** a měsíční náklady spojené s provozem barelového systému budou činit **2 952 Kč**. Všechny ceny jsou uvedené bez DPH. Efekty plynoucí ze zavedení těchto opatření jsou velmi těžce finančně vyjádřitelné, ovšem v silicím konkurenčním prostředí se stává poskytování takovýchto doplňkových služeb téměř nezbytné. Mají vliv na celkovou spokojenost studentů a vyjadřují zájem společnosti a vnímanou důležitost komfortu klienta.

4.7 Procesy

V návrhové části dotýkající se procesů vedoucích k uspokojení zákaznických potřeb se zaměřím především na procesy viditelné pro zákazníka. Zde jsou klíčové procesy související s registrací a úhradou kurzu a dále pak s průběhem výuky samotné.

První návrh, související s objednáváním a platbou kurzů spočívá v **možnosti zaplatit kurz elektronickou kartou**. Tímto bude zajištěna platba v okamžiku registrace kurzu, která zajišťuje realizaci finanční transakce v okamžiku rozhodnutí klienta (implementace modulu platební brány a náklady na ni již byly vyjádřeny v rámci nákladů na nové webové stránky společnosti). Podobně je tomu u druhého návrhu, který se týká nákupu terminálu umožňujícího **platbu kartou na recepci** jazykové školy. U tohoto návrhu však vnímám vyšší důležitost, která je podporována stále se rozšiřujícím počtem míst, kde je možné platbu kartou uskutečnit. Dalším argumentem podporující aplikaci tohoto návrhu je výsledek dotazníkového šetření, ze kterého vyplynulo, že 35 % studentů semestrálních kurzů na Karlově náměstí upřednostňuje platbu kartou. Pořízení základního platebního terminálu nabízí společnost SoNet za 7 900 Kč a jeho instalaci a školení k tomuto produktu poskytuje za 1 300 Kč. Z provedených transakcí jsou pak za poskytnutí této služby placeny bance poplatky, které se pohybují do maximální výše 4 % z realizovaných plateb

kartou. Jednorázové náklady na pořízení platebního terminálu budou tedy v tomto případě činit **9 200 Kč** a poplatky se budou odvíjet od počtu a výše takto realizovaných plateb.

Proces průběhu výuky i její kontroly, který dodržuje jazykovou školou stanovené metodologické standardy, vnímám jako velmi dobrý.

Poslední návrhy, které přednesu, se budou týkat realizace dotazníkového šetření, které jazyková škola organizuje dvakrát ročně, za účelem především zjištění spokojenosti klientů. Realizaci samotnou hodnotím jako velmi pozitivní, ovšem nutnost jistého doplnění vnímám ve zpracování jeho výsledků. Největší nedostatek, dle mého názoru, spočívá v ***zaznamenávání výsledků dotazníkového šetření***, které neumožňuje statistické zhodnocení výsledků. Jazyková škola si tak odepírá možnost získat zajímavé a užitečné informace. Ty mohou spočívat například ve zjištění, zda lze potvrdit hypotézu, že studenti přicházející do jazykové školy na doporučení neuvažovali o studiu na jiné jazykové škole, a tak zjistit „sílu“ doporučení či zjišťovat podobné vztahy, a jejich sílu, s dalšími proměnnými. Co se týče otázek, na které jsou zjišťovány odpovědi, mám k tomuto pouze drobné návrhy na změny. Upravila bych v dotazníku pro semestrální kurzy otázku č. 8 (Vyhovuje Vám náplň kurzu, který jste si zvolila?), z důvodu jejího sugestivního zabarvení (vedlejší věta, dle mého názoru, může asociovat myšlenky, že si klient nemůže stěžovat na kurz, který si sám vybral). Další drobnou úpravu bych navrhla v otázce č. 12 (Zhodnoťte, prosím, recepci z hlediska následujících kritérií), kde postrádám možnost, že se klient do styku s recepcí jazykové školy nedostal, což dodatečně do dotazníků uváděli někteří klienti. Nakonec v dotazníku pro studenty pomaturitního studia u otázky č. 8 (líbí se Vám naše marketingová kampaň) je chyba vzniklá pravděpodobně nedopatřením – pod možnostmi odpovědí je prostor pro vyjádření studenta uvozován slovy „jiný zdroj“.

Před závěrem své diplomové práce shrnu – za účelem přehlednosti a viditelnosti jednotlivých efektů předložených možných změn – jednotlivé návrhy, které byly v rámci této kapitoly postupně prezentovány.

4.8 Souhrn návrhů

Diplomová práce obsahuje několik návrhů, jejichž aspirací je zlepšení marketingového mixu jazykové školy. Předložené návrhy jsou spojeny s nutností vynaložení nákladů (Tab. 61). Výše konkrétních celkových nákladů se může variantně pohybovat na základě toho, která opatření se jazyková škola rozhodne uplatnit, v jakém pořadí a časovém horizontu. Náklady na změny v propagaci jednotlivých produktů (pomaturitního studia, semestrálních kurzů a letních kurzů) přitom byly voleny na základě stanovených cílů marketingové komunikace, a to

s respektováním jejího současného stavu. Vyjadřují tak pouze finanční prostředky nutné k uskutečnění navržených komunikačních cílů.

Tab. 61: Náklady na předložené návrhy (v Kč)

Položka	Náklady jednorázové
Marketingová komunikace jazykové školy	191 300 – 237 300
Marketingová komunikace (pomaturitní studium)	48 350
Marketingová komunikace (semestrální kurzy)	47 100
Marketingová komunikace celkem	286 750 – 332 750
Psací plochy (pobočka Karlovo náměstí)	10 000
Barelový systém	10 696
Platební terminál	9 200
Prostředí a procesy celkem	29 896
CELKEM	316 646 – 362 646

Zdroj: (vlastní zpracování)

Navrhované změny kromě jednorázových nákladů zahrnují také náklady průběžné. Ty jsou spojeny s provozem barelového systému a jejich celková výše činí 2 952 Kč měsíčně. Další průběžné náklady jsou spojeny s využíváním platebního terminálu – ty se budou odvíjet od počtu a výše plateb prostřednictvím jej realizovaných – z provedených transakcí poplatky činí maximálně 4 %. Náklady na vybrané či veškeré návrhy budou pokryty z vlastních finančních zdrojů společnosti.

Očekávaných efektů z realizovaných návrhů bude dosaženo především aplikací důkladné diferenciaci pomaturitního studia i jednotlivých semestrálních kurzů a zavedením kurzů nových, které jsou v převážné většině zaměřené na nově definované cílové skupiny (Tab. 62). S dosažením těchto efektů jsou pak samozřejmě v úzkém vztahu náklady na marketingovou komunikaci.

Tab. 62: Předpokládané přínosy jednotlivých návrhů (v Kč)

Položka	Přínosy
Zvýšení tržeb zavedením cenové diferenciaci při 140 kurzech (semestrální kurzy)	25 309
CELKEM	25 309
Zvýšení tržeb po odečtení nákladů na lektory (semestrální kurzy)	282 741
Zvýšení tržeb po odečtení nákladů na lektory (pomaturitní studium)	501 526
CELEKM	784 267

Zdroj: (vlastní zpracování)

Další očekávané přínosy, které jsou spojeny s předloženými návrhy, jsou obtížně vyčíslitelné. V převážné většině se jedná o efekty spojené se spokojeností klientů jazykové školy a zlepšení

jejího celkového image, kterého bude dosaženo kupříkladu originálními webovými stránkami, zavedením barelového systému či pořízením platebního terminálu.

ZÁVĚR

Hlavním předmětem předložené diplomové práce byl marketingový mix jazykové školy Presto, v němž byla akcentována jeho veřejnostní složka, tedy jazykové kurzy určené široké veřejnosti. Po provedení analýzy obecného a oborového prostředí společnosti byli na základě předem definovaných faktorů (cena poskytovaných služeb a geografická poloha) určeni čtyři nejbližší konkurenti jazykové školy Presto, jejichž relevantní marketingový mix byl prostudován – v silně konkurenčním prostředí, při značné homogenitě poskytovaných služeb i cenové citlivosti zákazníků se požadavky na sledování konkurence i vlastní proaktivní jednání stávají imperativem. Předložení možných způsobů vedoucích k dosažení lepší konkurenceschopnosti pak bylo možné učinit až po prostudování současného marketingového mixu.

Z výsledků analytické části práce vyplynulo několik možných změn, které se týkaly především produktů pomaturitní studium a semestrální kurzy. V těchto byla navržena diferenciací stávajících a otevření nových typů kurzů. Diferenciací se přitom odvíjela od několika proměnných ovlivňujících poskytování jazykového vzdělávání a tato byla uplatněna i jako jeden z podkladů pro vytvoření nové cenové nabídky. Diferenciací, jak byla nastavena, může jazykové škole pomoci nejen ve vyrovnání poptávky po kurzech, ale rovněž, jak bylo znázorněno, umožňuje v závěru dosáhnout i vyšších finančních efektů.

Změny v marketingové komunikaci byly navrženy jak v rámci celého komunikačního konceptu jazykové školy, tak s ohledem na jednotlivé doporučené změny týkající se produktové a cenové oblasti. V rámci komunikačních aktivit pak byly definovány cílové skupiny, jejichž využíváním by se komunikační působení mělo stát efektivnějším, cíle komunikace a změny v komunikačním mixu, které by zajistily jejich dosažení.

Navrženy byly též drobné změny související s lidským faktorem, procesy i prostředím, ve kterém je jazykové vzdělávání poskytováno.

Předložená doporučení, jejichž aspirací je zlepšení marketingového mixu jazykové školy, byla samozřejmě spojena s nutností vynaložení nákladů, stejně jako s vyjádřením očekávaných efektů, přičemž některé z nich lze jen obtížně vyčíslit. Výše celkových nákladů se může variantně pohybovat dle volby toho kterého opatření, a je tedy možné je aplikovat postupně či všechny najednou.

Pevně věřím, že tato diplomová práce dostala nejen svému cíli, kterým bylo navržení změn v marketingovém mixu jazykové školy Presto se zaměřením na veřejnostní složku kurzů, ale že se stane též podnětným dokumentem pro realizaci těchto změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1 KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2000. 257 s. ISBN 80-7261-010-4.
- 2 KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books. 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.
- 3 KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 4 HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- 5 KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- 6 American marketing asociation. Dictionary. [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M.
- 7 BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- 8 FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2010. 160 s. ISBN 978-80-251-3234-0.
- 9 CHUDOBA, Š. ŠVACĚ, V. *Marketingový mix a jeho podoby*. [online] 2008, [cit. 2012-02-28]. Dostupné z <http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf>.
- 10 URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.
- 11 HESKOVÁ, M. *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.
- 12 ARUSSY, L. *Congratulations, You Are at Par: The New FourPs*. [online] 2005, [cit. 2012-03-01]. Dostupné z <http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Congratulations-You-Are-at-Par-The-New-Four-Ps-43111.aspx>.
- 13 TROUT, J., RIKVIN, S. *Odiš se nebo zemři: Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2.

- 14 VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- 15 ČSÚ. *Tržní a netržní služby v České republice*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600040FF3D/\\$File/900507a02.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600040FF3D/$File/900507a02.pdf).
- 16 ČSÚ. *Jednotlivá odvětví tržních služeb*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/6000414199/\\$File/900507a04.pdf](http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/6000414199/$File/900507a04.pdf).
- 17 JUŘÍKOVÁ, M. Existují „univerzální kritéria“ při výběru poskytovatele služby zákazníkem? *Marketing a komunikace*. 2010, č. 3, s. 16-18.
- 18 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Fortuna. 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.
- 19 SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. 1. vyd. Praha: ASPI. 2006. 300 s. ISBN 80-7357-1765.
- 20 KAŇOVSKÁ, L, TOMÁŠKOVÁ, E. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2009. 201 s. ISBN 978-80-7204-619-5.
- 21 JANEČKOVÁ, L, VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.
- 22 HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Publishing 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.
- 23 Společný referenční rámec pro jazyky. [online]. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky>.
- 24 MAŘÍK, K. Ceny a psychologie: Psychologické aspekty působení ceny na spotřebitele. *Marketing a komunikace*. 2009, č. 2, s. 6-7.
- 25 FORET, M, PROCHÁZKA, P, URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 156 s. ISBN 80-722-6888-0.
- 26 SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 1. vyd. Zlín: EKKA. 1994. 256 s.
- 27 BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2002. 210 s. ISBN 80-245-0410-3.
- 28 TÓTH, I. Cena očami zákazníků. *Marketing a komunikace*. 2009, č. 2, s. 19-21.

- 29 VOSOBA, P. *Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.
- 30 KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.
- 31 PELSMACKER, P., GUENS, M. BERGH, J. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 583 s. ISBN 80-247-0254-1.
- 32 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
- 33 TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.
- 34 HILL, G. *Moderní psychologie: Hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 283 s. ISBN 80-7178-641-1.
- 35 ATKINSON, R. L. a kol. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.
- 36 PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-2001499-3.
- 37 SCHULTZ, D. E. *Moderní reklama: Umění zaujmout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 704 s. ISBN 80-7169-062-7.
- 38 VYSEKALOVÁ, J.; RUBÁŠOVÁ, M. *Češi a reklama: Výzkum postojů české veřejnosti k reklamě*. [online]. 2007 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z <http://www.mandk.cz/view.php?cislocianku=2007040015>.
- 39 BRABCOVÁ, J. a kol. *Metodika uplatnění marketingu v institucích dalšího vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.nuov.cz/uploads/koncept/Marketing_kucharka_final.pdf.
- 40 ŽÁK, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Newton College.
- 41 ASOCIACE JAZYKOVÁCH ŠKOL ČR. *Kvalitní škola potřebuje odpovídající zázemí*. [online]. 2006 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.jazyky.com/content/view/81/50/>.
- 42 HOSKOVEC, J. a kol. *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

- 43 POLÁŠEK, V. *Psychologické působení barev a jeho využití v AV tvorbě*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2011. Vedoucí bakalářské práce prof. Ondřej Slivka ArtD., doc. Mgr. Juraj Fandlí.
- 44 VYSEKALOVÁ, J, MIKEŠ J. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.
- 45 ZAPLETALOVÁ, K. *Posouzení komunikační kampaně v oblasti sociálního marketingu*. Brno: Newton College, Ústav managementu, 2010. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Matěj Seifert.
- 46 Eurybase – Česká republika. Organizace vzdělávací soustavy České republiky. *Eurydice: Directorate-General for Education and Culture* [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eu_CZ_2010/CZ_CS_07.pdf
- 47 JANDOVÁ, H. *Zpráva pro studenty jazykových škol. Stát za ně přestane „platit“*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/skolstvi/zprava-pro-studenty-jazykovych-skol-stat-za-ne-prestane-platit_215251.html.
- 48 PASEK, P. *Vysvětlujeme klientům, co od kvalitní jazykové školy požadovat*. [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: <http://www.ajsa.cz/tiskove-zpravy/hr-management/>.
- 49 ČSÚ. *Další vzdělávání dospělých 2007*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3313-09-2007>.
- 50 SEDLÁČKOVÁ, H., BACHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 51 DOČEKALOVÁ, M., STRAKOVÁ, J. *Vliv vybraných ukazatelů na udržitelný rozvoj ČR*. [online]. 2010 [cit. 2012-04-11].
- 52 STEM. *Názory občan na úroveň demokracie u nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.stem.cz/clanek/2322>.
- 53 Vláda České republiky. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/zivotopis/rndr--petr-necas-74257/>.
- 54 STEM. *Názory občan na úroveň demokracie u nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.stem.cz/clanek/2308>.
- 55 KOTZBERGER, J. *Autorský zákon ve školách – otázky a odpovědi*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/autorsky-zakon-ve-skolach>.

- 56 FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk>.
- 57 PÍCHA, V. *Pomaturitní studium ještě není na odpis*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://vpicha.webgarden.name/thema/vzdelani/pomaturitni-studium-jeste-neni>.
- 58 BĚHOUNEK, P. *Novela DPH č. 370/2011 Sb. od 1. 1. 2012 resp. 1. 1. 2013*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2012/>.
- 59 MŠMT. *Informace o DPH v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/vzdelavani/informace-o-dph-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani?highlightWords=DPH+jazykov%C3%A9+%C5%A1koly>.
- 60 NEČAS, P. *Co obyvatelé této země nepotřebují, je politická nestabilita a změna reformního kurzu*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-petr-necas-co-obyvatele-teto-zeme-nepotrebuji--je-politicka-nestabilita-a-zmena-reformniho-kurzu-93865/>.
- 61 ČSÚ. *HDP v roce 2011 vzrostl o 1,7 %*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021512.doc>.
- 62 ČNB. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.
- 63 ČSÚ. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2012-isc>.
- 64 MLCOCHVÁ, J. *Sazby by měly být výš*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2012/cl_12_120124_zamrazilova_reuters.html.
- 65 ČNB. *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR.
- 66 ČNB. *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=USD.
- 67 ČSÚ. *Vývoj ekonomiky ČR v roce 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1109-11>.

- 68 ČSÚ. *Statistický ročenka ČR 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-0400>.
- 69 ČSÚ. *Souhrnná data o České republice*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice.
- 70 ČSÚ. *Populační prognóza ČR do r. 2050*. [online]. 2004 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04>.
- 71 ČSÚ. *Analýza: Ženy a muži v krajích ČR – demografie*. [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_demografie.
- 72 ČSÚ. *Informační společnost v číslech 2012*. [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C7002D34E2/\\$File/970512_C.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C7002D34E2/$File/970512_C.pdf).
- 73 AV ČR [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/.
- 74 AV ČR. *Výroční zpráva 2010*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/o_avcr/zakladni_informace/dokumenty/vyrocní_zpravy/archiv_vyrocnich_zprav/2010/pdf/VZ_XXXVIII_2010.pdf.
- 75 ČSÚ. *Výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_v_podnikatelskem_sektoru_pdf/\\$File/4_letacky_podnikatelsky.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_v_podnikatelskem_sektoru_pdf/$File/4_letacky_podnikatelsky.pdf).
- 76 ČSÚ. *Výzkum a vývoj ve vládním sektoru*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vladnim_sektoru_pdf/\\$File/5_letacky_vladni.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vladnim_sektoru_pdf/$File/5_letacky_vladni.pdf).
- 77 ČSÚ. *Výzkum a vývoj ve vysokoškolském sektoru*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vysokoskolskem_sektoru_pdf/\\$File/6_letacky_vysokoskolsky.pdf](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vysokoskolskem_sektoru_pdf/$File/6_letacky_vysokoskolsky.pdf).
- 78 Evropská komise. *Innovation Union Scoreboard 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.fp7.cz/dokums_raw/innovationunionscoreboard2011en_7051.pdf.
- 79 TUTOR. *O společnosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.tutor.cz/o-spolecnosti?ref=auxmenu>.

- 80 Topregion.cz. *Vzdělávací agentury Caledonian School, Tutor a Top Vision fúzí.* [online]. 2009 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=35FC05FBC46EEB8449DAD602938BE666?articleId=52905>.
- 81 TUTOR. *Společenská odpovědnost největší vzdělávací skupiny v ČR.* [online]. 2011 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.tutor.cz/tiskove-zpravy/CSR-aktivity?ref=st-69846335789100-3f2d22d>.
- 82 TUTOR. *Konverzační kluby.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/konverzacni_kluby?ref=submenu.
- 83 TUTOR. *Jazykové kurzy.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.tutor.cz/jazykove-kurzy/?ref=submenu>.
- 84 TUTOR. *Pomaturitní studium.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.tutor.cz/pomaturitni-studium-kurzy/06103-pomaturitni-studium-jazyku/954-kdykoliv/491-praha>.
- 85 TUTOR. *Pomaturitní studium.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/upload/marketing/tutor_pom_brozura_2012_praha_v11_prev.pdf?ref=st-69870085980680-3b62ad0.
- 86 TUTOR. *Akce a slevy.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z <http://www.tutor.cz/slevy?ref=topmenu>.
- 87 KAPRASOVÁ, D. *Marketingová strategie společnosti Tutor.* Kladno: Středočeský vysokoškolský institut, s.r.o., 2007. 5 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Lenka Turnerová, Csc.
- 88 ADDICT. Tutor – image kampaň. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.addict.cz/cz/projectDetails.php?pId=6#photo6>.
- 89 TUTOR. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150750683942848&set=a.273661517847.177436.128054482847&type=1&theater>.
- 90 TUTOR. *Den otevřených dveří.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.tutor.cz/den_otevrenych_dveri?ref=submenu.
- 91 TUTOR. *Seznam výherců ze soutěží na pražském veletrhu Gaudeamus.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.tutor.cz/specialni-akce/gaudeamus_praha_2012.

- 91 TUTOR. *Řízení kvality*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://profirmy.tutor.cz/rizeni-kvality>.
- 92 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Tutor jazyková škola. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z https://www.google.cz/search?q=Tutor+jazykov%C3%A1+%C5%A1kola&hl=cs&client=firefox-a&hs=9eQ&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=gMWbT8S8D4P1-gb8xK2XDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CDoQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.
- 93 Školící prostory. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.skoliciprostory.cz/skoliciprostory/#PRAHA>.
- 94 CALEDONIAN SCHOOL. *O nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/o-nas.html>.
- 95 CALEDONIAN SCHOOL. *Komu pomáháme*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/komu-pomahame.html>.
- 96 CALEDONIAN SCHOOL. *Kurzy pro veřejnost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/jazykove-kurzy-pro-verejnost.html>.
- 97 CALEDONIAN SCHOOL. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/pomaturitni-studium.html>.
- 98 CALEDONIAN SCHOOL. *Slevy*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/slevy.html>.
- 99 CALEDONIAN SCHOOL. *Pobočky*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/pobocky-jazykove-skoly-caledonian-school-v-praze.html>.
- 100 CALEDONIAN SCHOOL. *Caledonian Café*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/kavarna-caledonian-cafe.html>.
- 101 ADDICT. Caledonian School – Image kampaň. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.addict.cz/cz/projectDetails.php?pId=7#photo9>.
- 102 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Caledonian School logo. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <https://www.google.cz/search?q=Logo+Caledonian+School&hl=cs&client=firefox-a&hs=b2U&pwst=1&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=jT>

2dT_DcLomM-

waJIWTDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CCIQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.

103 Typodesignclub. Projekty – Záruba: *Vizuální styl jazykové školy v Praze*. [online]. 1998 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.typodesignclub.cz/projects/zaruba-the-caledonian-school>.

104 CALEDONIAN SCHOOL. *Lektóři*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.caledonianschool.cz/lektori-jazykove-skoly-caledonian-school.html>.

105 GLOSSA. *Jazyková škola Glossa* [online]. 2009 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://glossa.cz/jazykova-skola/>.

106 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Glossa škola jazyků logo. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z https://www.google.cz/search?q=Glossa+%C5%A1kola+jazyk%C5%AF+logo&hl=cs&client=firefox-a&hs=gmD&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbn=isch&ei=v3CdT9inDlee-QawtdWIDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CBwQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.

107 GLOSSA. *Kurzy pro veřejnost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://glossa.cz/kurzy-pro-verejnost/>.

108 GLOSSA. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://glossa.cz/pomaturitni-studium/>.

109 GLOSSA. *Učebny*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://glossa.cz/ucebny-kurzy-pro-verejnost/>.

110 GLOSSA. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.facebook.com/pages/Glossa-%C5%A1kola-jazyk%C5%AF/132600620105211?ref=ts>.

111 SPĚVÁČEK. *Jazyková škola Spěváček*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.spevacek.info/o-nas/spevacek-jazykova-skola/>.

112 SPĚVÁČEK. *Skupinové jazykové kurzy*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.jazykovka.info/jazykove-kurzy/>.

- 113 SPĚVÁČEK. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.jazykovka.info/pomaturitni-studium/>.
- 114 SPĚVÁČEK. *Učebny*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.jazykovka.info/ucebny/>.
- 115 SPĚVÁČEK. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.facebook.com/photo.php?fbid=138834199466260&set=a.138833839466296.25910.138590742823939&type=3&theater>.
- 116 SPĚVÁČEK. *Lektoři*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.jazykovka.info/lektori/>.
- 117 SPĚVÁČEK. *Newsletter*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z <http://www.jazykovka.info/newsletter/>.
- 118 VLKOVÁ, J. *Jazykovky zlevňují kurzy a spojují se, aby přežily*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/jazykovky-zlevnuji-kurzy-a-spojui-se-aby-prezily-f84-/ekonomika.aspx?c=A091007_202257_ekonomika_abr.
- 119 PRESTO. *O jazykové škole*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z <http://www.presto-skola.cz/1/>.
- 120 PADOLSKY, P. *Informace o jazykové škole Presto*. [osobní rozhovor]. 2012. [cit. 2012-05-03].
- 121 PRESTO. *Interní materiály jazykové školy Presto*. Praha. 2012.
- 122 Jazykové studio Bonmot. *Jazykové certifikáty*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z <http://www.bon-mot.cz/jazykove-certifikaty-26/>.
- 123 PRESTO. *Metodika výuky*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/1_4/.
- 124 PRESTO. *Aktuální nabídka kurzů*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z <http://www.presto-skola.cz/aktualni-nabidka-kurzu/>.
- 125 PRESTO. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z <http://pomaturitni-studium.presto-skola.cz/pomaturitni-studium-02/>.
- 126 PRESTO. *Letní intenzivní kurzy*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/kurzy_list/193/.

127 PRESTO. *Slevy*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z <http://www.presto-skola.cz/slevy-kurzy/>.

128 PRESTO. *Galerie učeben*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/4_1_1/!/lokalita_id/1.

129 DESIGNERSOUCH. *Creative Advertising by Language Shools*. [online]. 2012 [cit. 2012-13-05]. Dostupné z <http://designerscouch.org/view-log/Creative-Advertising-by-Language-Schools-1704>.

130 AETNA. Guerilla. *Bacha na falešného turistu*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-05]. Dostupné z <http://www.aetna.cz/category/guerilla/>.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zastoupení účastníků dle dosaženého vzdělání na neformálním vzdělávání.....	79
Graf 2: Zastoupení skupin účastníků dle věku na neformálním vzdělávání	79
Graf 3: Vývoj zájmu o semestrální kurzy ve školním roce 2009/2010 – 2011/2012.....	110
Graf 4: Preference jazyků v zimních semestrech	111
Graf 5: Preference jazyků v letních semestrech	112
Graf 6: Preference poboček jazykové školy Presto.....	118
Graf 7: Podíl studentů studujících v sídle společnosti	118

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb	20
Obr. 2: S-křivka.....	30
Obr. 3: Odchyly životního cyklu programu	31
Obr. 4: Cenová politika.....	38
Obr. 5: Průběh komunikačního procesu.....	42
Obr. 6: Barevný šestnáctiúhelník	63
Obr. 7: Ceny pomaturitního studia a geografické polohy hlavních konkurentů	84
Obr. 8: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 1	85
Obr. 9: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Karlovo náměstí)	86
Obr. 10: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Londýnská)	87
Obr. 11: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 4	88

Obr. 12: Komunikativní metoda	108
-------------------------------------	-----

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech	14
Tab. 2: Systematizace vybraných prvků marketingového mixu	17
Tab. 3: Vlastnosti služeb a jejich důsledky	23
Tab. 4: Preference kritérií dle sektorů služeb.....	24
Tab. 5: Důsledky vlastností služeb pro jednotlivá P	26
Tab. 6: Modely hierarchie efektů.....	45
Tab. 7: Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka	60
Tab. 8: Tři systémy procesu poskytování služeb	65
Tab. 9: Typy tržní poptávky.....	66
Tab. 10: Dospělý účastníci neformálního vzdělávání v roce 2007	78
Tab. 11: Žáci jazykových a absolventi středních škol v letech 2003 - 2010.....	80
Tab. 12: Preference jazyků v jednotlivých letech	80
Tab. 13: Ceny pomaturitního studia a geografické polohy hlavních konkurentů	84
Tab. 14: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 1	85
Tab. 15: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Karlovo náměstí).....	86
Tab. 16: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů (Londýnská)	87
Tab. 17: Ceny lekcí a geografické polohy hlavních konkurentů na Praze 4	88
Tab. 18: Ceny kurzů společnosti Tutor	91
Tab. 19: Nabídka pomaturitního studia společnosti Tutor	91

Tab. 20: Letní kurzy společnosti Tutor.....	92
Tab. 21: Akce a slevy společnosti Tutor.....	93
Tab. 22: Akce a slevy společnosti Tutor.....	93
Tab. 23: Akce a slevy společnosti Tutor.....	93
Tab. 24: Ceny kurzů společnosti Caledonian School.....	97
Tab. 25: Letní kurzy společnosti Caledonian School.....	98
Tab. 26: Akce a slevy společnosti Caledonian School.....	98
Tab. 27: Akce a slevy společnosti Caledonian School.....	98
Tab. 28: Ceny kurzů společnosti Glossa.....	101
Tab. 29: Srovnání jazykové školy Presto s jejími hlavními konkurenty.....	105
Tab. 30: Preference jazyků v zimních semestrech.....	111
Tab. 31: Preference jazyků v zimních semestrech.....	111
Tab. 32: Slevy poskytované na semestrální kurzy a pomaturitní studium.....	115
Tab. 33: Slevy poskytované na letní kurzy.....	115
Tab. 34: Nabídka kurzů pro letní semestr 2012 a letní kurzy.....	116
Tab. 35: Kapacity tříd v sídle společnosti.....	117
Tab. 36: Navržená nabídka programů pomaturitního studia.....	136
Tab. 37: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 84 studentech (původní stav).....	137
Tab. 38: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 84 studentech (nový stav).....	138
Tab. 39: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 40 studentech (odpolední kurzy).....	138
Tab. 40: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 64 studentech (původní stav).....	139
Tab. 41: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 64 studentech (nový stav).....	139
Tab. 42: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 26 studentech (odpolední kurzy).....	140
Tab. 43: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 48 studentech (původní stav).....	140

Tab. 44: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 48 studentech (nový stav)	141
Tab. 45: Tržby po odečtení nákladů na lektora při 19 studentech (odpolední kurzy)	141
Tab. 46: Tržby při aplikaci cenových diferenciací (ostatní pobočky).....	143
Tab. 47: Tržby při aplikaci cenových diferenciací (Karlovo náměstí).....	144
Tab. 48: Tržby při aplikaci cenové diferenciace dle lektora (ostatní pobočky)	145
Tab. 49: Tržby při aplikaci cenové diferenciace dle lektora (Karlovo náměstí)	146
Tab. 50: Efekty cenových diferenciací	147
Tab. 51: Předpokládaný počet otevřených kurzů v semestru.....	148
Tab. 52: Návrh cenové nabídky jazykové školy Presto	149
Tab. 53: Návrh cenové nabídky jazykové školy Presto	151
Tab. 54: Navržená nabídka letních kurzů	152
Tab. 55: Rozmístění kurzů pomaturitního studia.....	154
Tab. 56: Kapacita prostorů na Praze 1	155
Tab. 57: Kapacita prostorů na Karlově náměstí.....	156
Tab. 58: Kapacita prostorů na Budějovické.....	156
Tab. 59: Kapacita prostorů na Náměstí Míru.....	157
Tab. 60: Změna nákladů na marketingovou komunikaci jazykové školy Presto	165
Tab. 61: Náklady na předložené návrhy (v Kč).....	170
Tab. 62: Předpokládané přínosy jednotlivých návrhů (v Kč)	170

SEZNAM PŘÍLOH¹⁷

Příloha č.1: Struktura čtyř P

Příloha č.2: Systematizace služeb

Příloha č.3: Marketingový mix pro oblast služeb

Příloha č.4: Shrnutí charakteristik, cílů a strategií životního cyklu produktu

Příloha č.5: Model pravděpodobného zpracování

Příloha č.6: Výhody a nevýhody jednotlivých mediálních kanálů

Příloha č.7: Nástroje komunikačního mixu

Příloha č.8: Vliv vybraných barev na osobnost člověka a jejich využití v praxi

Příloha č.9: Digram průběhu procesu

Příloha č.10: Seznam konkurentů jazykové školy Presto

Příloha č.11: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 1

Příloha č.12: Legenda k Příloze č.11

Příloha č.13: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 2

Příloha č.14: Legenda k Příloze č.13

Příloha č.15: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 3

Příloha č.16: Legenda k Příloze č.15

Příloha č.17: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 4

Příloha č.18: Legenda k Příloze č.17

Příloha č.19: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 5

Příloha č.20: Legenda k Příloze č.17

¹⁷ Přílohy jsou obsaženy na CD, které je součástí této diplomové práce.

Příloha č.21: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 6

Příloha č.22: Legenda k Příloze č.21

Příloha č.23: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 7

Příloha č.24: Legenda k Příloze č.23

Příloha č.25: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 8

Příloha č.26: Legenda k Příloze č.25

Příloha č.27: Geografické polohy společností poskytujících jazykové vzdělávání na Praze 10

Příloha č.28: Legenda k Příloze č.27

Příloha č.29.: Konkurenti jazykové školy Presto v místě poboček jazykové školy

Příloha č.30: Logo společnosti Tutor

Příloha č.31: Reklamní vizuály společnosti Tutor

Příloha č.32: Vizuál last minute akce společnosti Tutor

Příloha č.33: Pozvánka na Den otevřených dveří společnosti Tutor

Příloha č.34: Prostředí jazykové školy Tutor

Příloha č.35: Logo společnosti Caledonian School

Příloha č.36: Caledonian Café

Příloha č.37: Reklamní vizuály společnosti Caledonian School

Příloha č.38: Reklamní tiskoviny a kapsa na školní dokumenty společnosti Caledonian School

Příloha č.39: Logo společnosti Glossa

Příloha č.40: Reklamní vizuály společnosti Glossa

Příloha č.41: Prostředí jazykové školy Glossa

Příloha č.42: Logo společnosti Spěváček

Příloha č.43: Učebny na trasách metra společnosti Spěváček

- Příloha č.44: Prostředí jazykové školy Spěváček
- Příloha č.45: Logo společnosti Presto
- Příloha č.46: Organigram společnosti PRESTO – Překladatelské centrum
- Příloha č.47: Nabídka jazykových kurzů jazykové školy Presto pro letní semestr 2012
- Příloha č.48: Nabídka letních jazykových kurzů jazykové školy Presto 2012
- Příloha č.49: Valentýnská akce jazykové školy Presto
- Příloha č.50: 15% sleva pro ženy k mezinárodnímu dni žen
- Příloha č.51: Reklamní vizuály společnosti Presto
- Příloha č.52: Organizační uspořádání jazykové školy
- Příloha č.53: Výsledky dotazníkového šetření
- Příloha č.54: Seznam možných témat pro tematické večery
- Příloha č.55: Marketingová kampaň společnosti Berlitz
- Příloha č.56: Cenová nabídka společnosti Breezy s.r.o. pro vytvoření webových stránek jazykové školy Presto