



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ PLÁN V OBLASTI SLUŽEB

SERVICE AREA MARKETING PLAN

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. IVA SLÁDKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERALECKÝ, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Iva Sládková

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 plán v oblasti služeb

v anglickém jazyce:

Service Area Marketing Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

FREEMANTLE, D. Bezkonkurenční služby zákazníkům. 1. vyd. Praha : Management press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.

HORÁKOVÁ, I. Marketing v současné světové praxi. 1. vyd. Praha : Management press, 1992. 364 s. ISBN 80-85424-83-5.

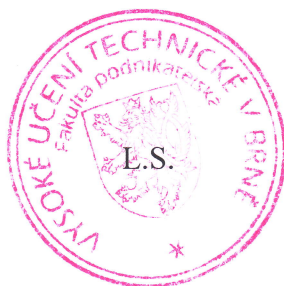
KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Praha : Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. Marketing management. [s.l.] : [s.n.], 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-135.

PAYNE, Adrian. Marketing služeb. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/10.



Martina Rašticová

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

Anna Putnová

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 7.2.2009

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá analýzou prostředí v oblasti služeb. Cílem práce je vytvořit nejvhodnější marketingový mix pro konkrétní oblast trhu a stanovit marketingový plán pro pobočku společnosti XY, která poskytuje služby v oblasti vzdělání. Záměrem je pomoci společnosti zaujmout výsadní postavení na daném trhu, s využitím moderních marketingových nástrojů.

V teoretické části vymezuji základní pojmy, podrobněji rozebírám marketingový mix a marketingové plánování v oblasti služeb. Objasňuji jednotlivé položky marketingového mixu a potřebné analýzy k určení marketingového plánu.

Praktická část obsahuje charakteristiku vybrané společnosti, analýzu prostředí společnosti a návrh marketingového plánu.

Abstract

The thesis focuses on service area analysis. The most fitted marketing mix for a particular market area and a marketing plan setting for XY Company are aims of the thesis. The company runs education field and service business. The marketing plan and mix should get the company to leading position in the market, using modern marketing tools.

In a theoretical part of the thesis the basic issues are specified, the marketing mix and marketing planning are explained in general, including a description of an each marketing mix element and necessary analyses for marketing planning.

In a practical part of the thesis the company and its background are defined and the final marketing plan is concluded.

Klíčová slova

Marketing, marketing služeb, marketingový mix, marketingový plán, komplexní analýza

Key words

Marketing, service marketing, marketing mix, marketing plan, complex analysis

Bibliografická citace

SLÁDKOVÁ, I. *Marketingový plán v oblasti služeb*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 85 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

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. května 2010

Podpis

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu diplomové práce panu Ing. Tomáši Heráleckému, Ph.D., za odborné vedení a rady jež mi poskytoval při zpracování této diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří přispěli svými připomínkami a dotazy k vytvoření tohoto díla.

OBSAH

1. Úvod	10
2. Cíle práce	11
3. Teoretická východiska práce	12
3.1. Definice základních pojmů	12
3.1.1. Marketing	12
3.1.2. Služby	14
3.1.3. Marketing služeb	15
3.2. Marketingové řízení	16
3.3. Marketingové plánování	17
3.3.1. Poslání a podnikové cíle	17
3.3.2. Analýza prostředí	17
3.3.3. Marketingové strategie	23
3.3.4. Marketingový mix služeb	24
4. Analýza současného stavu	33
4.1. Profil společnosti	33
4.1.1. Základní údaje	33
4.1.2. Poslání a cíl společnosti	34
4.1.3. Portfolio společnosti	34
4.2. Komplexní analýza společnosti a jejího prostředí	36
4.2.1. Analýza PEST	36
4.2.2. Porterův model	43
4.2.3. 7S	46
4.2.4. Finanční analýza	50
4.2.5. SWOT analýza	54
5. Návrh řešení	55
5.1. Marketingové plánování	55
5.1.1. Cílový trh	55
5.1.2. Průzkum veřejnosti – Pohled veřejnosti na jazykové kurzy	57
5.1.3. Marketingový mix	61
6. Závěr	71

7.	<i>Seznam použité literatury</i>	74
8.	<i>Seznamy tabulek, obrázků a grafů</i>	77
9.	<i>Příloha</i>	79

1. Úvod

V současnosti má na podnikání velký vliv ekonomická krize. Výjimkou není ani podnikání v oblasti služeb v podobě poskytování jazykového vzdělání. Tato skutečnost přináší určité příležitosti, ovšem ve větší míře se vyskytují problémy spojené se stále se měnící situací na trhu.

Populace dospělých Čechů si v době současné hospodářské krize stále více uvědomuje význam dalšího vzdělávání pro svou budoucí pozici na trhu práce. Výuka jazyků je dlouhodobý proces a malá část populace se vzdělává systematicky. Pro efektivnost poskytovaného vzdělání by studium cizího jazyka nemělo být přerušeno ani v období krize. Veřejnost by měla neustále dbát na své znalosti a snažit se neustále zvyšovat svou kvalifikaci. Společnosti mající k dispozici zaměstnance s kvalitními jazykovými znalostmi mají větší šanci úspěchu v soudobých globálních konkurenčních podmínkách. Tedy je i v zájmu společností udržovat kvalitu jazykových komunikačních schopností svých zaměstnanců.

Pro diplomovou práci jsem zvolila téma návrh marketingového plánu pro společnost, nabízející vzdělání formou jazykových kurzů. Společnost tyto služby nabízí prostřednictvím svých poboček, na jednu z nichž jsem zaměřila svou pozornost. Pobočka, kterou zpracovávám ve své práci, zaměřuje svou podnikatelskou činnost na Královehradecký region, zejména na Hradec Králové.

K volbě tohoto tématu diplomové práce mě přiměly dva stěžejní důvody. Jedním z těchto důvodů byl marketing sám o sobě, zejména možnost vyzkoušet si marketing služeb, který má oproti klasickému marketingu svá jistá specifika, na reálném trhu.

Druhým důvodem byl zájem zjistit, jaké možnosti má společnost podnikající v oblasti služeb na homogenním trhu se silnou konkurencí.

2. Cíle práce

Cílem diplomové práce je sestavit optimální marketingový plán, který bude klíčovým nástrojem pro řízení a koordinaci veškerých marketingových činností ve společnosti. V rámci diplomové práce k tomu poslouží vhodně navržený marketingový mix služeb v oblasti vzdělávání pro pobočku společnosti, která působí v Královehradeckém regionu. Ke stanovení hlavního cíle diplomové práce je zapotřebí stanovit několik dílčích cílů. Úkolem dílčích cílů práce je zjištění a propojení potřeb, přání a požadavků zákazníků, se schopnostmi a možnostmi společnosti v rámci daného trhu.

Jedním z dílčích cílů práce je navržení vhodného podnikového portfolia společnosti na základě průzkumu veřejnosti a analýzy příslušného trhu. Portfolio musí být navrženo tak, aby co nejvíce odlišovalo nabídku služeb a společnost od konkurence.

Druhým dílčím cílem této práce je určit způsob, jakým by se společnost co nejlépe dostala do podvědomí a zvýšila zájem o služby a o společnost. Zvolit vhodné propagační prvky zaměřené na cílové zákazníky a situovat je na správná místa.

Záměrem obou dílčích cílů je podpora celkové image a pověsti společnosti.

3. Teoretická východiska práce

V této části diplomové práce jsou definovány základní pojmy stěžejní pro téma diplomové práce a současně je objasněn jejich specifický charakter. Dále jsou obsažena teoretická vymezení marketingového plánování, tj. metody komplexní analýzy prostředí a jednotlivé prvky marketingového mixu služeb, jehož pochopení a znalost je více jak žádoucí pro zpracování této diplomové práce.

3.1. Definice základních pojmů

V této podkapitole je jednoznačně určen význam služeb, marketingu obecně a marketingu služeb.

3.1.1. Marketing

Pojem marketing se často používá v různých souvislostech a škála definic marketingu je opravdu široká. Marketing se velmi často ztotožňuje s prodejem nebo s reklamou.

Americká marketingová asociace definovala marketing asi nejpřesněji: marketing je proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí potřeby jedinců i organizací. (3)

Zjednodušeně může marketing popsat jako hledání odpovědí na tři otázky:

- Na jaký typ zákazníků je pro nás nejvhodnější se zaměřit? (segmentace)
- Na jaké přínosy se zaměřit, aby naše nabídka byla pro zákazníka atraktivnější, než nabídky konkurence? (pozicování)
- Jak nejvhodněji stanovit všechny prvky takové nabídky? (marketingový mix)

Na konci hledání správných odpovědí musí být vždy měřitelný výsledek, který odpovídá vynaloženému úsilí. (18)

3.1.1.1. Prodejní a marketingová koncepce

Neustále dochází ke zkreslenému chápání pojmu marketing jako synonymum agresivní prodejní politiky. V tabulce jsou uvedeny základní rozdíly prodejní a marketingové koncepce.

Tabulka 1: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí

Prodejní koncepce	Marketingová koncepce
Důraz kladen na produkt	Důraz kladen na potřeby zákazníka
Produkt je nejprve vyroben a pak podnik hledá způsob výhodného prodeje	Podnik nejprve zkoumá požadavky zákazníka a teprve pak určuje adekvátní způsob výroby a distribuce, umožňující tvorbu zisku
Přednostní orientace na potřeby firmy	Rovnováha mezi orientací na zákazníka a uspokojováním vlastních hospodářských cílů

Zdroj: Horáková (2003)

3.1.1.2. Nástroje marketingu

Podnik se snaží pomocí marketingové strategie rozvrhnout zdroje podniku tak, aby byly co nejlépe splněny dva základní cíle: spokojenost zákazníka a dosažení výhody v konkurenčním boji. Provádění strategie firmy se opírá o čtyři základní nástroje marketingu tzv. marketingový mix nebo 4P. (3)

Prvky marketingového mixu jsou (17):

- Produkt (product) – nabízený produkt nebo služba a další faktory s nimi spojené, které z pohledu spotřebitele rozhodují o tom, jak uspokojí jeho očekávání.
- Cena (price) – prodejní cena a podmínky.

- Místo (place) – kde a jak se bude produkt či služba prodávat.
- Propagace (promotion) – jakou cestou se o produktu či službě dozví spotřebitelé.

Marketingovému mixu (4P) musí vždy předcházet strategické rozhodnutí týkající se segmentace, zacílení a pozicování (umístění), což zdůrazňuje sám Kotler. Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny prvky tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie. (17)

Marketingový mix z hlediska kupujícího 4C:

- Zákaznická hodnota (customer value)
- Zákaznickova vydání (cost to the customer)
- Zákaznické pohodlí (convenience)
- Komunikace se zákazníkem (communication)

3.1.2. Služby

Ve vyspělých zemích se sektor služeb se řadí mezi dynamicky se vyvíjející segment ekonomiky. V ekonomicky vyspělých zemích jsou podniky poskytující služby považovány za významné činitele hospodářského rozvoje. Tyto podniky se vyznačují svou flexibilitou, inovační schopností a tvorbou pracovních příležitostí. (20)

Službu definujeme jako činnost, která v sobě má určitý prvek nehmataelnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není jeho převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem. (8)

Na základě celosvětového rozvoje služeb a změny postavení podniků služeb v ekonomice došlo ke koncipování marketingového pojetí pro služby (marketing služeb). V tomto případě musí být brán zřetel na charakteristické vlastnosti služeb, které jsou ve srovnání s hmotným zbožím definovány jako nehmotné, neviditelné,

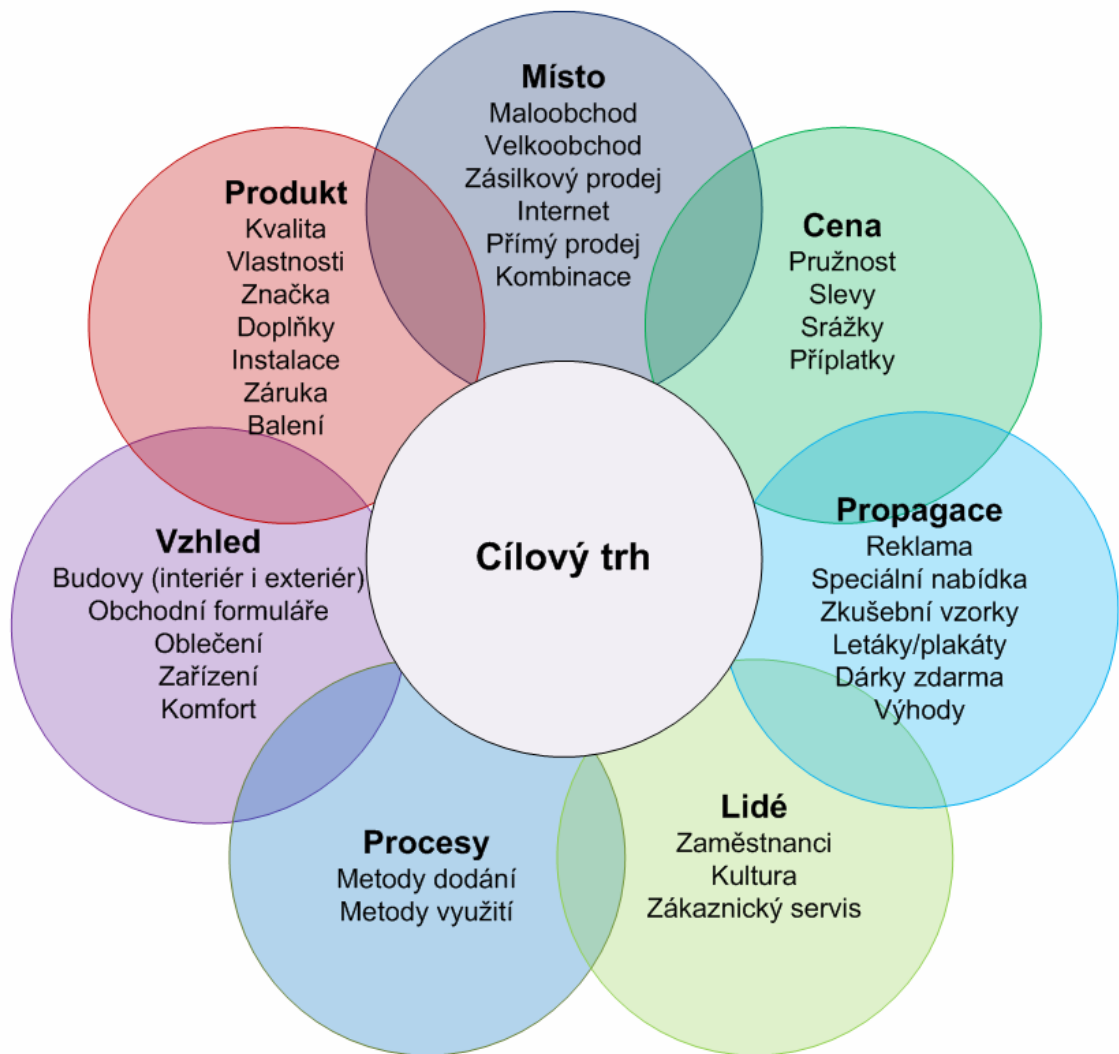
neskladovatelné a nezkazitelné zboží. Služby jsou výkony, určené pro trh, které nemají materializovanou podobu hmotných statků. (20)

3.1.3. Marketing služeb

Vzhledem k charakteru služeb je zapotřebí navrhnout trochu jiný marketingový mix. Tradiční prvky marketingového mixu (4P) můžeme rozšířit například v obecném pojetí o lidi (personnel, people), procesy (process) a fyzické důkazy (physical evidence). Tento marketingový mix o sedmi prvcích je považován za základní schéma marketingového mixu služeb a byl přijat širokou odbornou veřejností, stále však dochází k jeho doplnění a změnám v souvislosti s vývojem tržních podmínek a potřeb.

- Lidé – klíčová role v oblasti služeb zahrnuje školení, osobní prodej, zákaznické služby apod..
- Procesy – veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vyrábějí a dodávají službu zákazníkovi. Patří sem také otázka přítomnosti zákazníka a míra rozhodování zaměstnanců. (8) Mají významný vliv na celkovou kvalitu služeb.
- Fyzický důkaz – vzhled, materiální část služeb.

Obrázek 1: Marketingový mix služeb



Zdroj: Zpracoval autor dle Janečkové (1996)

3.2. Marketingové řízení

Marketingové řízení by nemělo být podceňováno a opomíjeno v žádné organizaci, ani u malých podniků. Řízení marketingu zahrnuje činnosti, kterými jsou plánování, implementace a následná kontrola. Podnik by měl dbát na řádné plnění všech činností. Podnik na základě řízení marketingové činnosti zajišťuje propojení podmínek na trhu s ekonomickými plány podniku.

3.3. Marketingové plánování

Úkolem plánování je připravit firmu s předstihem na méně či více očekávané změny trhu, činnosti konkurence, změny prostředí apod. Plánování je nutností, neboť respektuje nutný reakční čas firmy na změny v jejím okolí (změny technologií, doba nutná pro působení reklamní kampaně atd.), koordinuje aktivity firmy v čase (zahájení produkce s reklamní kampaní, aktivitami konkurence, ekonomickými možnostmi vlastní firmy atd.) a klade důraz na rozvoj vlastního potenciálu.

Podnik potřebuje k účelnému naplánování svých vlastních aktivit informace o svém okolí, jaké faktory na něj působí a jaký je jejich vývoj. Kvalitní, aktuální a zavčas opatřená informace zvyšuje konkurenceschopnost podniku. Firma musí být schopná mít v reálném čase k dispozici informace o vývoji uvnitř i vně organizace, musí být schopna tyto informace efektivně zpracovat a okamžitě zareagovat v souladu se svým posláním a cíly. Bez rychlého přístupu k přesným a komplexním informacím se firma vystavuje riziku nekvalifikovaných rozhodnutí. Podnik tedy provede první etapu plánování, a to komplexní analýzu podniku a jeho okolí, následně pomocí marketingových nástrojů navrhne marketingovou strategii. (9)

3.3.1. Poslání a podnikové cíle

Základem pro efektivní marketingové řízení a plánování je stanovení vlastního poslání a cílů firmy, které se prolínají všemi dílčími fázemi řízení. Je důležité přesné, jasné a konkrétní vymezení cílů podniku. To znamená upřesnění obecných záměrů, které vedou ke stanovení cílů v oblasti marketingu, například růst zisku, zvyšování tržeb nebo podílu na trhu, spokojenost zákazníků, goodwill apod. Firma by si měla určit, které cíle jsou pro ní prioritní a v prvé řadě se soustředit právě na jejich dosažení.

3.3.2. Analýza prostředí

Komplexní analýza, neboli situační analýza, představuje systematické zkoumání a šetření vnějšího i vnitřního okolí podniku z hlediska minulosti, přítomnosti

a budoucnosti. Při šetření podmínek a faktorů prostředí obklopujících podnik mluvíme o tzv. externí analýze, která obsahuje:

- Analýzu makroprostředí
- Analýzu mikroprostředí

Analýzou makroprostředí zkoumáme obecné okolí podniku, které podnik sám o sobě neovlivní, ale okolí ovlivňuje jeho. Také identifikujeme změny a trendy v širokém okolí. Tuto analýzu provádíme pomocí metody PEST nebo SLEPT(E), kde podnik na základě charakteru podnikání rozhodne, které složky prostředí mají pro firmu význam a mohou pro ni znamenat příležitosti nebo hrozby. Analýza PEST zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory. Analýza SLEPT(E) navíc zohledňuje legislativní a ekologické hledisko.

Analýza mikroprostředí se vztahuje na oborové okolí, které více souvisí s charakterem podnikání firmy, tedy jedná se o blízké prostředí podniku. Na této úrovni zkoumání okolí podniku se používá Porterův model pěti sil. V tomto modelu konkurenčního prostředí zvažujeme vyjednávací sílu kupujících, vyjednávací sílu dodavatelů, hrozbu vstupu potenciálních konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu firem, které působí na daném trhu.

Komplexní analýzu doplňuje neméně důležitá interní analýza, která zkoumá vnitřní situaci podniku. Složky zkoumané v této analýze mají přímý vliv na podnik, který je schopen tyto složky ovlivnit. Obecnou metodou pro analýzu vnitřního prostředí uvedu 7S (strategie, struktura, systémy, spolupracovníci, schopnosti, styl, sdílené hodnoty-kultura) a finanční stránku společnosti rozeberu pomocí finanční analýzy.

3.3.2.1. Analýza PEST

Na základě analýzy PEST zkoumáme výše zmiňované faktory, které budou podrobněji rozebrány v této kapitole.

- Politicko-právní faktor – předmětem zkoumání u tohoto faktoru je politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, sociální politika, zákony

pro danou oblast podnikání a další. Tento faktor vymezuje hranice všem podnikatelským a podnikovým činnostem.

- Ekonomický faktor – zahrnuje vývoj HDP, ekonomický růst v odvětví, úrokové sazby, měnové kurzy, výdaje spotřebitelů, vládní výdaje, politiku proti nezaměstnanosti, inflaci aj. Pomocí ekonomického faktoru podnik získává výrobní faktory, zejména kapitál.
- Sociální faktor – tímto faktorem rozumíme například demografické faktory (věková struktura obyvatelstva, pohlaví, velikost rodiny, povolání, stárnutí obyvatelstva), pracovní mobilita, úroveň vzdělání, změny životního stylu, přístup k práci a volnému času apod.
- Technologický faktor – spojen s inovačními příležitostmi podniku. Představuje trendy ve výzkumu a vývoji, vládní výdaje na výzkum, vliv změn v informačních technologiích, možnosti internetu atd. Tento poslední faktor přináší pro podnik zdroj technologického pokroku, pomocí něhož je schopen vykazovat lepší hospodářské výsledky, zvyšovat konkurenční schopnost a brát ohledy na lidský faktor.

3.3.2.2. Porterův model konkurenčního prostředí

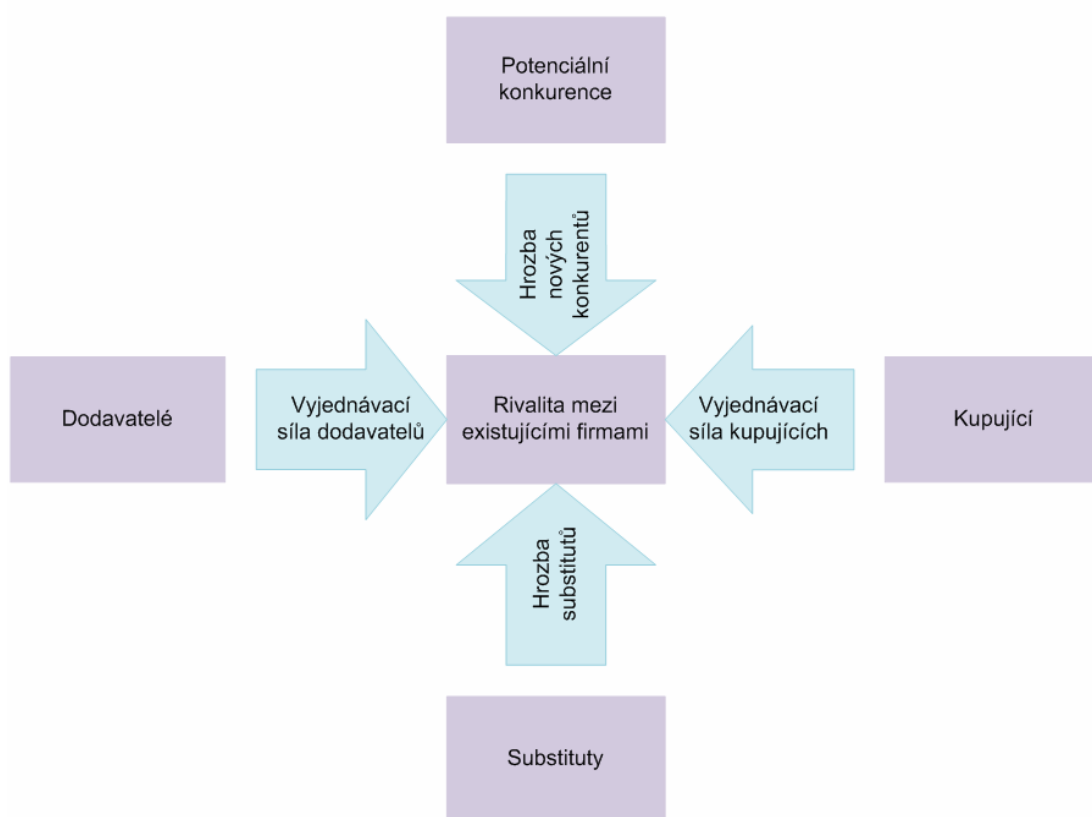
Pro podnik a jeho plánování je důležité poznat své užší okolí. Cílem analýzy mikroprostředí je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku. (9)

Těmito hybnými silami v Porterově modelu pěti sil jsou:

- Vyjednávací síla kupujících – zajímáme se o složení a koncentraci kupujících na trhu. To znamená například jak silná je pozice odběratelů, zda mohou spolupracovat a odebírat větší množství produktů či služeb.
- Vyjednávací síla dodavatelů – v jaké míře je podnik závislý na dodávkách od svých dodavatelů, do jaké míry si mohou dodavatelé diktovat podmínky. Možnost alternativ při výpadku zásobení od dosavadních dodavatelů a náklady spojené s obstaráním nového dodavatele.

- Hrozba vstupu potenciálních konkurentů – s jakou pravděpodobností a jednoduchostí mohou vstoupit na trh noví konkurenti a zvýšit tak konkurenční tlak na trhu mezi již existujícími firmami. Hledáme odpověď na otázky typu: zda existují bariéry vstupu na trh a o jaké bariéry se jedná, výše nákladů spojená se vstupem na daný trh či jaký je přístup k distribučním článkům.
- Hrozba substitutů – jak snadno je zákazník schopen nahradit naše výrobky či služby za jiné.
- Rivalita mezi existujícími firmami – závislá na velikosti a počtu konkurentů a zda-li se vyskytuje na trhu jeden dominantní konkurent. Rivalita je intenzivnější, když se na trhu vyskytuje mnoho malých nebo stejně velkých konkurentů, pokud výrobek nelze odlišit od ostatních, když jsou pro zákazníka náklady na přechod ke konkurenci nízké a pokud jsou vysoké náklady na odchod z trhu. (9)

Obrázek 2: Porterův model pěti sil



Zdroj: Zpracoval autor (9)

3.3.2.3.7S

Metoda 7S byla vytvořena pro potřebu podniku porozumět složitostem, které jsou spojeny s organizačními změnami. Při analýze vnitřního prostředí musíme brát v úvahu všech sedm faktorů bez ohledu na to, jestli se jedná o velkou nebo malou firmu. Tyto faktory jsou vzájemně provázány a dopustíme-li se chyby u jednoho faktoru, tak může nastat zhroucení ostatních faktorů. V modelu 7S podnik zkoumá všechny působící faktory.

- Strategie – cesta, způsob jak podnik dosahuje svého poslání, svých cílů a schopnost podniku využívat příležitosti a čelit hrozbám, kterým je podnik na trhu vystaven.
- Struktura – funkčnost zavedené organizační struktury, vymezení pravomocí a s nimi spojené příslušné odpovědnosti, respektování nadřízenosti a podřízenosti, vztah a vzájemné propojení mezi organizačními úrovněmi. Podnik přijme takovou organizační strukturu, která bude vyhovovat charakteru podnikatelské činnosti, změnám procesů a stylů. Podnik si určí organizační strukturu na míru (např. síťová struktura, decentralizovaná struktura, hierarchická struktura, maticová struktura a nebo procesní struktura).
- Systémy – formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd.. Systémy vyžadují schopnost ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách. (7)
- Spolupracovníci – lidské zdroje podniku a jejich rozvoj, školení, klima podniku, vztahy mezi zaměstnanci, funkce, motivace, postoj vůči firmě atd.
- Schopnosti – profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace tj., co organizace dělá nejlépe. Nejedná se o prostý součet kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale bereme v úvahu synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řízení. Vytvoření vhodného učícího prostředí, které motivuje zaměstnance realizovat své vize.

Poskytuje pracovníkům prostor a čas učit se něco nového v souvislosti se specifickými úkoly a cíli, povoluje riskování, toleruje neúspěch a má jasnou politiku uznávání úspěchu založenou na procesu učení. Avšak pokud potřebné schopnosti a zkušenosti nemohou být získány uvnitř organizace, pak nezbyvá nic jiného, než přijmout je z venku. (7)

- Styl – přístup managementu k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Podnik si zvolí vhodný styl vedení organizace, například styl zaměřený na úkol, styl samořízení, direktivní styl a nebo styl zaměřený na roli.
- Sdílené hodnoty – odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími zainteresovanými skupinami, bezprostředně zainteresovanými na úspěchu firmy. (7)

3.3.2.4.Finanční analýza

Tato analýza hodnotí finanční výkonnost podniku, která by měla být sledována nejenom ve velkých firmách, ale i v těch menších. Finanční analýza sama o sobě nestačí, tudíž se musí její výsledky se musí hodnotit v kontextu vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Hlavním úkolem finanční analýzy je komplexní posouzení finanční a ekonomické situaci společnosti, poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň přispívá k odhalení případných poruch ve finančním hospodaření. Finanční analýza používá spoustu metod, nejběžněji používaní ukazatelé ve finanční analýze jsou tzv. poměrové finanční ukazatele.

- Ukazatel rentability (ziskovosti)
- Ukazatel likvidity
- Ukazatel zadluženosti
- Ukazatel aktivity

3.3.2.5.SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy se vychází z kombinace dvou analýz, a to externí a interní. Analýza interního prostředí podniku odhaluje jeho silné a slabé stránky a na základě externí analýzy objevujeme hrozby a příležitosti podniku, které se mu naskýtají.

SWOT je zkratka slov z angličtiny:

- S – Strengths (silné stránky)
- W – Weaknesses (slabé stránky)
- O – Opportunities (příležitosti)
- T – Threats (hrozby)

Analýzou vzájemných vztahů jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. Vycházíme z předpokladů, že maximalizací silných stránek a příležitostí, a minimalizací slabých stránek a hrozeb, dosáhneme strategického úspěchu podniku. Tato analýza poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a činností, podnikových strategií a strategických cílů.

3.3.3. Marketingové strategie

Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace nejen vůči zákazníkům, ale v rozšířeném pojetí také vůči zájmovým skupinám, především vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům, respektive spolupracujícím partnerům. Ve svém celkovém pojetí by měla obsahovat orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky apod.) a samozřejmě by měla vycházet a být propojena s celkovou strategií společnosti. Rozpracovává návrhy a opatření na využití příležitostí a zmírnění hrozeb do systému marketingových cílů. (3)

Strategické volby

Podle Portera (1980) mohou organizace, které se nacházejí v různých pozicích ve vztahu k určitému trhu, využít tří obecných cest, které podle něj mohou společnosti pomoci získat konkurenční výhodu. (3)

- Nízké náklady – organizace díky nízkým nákladům dosahuje vysokých zisků dokonce i v prostředí tvrdé konkurence.
- Odlišení – organizace vyvinula produkt, který je z pohledu zákazníků zcela jasně lepší či výjimečný, než produkty konkurentů.
- Specializace – organizace se soustřeďuje na určitý segment trhu. Produkty jsou obvykle specializované a oslovují specifickou skupinu zákazníků.

3.3.4. Marketingový mix služeb

V této kapitole je detailně rozebrán marketingový mix služeb, nebo-li soubor kontrolovatelných prvků, kterých organizace využívá k ovlivnění zákazníků.

3.3.4.1. Produkt

Z marketingového hlediska produktem chápeme jakoukoliv nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby potenciálního zákazníka. Většinou se jedná o hmotné výrobky, ovšem produktem jsou také služby. Předmětem marketingu mohou být i osoby, jejich seskupení nebo dokonce myšlenka.

Produkt je v marketingu pojímán velmi široce, rozumí se jím celková nabídka zákazníkovi, tedy nejen „podstata“ produktu, která je příčinou nákupu, ale také ostatní okolnosti, které koupí provázejí. V tomto smyslu je produkt tvořen podstatou, která je zdrojem uspokojení určité potřeby, a dalšími dodatečnými vlastnostmi, jimiž jsou značka výrobce nebo prodejce, obal, záruční podmínky a pozáruční servis, speciální služby, image výrobce nebo prodejce apod. (3)

Nabídku můžeme rozdělit do několika úrovní (8):

- Základní či obecný produkt – představuje základní službu.

- Očekávaný produkt – základní produkt včetně všech základních podmínek, které spotřebitel očekává.
- Rozšířený produkt – hlavní oblastí diferenciací nabídky.
- Potenciální produkt – zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek. Dochází k novému definování produktu, jehož záměrem je získání nových uživatelů a rozšíření možností použití produktu. Některá zlepšení však mohou výrazně ovlivnit výši nákladů a produkt se může posunout do vyšší cenové kategorie, která je dostupná pro menší skupinu zákazníků.

Podnik si musí uvědomit, že každý zákazník je jiný. Požadavky zákazníků na užítky, vlastnosti a prvky se budou v jednotlivých segmentech lišit.

Značka a diferenciací produktu

Značení zboží má význam jak pro výrobce, tak pro zákazníky. Silná obchodní značka zvýhodňuje svého majitele, který tuto skutečnost může promítnout do ceny. Značka pomáhá také lepší orientaci zákazníků, kteří mohou vždy očekávat standardní úroveň a kvalitu služeb s ní spojenou. (8)

Zákazník vnímá kvalitu služeb především na základě spolehlivosti, vnímavosti, jistoty a empatie než na hmatatelných faktorech. Podniky služeb proto musí věnovat zvýšenou pozornost okolí produktu, jeho rozšíření a diferenciací.

Volba produktu

Podniky se většinou snaží poskytnout co největší nabídku. Volba nabídky, resp. rozsahu služeb, musí být vyhovující jak z hlediska strategie umístění podniku, tak z hlediska nabídky konkurence. Každá nabídka služeb je navíc omezena kapacitou podniku, tedy jeho možnostmi a schopnostmi tyto služby řádně zabezpečit. (8)

Podniku se naskýtá několik možností, resp. základní strategie růstu, při rozhodování o svém produktu. Jedná se o následující strategie:

- Penetrace trhu – podnik se zaměřuje na udržení svých zákazníků, klade důraz na dlouhodobou spolupráci a zvýšení využití služby. Tyto aspekty motivují a stimulují zákazníka, aby službu využíval co nejčastěji.

- Vývoj nového produktu či služby – obsahuje šest kategorií inovací ve službách, jedná se o významné inovace, inovace současných služeb, nové produkty pro současné trhy, rozšíření současných služeb, inovace produktu a změna stylu.
- Rozšíření trhu – podnik hledá novou skupinu potenciálních zákazníků pro stávající nabídku služeb. Při zavádění této strategie je žádoucí důkladný průzkum trhu, který minimalizuje vysoké riziko.
- Diverzifikace – představuje největší riziko, jelikož nevyužívá žádnou ze současných výhod. Je velmi těžké uspět v této strategii, protože každá oblast podnikání má rozdílné kritické faktory úspěchu.

3.3.4.2.Cena

Cenová politika je důležitým faktorem, od kterého se odvíjí výše příjmu podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají významnou roli při budování image služby. Podniky poskytující služby volí takovou cenovou politiku, která se zaměřuje na získání dlouhodobé konkurenční výhody. Tento prvek marketingového mixu ovlivňuje všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Dodavatelé, obchodní zástupci, distributoři, konkurence a zákazníci jsou zasaženi cenovou politikou. (8)

Alternativní metody či přístupy k oceňování služeb jsou ve velké míře totožné jako u zboží. Tyto metody závisí na cílech, kterých chce podnik dosáhnout. Mezi základní cenové strategie patří přežití podniku, maximalizace zisku, maximalizace prodeje, prestiž, návratnost investic a další. (8)

Metody tvorby cen

Metodu tvorby cen volíme na základě cenové strategie, průzkumu poptávky, nákladů, konkurenčních cen a nákladů dalších souvisejících faktorů. Metody cenové tvorby se v sektoru služeb značně odlišují. Nejčastěji zahrnují následující postupy (8):

- Stanovení cen přírůžkou
- Stanovení cen z hlediska míry návratnosti

- Stanovení cen pomocí konkurenčního srovnávání
- Stanovení ztrátových cen
- Stanovení cen na základě vnímané hodnoty
- Stanovení cen na základě vztahů

3.3.4.3.Distribuce

Vzhledem k charakteru odvětví služeb, kdy jsou služby vyráběny a spotřebovány ve stejném okamžiku, je výběr způsobu a místa dodávky, resp. poskytování služby zákazníkovi zvláště důležitý.

Místo

Prostředí, kde budou dané služby poskytovány. Výběr místa závisí na typu a stupni interakce, kterou služba vyžaduje. Typy interakcí mezi poskytovatel služby a zákazníkem (8):

- Zákazník jde k poskytovateli
- Poskytovatel jde k zákazníkovi
- Transakce probíhá na dálku

Distribuční a prodejní cesty

Rozhodnutí na této úrovni se týká účastníků dodávky služby a to podniků i lidí. Typy účastníků tohoto procesu:

- Poskytovatel služby
- Prostředníci (reklamní agentury)
- Zákazníci

3.3.4.4.Propagace

Pro účely diplomové práce bude tomuto prvku marketingového mixu služeb věnována podrobnější pozornost. Propagace zvyšuje významnost služeb a vkládá je do

povědomí potenciálních zákazníků. Dalo by se říci, že pomáhá zákazníkům orientovat se na trhu a mít přehled o nabídce služeb. Propagace služeb zahrnuje širokou škálu oblastí, tj. komunikační či propagační mix, obsahující následující prvky:

- Reklamu
- Osobní prodej
- Podpora prodeje
- Styk s veřejností
- Ústní podání
- Přímou rozesílku

Pomocí propagace podnik komunikuje se svými cílovými trhy. Podnik určí nejvhodnější nástroje pro tuto komunikaci v rámci komunikačních programů. Integrace nástrojů s propagačními a komunikačními programy vyžaduje řešení několika zásadních úkolů. Těmito úkoly jsou (8):

- Identifikace cílové skupiny – pomocí segmentace trhu specifikovat cílovou skupinu, na niž bude propagační úsilí zaměřeno.
- Stanovení cílů propagace – obecné cíle jsou informovat, přesvědčit a připomenout.
- Příprava sdělení – potenciální zákazník prochází několika fázemi a to pozorností, zájmem, přáním a akcí. Podnik musí svá sdělení přizpůsobit těmto fázím tak, aby upoutaly pozornost veřejnosti.
- Výběr komunikačního mixu – vhodný komunikační nástroj.

Reklama

Reklama je jednou z hlavních forem komunikace používaných v podnicích služeb. Úkolem reklamy v marketingu služeb je dostat službu do povědomí zákazníků a odlišit ji od ostatních nabídek, rozšířit znalosti zákazníků o službě a přesvědčit je, aby si službu koupili. (8)

Vzhledem k již definovaným vlastnostem služeb, jako je jejich nehmataelnost, je jejich propagace obtížnější. Podniky se snaží najít hmatatelný prvek, který by mohly

zdůraznit a inzerovat. Podnik musí rozhodnout o vhodném médiu, čeho konkrétně chce docílit pomocí reklamy a určit metodu rozpočtování.

Při výběru média jsou důležité:

- Vlastnosti média – geografický dosah, typ posluchačů atd.
- Atmosféra média – soulad s podnikovou image.
- Dosah média – velikost a typ obecnstva.
- Komparativní výhody – náklady na dosažení specifického vzorku posluchačstva.

Některé měřitelné cíle reklamy:

- Okruh publika – členové cílové skupiny, kteří byli vystaveni působení média.
- Povědomí a přístupy – skutečný stav, zda cílová skupina inzerci čte, a přístup k inzerovanému produktu.
- Výsledné žádoucí chování – jaký vliv měla reklama na cílovou skupinu a její nákupní rozhodování.

Pracovníci reklamy používají různé metody při určování rozpočtu na reklamu. Patří sem, jednoduše řečeno, metody: „co si můžeme dovolit“ (částka, kterou může podnik na reklamu věnovat), „procento z obratu“ (určitá částka z celkových příjmů je věnována na další reklamu), „konkurenční srovnávání“ (částka, která postačí na efektivní konkurování v dané oblasti) a metoda „cílů a úkolů“. Poslední zmiňovaná metoda je obecně považována za nejvhodnější, s nutností sledovat vzájemný poměr přínosů a nákladů reklamy. (8)

Osobní prodej

Specifický faktor zejména ve službách, které vyžadují (8):

- Osobní interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem.
- Působení lidského faktoru při poskytování služby.
- Účast lidí, kteří se stávají součástí tohoto produktu.

Osobní prodej přináší mnoho výhod oproti ostatním formám komunikace:

- Osobní kontakt – tři funkce - prodej, služba a sledování.
- Posílení vztahu – loajalita zákazníka.
- Gross-selling – možnost seznámení zákazníka s dalšími službami.

Podpora prodeje

Podpora prodeje zahrnuje celou řadu stimulačních aktivit. Patří sem programy zvýhodňující věrné zákazníky, veškeré propagační materiály, informační letáky atd.

Styk s veřejností

Styk s veřejností (public relations) byl definován Britským institutem pro styk s veřejností takto: „Plánovité a trvale vynakládané úsilí za účelem získání a udržení dobré pověsti podniku na veřejnosti“. „ Veřejností“ se zde rozumí všechny skupiny fyzických a právnických subjektů, které se o trh zajímají. (8)

Ústní podání

Jedním z důležitých rysů propagace služeb je daleko větší význam referenčních zdrojů a ústního podání. Zákazníci bývají často zapojeni do procesu poskytování služby a o své zážitky a zkušenosti se dělí s ostatními potenciálními zákazníky. (8)

Přímý marketing

Šest hlavních oblastí přímého marketingu (8):

- Přímá rozesílka.
- Objednávka poštou.
- Přímá odezva.
- Přímý prodej.
- Telemarketing.
- Digitální marketing.

3.3.4.5.Fyzické důkazy - vzhled

Fyzické důkazy jsou informace o fyzickém prostředí, kde je služba vytvářena a kde dochází k interakci poskytovatele a zákazníka, včetně všech hmatatelných prvků použitých v nabídce. Podniky poskytující služby musí usilovat o kompenzaci nehmatatelného charakteru jejich produktu poskytnutím údajů, které rozšíří okolí produktu a podpoří jeho umístění a image. (8)

Tyto údaje můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- Základní údaje – významně se podílejí na okolí základního produktu, projektování a plánování výstavby nové provozní budovy atd.
- Doplnkové údaje – se samy o sobě vyznačují malou hodnotou. Tyto údaje vnáší hmatatelný aspekt do hodnoty služeb pouze tehdy, pokud jej uzná tržní segment, kterému je služba určena. (8)

3.3.4.6.Procesy

Politika a přijaté postupy v organizaci, stupeň mechanizace poskytovaných služeb, možnosti rozhodování delegované zaměstnancům, spolupráce se zákazníky při poskytování služeb, tok informací a služeb, systém objednávek a čekací lhůty, dostupná kapacita apod. – to vše jsou prvky systému, které v rámci společnosti přísluší managementu provozu. Význam těchto součástí produktu služeb pro spokojenost zákazníků s nabízenou službou znamená, že jsou rovněž oblastí zájmu marketingového managementu. (4)

3.3.4.7.Lidé

V mnoha organizacích služeb je charakteristické, že provozní zaměstnanci zůstávají duální v roli výkonu služby i jejího prodeje. Významná úloha zaměstnanců, zejména u služeb „s vysokým kontaktem“ znamená, že se marketingový management zajímá o výběr, vzdělání, motivaci a kontrolu zaměstnanců. V odvětví služeb je často důležitým klíčem k úspěchu poznání, že personál, který je ve styku se zákazníkem,

představuje nejdůležitější osoby ve společnosti. Dalším neméně významným prvkem operací ve službách jsou vztahy mezi zákazníky. (4)

4. Analýza současného stavu

V této části diplomové práce je představena společnost a její portfolio nabízených služeb, analýza současného stavu společnosti a jejího okolí. V závěru této kapitoly je shrnutí současného stavu pomocí SWOT analýzy.

4.1. Profil společnosti

Společnost XY s.r.o. je mezinárodně akreditovaná jazyková škola, zařazená do vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tato jazyková škola poskytuje své služby na trhu více jak 10 let. Celou tuto dobu působí na trhu služeb v oblasti Středočeského, Pardubického a Královehradeckého kraje. Tyto oblasti jsou zastoupeny pobočkami, které se nacházejí v Poděbradech, Pardubicích, České Třebové a Hradci Králové.

Společnost dosáhla mnoha prestižních certifikátů a ocenění, které se týkají jak jazykové certifikace, tak i manažerské certifikace v rámci ISO 9001, 14001, 27001. Společnost se může pyšnit vlastnictvím největší regionální knihovny anglického jazyka. Ve společnosti pracuje více než 60 kvalitních lektorů, kteří vyučují kolem 1 300 dospělých studentů.

4.1.1. Základní údaje

Společnost byla zapsaná do obchodního rejstříku jako společnost s ručením omezeným 13. června 2005 se sídlem v Hradci Králové. Jejím předmětem podnikání je zejména výuka jazyků, překladatelská a tlumočnická činnost a mimoškolní výchova. Základní kapitál společnosti, který byl 100%-ně splacen činí 300 000 Kč.

4.1.2. Poslání a cíl společnosti

Posláním této společnosti je pomáhat lidem v profesním i osobním růstu díky mezinárodní jazykové kvalifikaci, lidskému přístupu a kvalitnímu vzdělávání především v oblasti Východních Čech.

Cílem je budovat nové a moderní hodnoty, pomáhat lidem komunikovat, lépe se dorozumívat a nalézt nové způsoby jazykového vzdělávání. Vzhledem k tomu, že společnost již investovala velké finanční prostředky do moderního zázemí společnosti, tak v současnosti potřebuje zejména přilákat co nejvíce zákazníků a usilovat tak o zvýšení zisku.

4.1.3. Portfolio společnosti

Společnost zaměřila poskytování svých služeb z velké části na populaci dospělých obyvatel daného regionu.

Veřejné jazykové kurzy

V současné době nabízí výběr z 67 kvalitních kurzů, které se týkají výuky jazyka anglického, německého, italského, francouzského a španělského. Náplní a cílem těchto kurzů je připravenost studentů ke všem mezinárodním zkouškám a exkluzivní konverzace s rodilými mluvčími v mini skupinách.

Pomaturitní studium

Tento typ vzdělání zajišťuje klientům statut studentské výhody garantované MŠMT. Společnost poskytuje studium pouze v anglickém jazyce, obvyklá doba studia je jeden rok a intenzita výuky je 20hodin týdně. Jazyková škola zajišťuje svým studentům pomaturitního studia studentskou ISIC kartu zdarma. ISIC je celosvětově uznávaný doklad prokazující statut studenta SŠ, VOŠ, VŠ a vybraných jednoletých pomaturitních studijních oborů.

Firemní vzdělávání

Tato forma vzdělání poskytuje výuku standardních jazyků jako u veřejných jazykových kurzů s možností výuky specifických jazyků na vyžádání, jimiž jsou např.: bulharský, portugalský a jiné. Tento typ kurzů je určen pro firmy, které dbají na

vzdělání svých zaměstnanců. Kurz zahrnuje vstupní rozřazovací test, monitoring docházky, testy a samostudium. Možnost výuky přímo ve firmách či úřadech nebo v prostorách společnosti pro výuku určených. V rámci firemního kurzu společnost nabízí kompletní jazykový servis podpořený počátečním jazykovým auditem, stanovením jazykových cílů, zavedením pravidelného testování, dodáním kvalitních učebnic a také zajištěním služby knihovny pro všechny klienty.

Individuální vzdělání

Pro zákazníky, kteří upřednostňují individuální formu výuky společnost nabízí individuální jazykové kurzy. Výhodou individuální výuky je, že se přizpůsobí požadavkům jednotlivce a lektori se v ní zaměří přímo na jeho potíže.

Čeština pro cizince

Studium češtiny pro cizince je určeno dospělým, jejichž mateřským jazykem není čeština a kteří se z jakéhokoli důvodu potřebují tento jazyk naučit, nebo se v něm zdokonalit.

Tabulka 2: Ukázka podnikatelského portfolia společnosti

Vyučovaný cizí jazyk	Pokročilost kurzu	Popis	Cena
Veřejné docházkové jazykové kurzy 1x týdně, 72 výukových hodin* ročně			
- angličtina	A1	začátečníci	2 690 Kč/semestr
- angličtina	B2	cambridge FCE	2 990 Kč/semestr
- angličtina	B2	intenzivní konverzace	3 990 Kč/semestr
- francouzština	B2	konverzace s rodilou mluvčí	2 890 Kč/semestr
- španělština	A1	méně znalí začátečníci	2 690 Kč/semestr
Veřejné docházkové jazykové kurzy 1x za 14 dní (pátek), 72 výukových hodin* ročně			
- angličtina	B2	intenzivní konverzace	3 990 Kč/semestr
Veřejné docházkové jazykové kurzy 2x týdně, 144 výukových hodin* ročně			
- angličtina	A1	začátečníci	3 990 Kč/semestr
- angličtina	B2	cambridge FCE	4 590 Kč/semestr
- angličtina	B1	více mírně pokročilí	3 990 Kč/semestr
- angličtina	C1	cambridge CAE	4 790 Kč/semestr
Veřejné docházkové jazykové kurzy 1x za 14 dní (sobota), 144 výukových hodin* ročně			
- angličtina	C1	cambridge CAE	4 790 Kč/semestr
Pomaturitní jazykové studium 4 hodiny denně, 5x týdně, ≈ 840 hodin ročně			
- angličtina	B2, C1	Pre-intermediate, Intermediate	20 900 Kč/rok

Zdroj: Zpracoval autor dle internetových stránek společnosti

* výukovou hodinu společnost stanovila na 90minut

4.2. Komplexní analýza společnosti a jejího prostředí

V této kapitole bude zkoumáno jak vnější okolí společnosti pomocí analýzy PEST a Porterova modelu pěti sil, tak i vnitřní okolí společnosti metodou 7S a finanční analýzou.

4.2.1. Analýza PEST

Politicko-právní faktor

Odvětví vzdělání upravuje školský zákon, který se týká i jistých soukromých institucí. Soukromé instituce mají možnost získat dotace na základě doložení vynaloženého zisku, na výdaje na vzdělání, běžný provoz za podmínek uvedených v ustanovení § 6 odst. 5 zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, ve znění pozdějších předpisů. (16) Soukromé školní instituce a školská zařízení dostávají dotaci ze státního rozpočtu prostřednictvím krajů. Tyto finanční prostředky jsou přidělovány na základě smlouvy uzavřené s krajským úřadem na příslušný školní rok.

Soukromá školní instituce může být po splnění několika podmínek zařazena do vyhlášky Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy - konkrétně se jedná o přílohu č. 1 vyhlášky č. 322/2005 Sb. Toto zařazení garantuje nejen výtečnou propracovanost předložených studijních plánů, předložených kvalifikací všech lektorů, ale také statut studenta. (16)

Právní normy ze strany klienta neméně ovlivňují situaci na trhu. Zde zmiňovaná novela se týká klientů poptávající formu firemního vzdělání. Novela zákona o daních z příjmů č. 2/2009 Sb. jednoznačně určila, které náklady na vzdělání může zaměstnavatel pro daňové účely použít. Ve většině případů se školní soukromé instituce zaměřují také na poskytování firemních kurzů a tento zákon jim přináší souhrn pravidel posuzování daňově uznatelných nákladů na vzdělávání zaměstnanců. (15)

Projekt „Vzdělávejte se“ je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli, nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech a stav zaměstnanců. V rámci projektu mohou zaměstnavatelé získat finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své

zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku, v důsledku krize. Tato skutečnost by měla potlačit upadající zájem o jazykové vzdělání v rámci šetření podniků. (14)

Novela zákona o DPH změnila sazbu daně z přidané hodnoty na poskytování jazykových služeb, základní sazba daně se od 1. ledna 2010 zvýšila z 19% na 20%. (11)

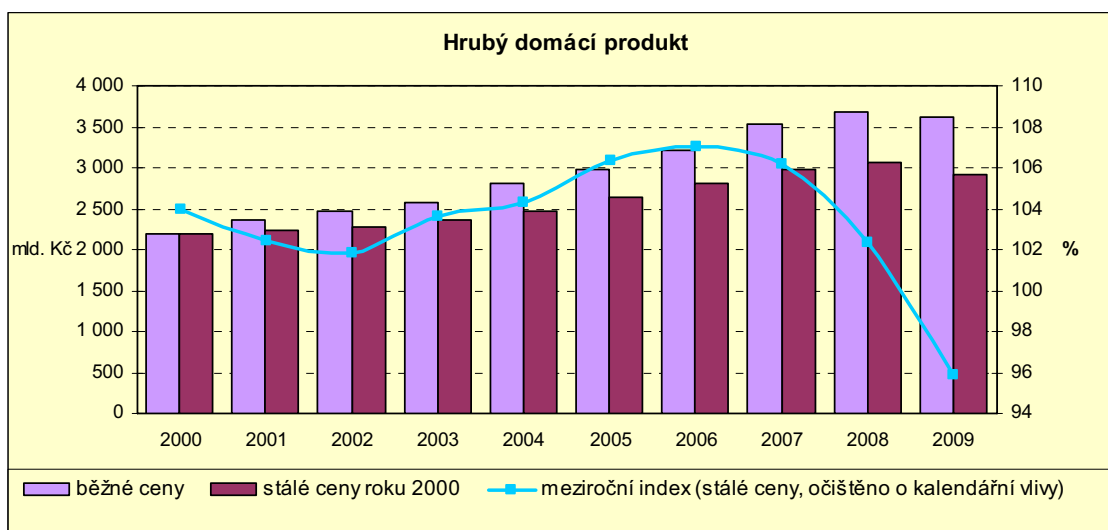
V dnešní době je téměř nutností splňovat určité mezinárodní normy. Mezinárodní normy obvykle připravuje technická komise Mezinárodní organizace pro normalizaci, ISO. Společnosti se tak snaží minimalizovat rizika spojená s jejich oborem podnikání.

Ekonomický faktor

Společnost XY je velkou mírou ovlivněna ekonomickou situací na trhu České republiky. Tuto ekonomickou situaci mapujeme na základě několika ukazatelů, kterými jsou hrubý domácí produkt, míra inflace, apod. Výkonnost ekonomiky můžeme sledovat pomocí ukazatele, který vyjadřuje celkové hodnoty nově vytvořených statků a služeb v daném období na určitém území, tzv. hrubý domácí produkt.

Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, klesl v posledním loňském čtvrtletí meziročně o 3,1%. V posledním čtvrtletí roku 2009 vzrostla výkonnost ekonomiky o 0,7% ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Náznak zotavování ekonomiky signalizovaný již ve 3. čtvrtletí se tak v posledním loňském čtvrtletí potvrdil. Ovšem v meziročním srovnání klesl HDP ve 4. čtvrtletí roku 2009 o 3,1% a v úhrnu za celý rok 2009 byl HDP proti předchozímu roku nižší reálně o 4,1%. Po značném propadu v prvním loňském čtvrtletí ekonomika dále klesala i ve čtvrtletí druhém, kdy HDP byl ve srovnatelné časové řadě nejnižší za uplynulé tři roky. V posledních dvou čtvrtletích roku 2009 byl meziroční pokles již méně výrazný, v celoročním úhrnu však ekonomika propadla pod úroveň roku 2007. Tyto údaje o HDP se vztahují k datu 11. 3. 2010, pro lepší orientaci se odkazují na následující graf č. 1, který zachycuje vývoj hrubého domácího produkt od roku 2000 až do roku 2009. Pro úplnost poskytuje následující tabulka č. 3 jasný vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009. (10)

Graf 1: Vývoj HDP od roku 2000 do roku 2009



Zdroj: ČSÚ

Tabulka 3: Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)

Hrubý domácí produkt	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Rok 2009
K předchozímu čtvrtletí (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	-4,1	-0,3	0,6	0,7	x
Ke stejnému období roku 2008 (očištěno o sezónnost a pracovní dny)	-4,0	-4,9	-4,5	-3,1	-4,1
Ke stejnému období roku 2008 (sezónně neupravené údaje)	-3,9	-5,2	-5,0	-2,8	-4,2

Zdroj: ČSÚ

Ekonomickou situaci sledujeme také na základě míry inflace, která obecně vyjadřuje všeobecný růst cenové hladiny v čase. Průměrná meziroční míra inflace v roce 2009 byla 1,0%. Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců, proti průměru předchozích 12 měsíců, byla v únoru 0,8%, což je o 0,1% méně než v lednu 2010. Celková hladina

spotřebitelských cen zůstala v únoru na úrovni měsíce ledna. Meziroční růst spotřebitelských cen v únoru mírně zpomalil na 0,6%. Ceny zboží úhrnem klesly o 0,5%, ceny služeb byly naopak vyšší o 2,4%. (10)

Sociální faktor

Dnešní doba vyžaduje znalost cizích jazyků, není to již vnímáno jako výhoda, ale jako nutnost. Současný vývoj ukazuje, že je naprosto nezbytné umět aspoň dva cizí jazyky. Důvody jsou různé, ať už je to zaměstnání, studium nebo jen potřeba domluvit se. Lidé, kteří si uvědomí zavčas nutnost znalosti cizích jazyků, nutnost schopnosti používat je zcela přirozeně, budou vždy o něco dál a jejich možnosti uplatnění se v pracovním procesu budou výrazně vyšší. (19)

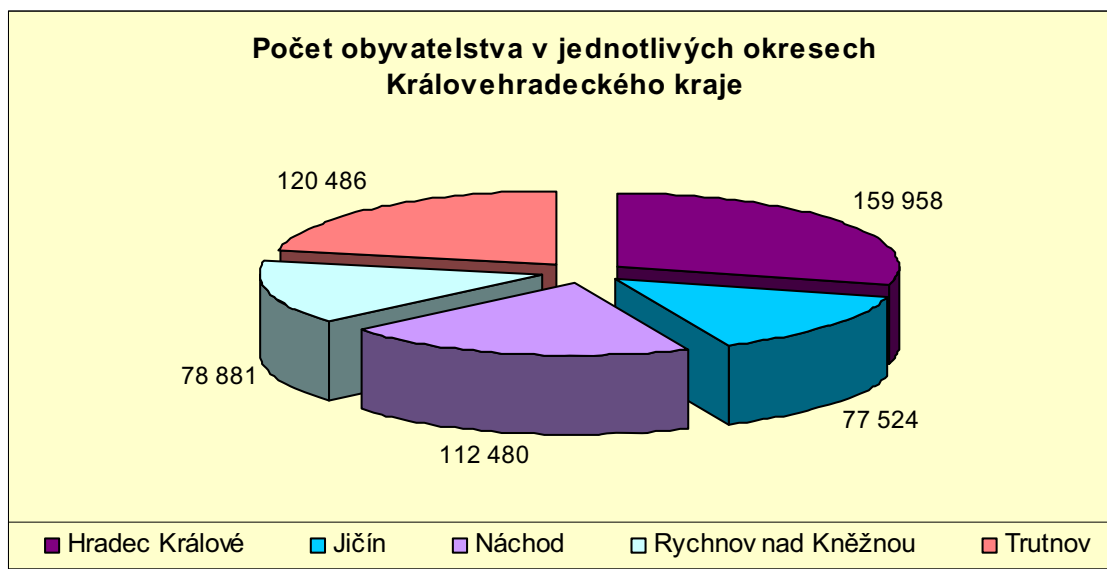
Komunikativní znalost angličtiny se v současnosti vyžaduje od vysokoškolských absolventů snad ve všech firmách na českém trhu práce. Znalost druhého cizího jazyka je většinou konkurenční výhodou, což je individuální. (13)

Naléhavost znalosti alespoň jednoho cizího jazyka je jasná, nicméně statistiky přesto uvádějí, že 83% absolventů z technických vysokých škol má pouze mírně pokročilou znalost angličtiny, zatímco 73% firem požaduje znalost středně pokročilou. Některé společnosti se k tomuto problému staví iniciativně a zajišťují pro své zaměstnance jazykové kurzy. (13)

Nejčastěji je bezesporu požadována znalost anglického jazyka, nicméně v českých poměrech, zejména ve strojírenství, je důležitým exportním jazykem také němčina. V tomto případě se znalost jiného světového jazyka jeví jako značná profesní výhoda. (13)

Jelikož je práce zaměřena na pobočku v Hradci Králové, zmíním v této podkapitole demografické faktory orientované na Královehradecký kraj. Tento kraj měl celkem 549 329 obyvatel k 1.1.2002. Počet obyvatel spadající pod jednotlivé okresy Královehradeckého kraje je graficky vyobrazen v grafu č. 2.

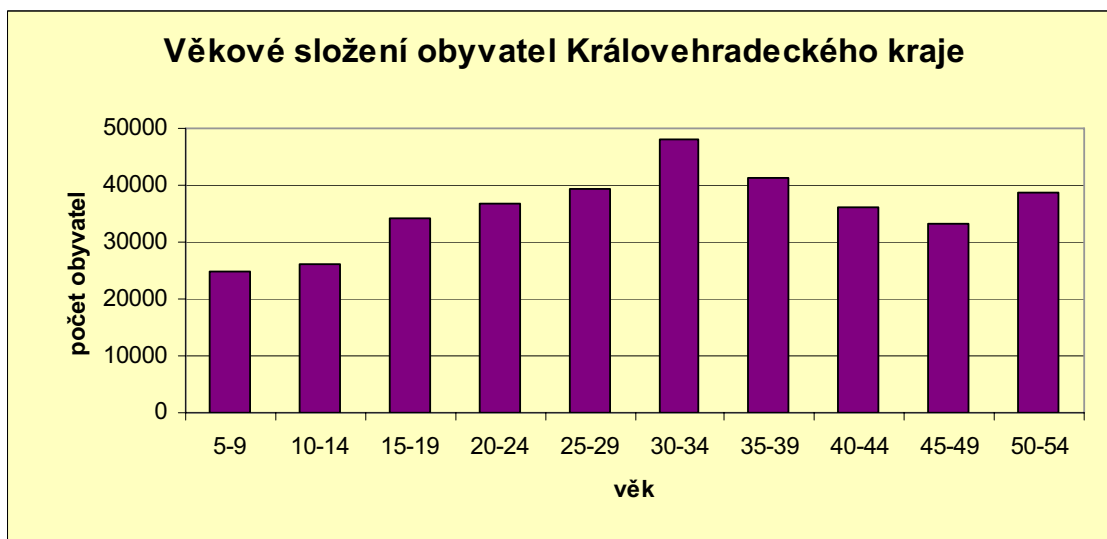
Graf 2: Počet obyvatelstva v jednotlivých okresech Královéhradeckého kraje k 1. 1. 2002



Zdroj: www.obce.sweb.cz/

V současné době se počet obyvatel v tomto kraji lehce zvýšil, věkovou strukturu obyvatelstva k 31. 12. 2009 znázorňuje graf č. 3, který zohledňuje věk obyvatel od 5ti do 54 let.

Graf 3: Věkové složení obyvatel Královéhradeckého kraje k 31. 12. 2009

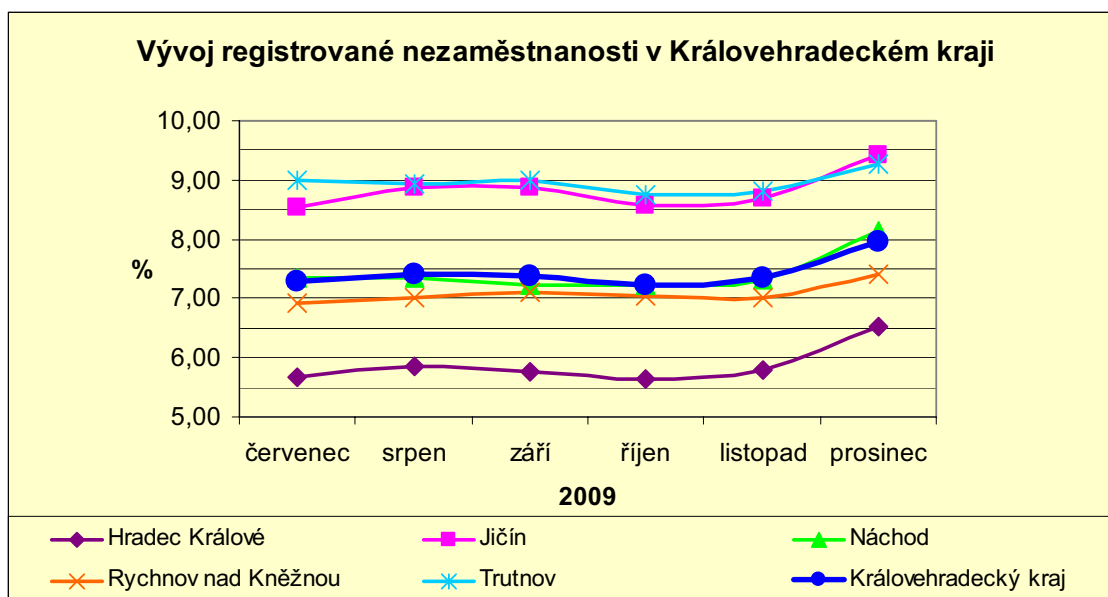


Zdroj: ČSÚ

Míra registrované nezaměstnanosti v posledním čtvrtletí roku 2009 v Královehradeckém kraji celkově vzrostla. V prosinci vzrostla proti předchozímu měsíci o 0,63 procentního bodu a dosáhla v kraji celkem 7,97% (muži 7,43%, ženy 8,69%). Proti hodnotě míry nezaměstnanosti v ČR byla úroveň v kraji o 1,28 procentního bodu nižší. Mezi čtrnácti kraji má Královehradecký kraj čtvrtou nejnižší nezaměstnanost po hlavním městě Praze, Středočeském a Jihočeském kraji.

Míra nezaměstnanosti v České republice v lednu roku 2010 vzrostla na 9,8% z prosincových 9,2%. Na jedno pracovní místo připadá průměrně 18,2 uchazeče. Ovšem úřady práce zaznamenaly vyšší nárůst volných pracovních míst za měsíc leden tohoto roku, oproti předchozímu měsíci. Předpokládáme tedy, že v blízké budoucnosti dojde k oživení na pracovním trhu, ovšem velmi pomalu. (12)

Graf 4: Vývoj registrované nezaměstnanosti druhé poloviny roku 2009 v Královehradeckém kraji



Zdroj: ČSÚ

Technologický faktor

Jisté příležitosti, kde by společnost mohla získat nezanedbatelnou konkurenční výhodu je přístup a metodika výuky cizích jazyků. Potenciální zákazníci podléhají trendům, které následně vyžadují a ve značné míře je zohledňují při poptávce.

K dosažení úspěchu společnosti je zapotřebí přizpůsobení se těmto trendům a snaha, aby výuka co nejvíce padla klientům na míru. V dnešní době je mnoho moderních přístupů jak postupovat při výuce, které zohledňují psychiku klienta.

K metodám využívaných v jazykovém vzdělání patří zejména komunikativní a interaktivní výuka, která se uplatňuje ve cvičeních simulujících reálné situace. V hodinách jsou značně využívány role-play, hry, i tzv. icebreakery, což jsou skupinové aktivity pomáhající navodit přátelskou atmosféru a prolomit komunikační bariéry. Dále jsou možnosti v použití různých multimediálních pomůcek a jiných technických vymožeností, jako jsou interaktivní tabule, počítač s internetem, diktafon, MP3 a MP4 přehrávač apod.

Simulace reálných situací ve výuce

Procvičení si situací typických pro určité obory činností, což může být nácvik prezentací či příprava na obchodní jednání apod. Další možností je navození obchodního jednání či klasické pracovní situace pomocí scénky (neboli role-play), kdy lektor hraje klienta a naopak. Student tak odbourává jazykovou bariéru, přestává se bát mluvit, učí se využívat vyjednávací techniku a správnou terminologii v cizím jazyce ve svém oboru, a to vše hravou a nenásilnou formou.

Internet

Během jazykové výuky se využívá jako podpůrný prostředek, který poskytuje například tématické klipy či vhodné webové stránky. Student se učí interaktivní a zábavnou formou, dohledává potřebné informace, sleduje videoklipy nebo scénky, které jsou vhodné zejména k náslechu různých přízvuků a pro porozumění obsahu.

Díky neskutečně rychlému pokroku v informačních systémech a informačních technologiích se mění i formy výuky cizích jazyků. V současnosti jsou novým trendem jazykového vzdělání distanční kurzy, což jsou kurzy, při kterých student nemusí docházet na hodiny do jazykové školy. Čerstvou novinkou jsou jazykové kurzy přes Skype. Další možností jsou e-learningové programy určené pro samostudium.

Jazykové pobyty

Intenzivní jazykové pobytové kurzy jsou už dlouhodobě osvědčená forma výuky cizích jazyků. Nejefektivnější variantou pro ty, kteří se chtějí naučit cizí jazyk rychle a efektivně, jsou jazykové pobyty v zahraničí naplánované nejméně na 4 týdny.

Novým trendem jsou jazykové kurzy spojené s relaxačním pobytem např. v lázních.

4.2.2. Porterův model

Vyjednávací síla kupujících

Jazykové vzdělání se týká široké veřejnosti, která je velmi rozmanitá. V tomto případě mluvíme o určitých skupinách, jejichž příslušníci mají společné potřeby, charakteristiky nebo přinejmenším aspoň záměr. Jedním z mnoha potenciálních klientů v tomto odvětví jsou studenti, ať už se jedná o doplnění znalostí během studia, či zájem o pomaturitní studium. Tato skupina zájemců si je velmi dobře vědoma nemalé konkurence na trhu práce a příhodně se snaží pro sebe získat jisté konkurenční výhody.

V dnešní době je znalost cizího jazyka podmínkou pro úspěšné zapojení se do pracovního procesu a s tím spojenou seberealizaci. Přesto je tato znalost u většiny absolventů, jak středních tak i vysokých škol, žalostná. V současnosti se mnoho firem k tomuto problému postavilo tak, že posílají své zaměstnance na jazykové kurzy, popřípadě ohodnotí vlastní iniciativu svých zaměstnanců. Tedy další skupinou, která využívá tento druh služeb jsou společnosti. Jedná se zejména o společnosti, které jsou v rámci své obchodní činnosti v kontaktu se zahraničními zeměmi, nebo jsou jakýmkoliv způsobem spojeny se zahraniční společností. Tyto společnosti ovšem vyžadují služby na míru a velmi pečlivě sledují efektivnost své investice.

Vyjednávací síla jak studentů, tak společností i obecné veřejnosti je v tomto odvětví poskytování služeb velmi silná, důvodem je přítomnost značné konkurence. Potenciální klienti vyžadují stále více a podrobnější informace o kurzech i společnosti, která je poskytuje. Jejich náročnost a opatrnost při výběru poskytovatele služby vede k neustálému zdokonalování poskytovaných služeb, ve snaze obstát v nelehkém souboji s konkurencí. Tyto cílové skupiny, vzhledem k bohaté nabídce jazykových škol,

porovnávají například i dobu působení společnosti, míru profesionality marketingové prezentace, počet a odbornost lektorů apod. Poskytovatelé jazykového vzdělání jsou nuceni věnovat velkou pozornost vývoji trendů v této oblasti služeb a následně se jim přizpůsobovat.

Děti a senioři jsou další menší skupiny potenciálních klientů. Především skupina seniorů má zatím velmi malou vyjednávací sílu, avšak každým rokem přibývá zájemců zejména z řad začátečníků. Při organizaci kurzů pro seniory existují dva přístupy – buď jsou zařazeni do speciálních kurzů, nebo jsou včleňováni mezi ostatní studenty. Pro poskytovatele jazykového vzdělání je skupina dětí důležitá především z hlediska dlouhodobé spolupráce, popř. v nich vidí své potenciální klienty.

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Vstup na trh služeb není na počáteční investice zas až tak nákladný jako vstup na trh výrobků. Vzhledem k nenáročnému vstupu na trh služeb se zde objevuje mnoho podobných, nijak výrazně se nelišících společností, které poskytují stejné služby. Pro začínající společnost je tedy velmi těžké, ba téměř nemožné se prosadit na takovémto trhu. Začínající společnost musí mít nezbytně vypracovaný vhodný strategický plán a nejlépe přijít na trh s něčím, co by pozitivně šokovalo, aby společnost nalákala potenciální zákazníky a mohla si vybudovat vlastní klientelu. Což je nelehký úkol, jelikož stávající společnosti trhu služeb mají velmi dobré postavení a jméno. Stávající poskytovatelé jazykového vzdělání nevidí v nově přichozích společnostech, na tuto oblast trhu, nijak velkou konkurenci.

Hrozba substitutů

Podnikatelské riziko společnosti hrozí, existují-li substituty k nabízeným výrobkům či službám. V tomto případě se nabízí otázka, zda se vyskytuje výrobek či služba, která by nahradila vzdělání cizího jazyka poskytované společností XY. V odvětví se nachází velmi omezené množství substitutů. Na základě typu poskytovaných služeb společností XY můžeme považovat za přímé substituty vzdělávací programy cizího jazyka pro samouky jak v elektronické formě, tak dostupné v knižní či internetové podobě.

Další hrozbou substitutu jsou elektronické jazykové překladače, které byly vyvinuty s cílem napomoci obchodníkům, studentům a cestovatelům. Nyní tyto

překladače obsahují překladový slovník se správnou výslovností, program na výuku cizího jazyka a možnosti kontroly správné výslovnosti, přesného hláskování apod.

Za další substitut bychom mohli pokládat skupinu tlumočnicků a překladatelů, kteří do jisté míry odbourávají nutnost znalosti cizího jazyka především obchodníků, veřejných činitelů a odborníků. U tlumočnicka je nepochybně kladen velký důraz na vysoký stupeň znalosti překládaného i cílového jazyka, schopnost zachovat průvodní smysl slov autora, odbornou znalost terminologie v daném oboru a samozřejmě profesionální přístup v komunikaci. Překládání je proti tomu písemný projev a vyžaduje větší pečlivost. Na druhou stranu překladatel může při práci využít také nejrůznější podpůrné prostředky, konzultace s kolegy či dokonce specialisty různých oborů.

Poptávka po znalosti cizího jazyka je ovlivněna i nepřímými substituty, nebo-li nepřímou konkurencí. Nejen příjem obyvatelstva, ale i volný čas každého je omezený. I volný čas lze ocenit z hlediska užítka z jeho využití. Za nepřímý substitut můžeme považovat vzdělání jiného zaměření např.: počítačové kurzy, manažerské a obchodní kurzy, účetnictví a daně, marketingové kurzy, finanční kurzy a další.

Rivalita mezi existujícími firmami

Na trhu služeb se vyskytuje mnoho jazykových škol, které nabízí různé formy studia a snaží se vyhovět co největší skupině obyvatel. Společnosti, které se na trhu vyskytují už delší dobu si navzájem konkurují především strategickými tahy, profesionalitou, marketingovým přístupem, procentuální úspěšností svých klientů při složení zkoušek, odborností lektorů atd.

Největší konkurenti společnosti XY v Královehradeckém kraji:

Jazyková škola LITE se specializuje pouze na výuku angličtiny a jejím cílem je, aby klienti získali aktivní znalost anglického jazyka, tedy byli schopni bezproblémové komunikace. Společnost se rozrostla na síť čítající 13 poboček v České republice a v angličtině proškolila přes 10 000 studentů. Tato jazyková škola má své standardy a používá jednotné vyučovací know-how, postavené na základě dlouholetých výzkumů v oblasti výuky jazyků. Společnost LITE získala mnoho klientů na základě toho, že jako první jazyková škola v ČR začala nabízet a pravidelně pořádat ukázkové hodiny.

Skřivánek s.r.o. je největší jazyková agentura v České republice. Pobočky jsou rozmístěny ve 23 městech po celé České republice. Tato společnost působí i za hranice ČR ve 13 zemích po celém světě. Společnost nabízí komplexní služby, tj. překlady a jazyková výuka.

Jazyková škola Gulliver ILS Hradec Králové nabízí firemní výuku, kurzy pro veřejnost, individuální výuku a pomaturitní studium. Společnost nabízí také letní jazykové kurzy, které probíhají velmi intenzivní formou výuky.

Jazyková a vzdělávací agentura LINGVA, která má vysokou kvalifikovanost a profesionální interní i externí pracovníky. Společnost se skrze širokou škálu neustálých inovací snaží poskytovat vzdělání vystihující skutečné potřeby moderní doby na všech polích lidské komunikace.

Vyjednávací síla dodavatelů

Nespornou výhodou kterou společnost může mít, je spolupráce s externími dodavateli z celého světa - jedná se například o rodilé mluvčí. Pro kvalitní výuku různých jazyků společnosti jedná s českými i se zahraničními lektory. Všichni lektoři včetně rodilých mluvčí by měli vykazovat jisté kvality, které měříme na základě jejich kvalifikace k výuce cizího jazyka, certifikace, profesionality apod.

4.2.3. 7S

V rámci komplexní analýzy budou rozebrány interní složky společnosti pomocí analýzy 7S, která odhalí její slabé a silné stránky.

Strategie

Společnost doposud byla v budovací fázi, kdy veškerý zisk investovala do rozvoje a inovace. Začala si tedy vytvářet rezervní fond zaměřený na trvalý rozvoj. Investice se týkaly především modernizace výukových a kancelářských prostor, vytvoření nových pracovních pozic a posílení personálního, hardwarového a softwarového zázemí. Společnost pečlivě zvažuje tyto investice, pečuje již o vybudované hodnoty a neustále zlepšuje kvalitu, statut a dobré jméno jazykové školy.

Společnost se také snaží o dosažení inovačních grantových projektů z fondů Evropské Unie, především z Evropského sociálního fondu a Operačního programu rozvoje lidských zdrojů.

Společnost svou konkurenční výhodu staví na budování nejlepšího zázemí a na spolupráci s nejtalentovanějšími, nejzábavnějšími a kvalifikovanými lektory. Poskytuje klientům kvalitně propracované studijní plány certifikované zastupitelstvem Cambridge University Press a mezinárodní londýnskou akreditaci City&Guilds London.

Jednou ze strategií společnosti je specializace výuky pro dospělé. Přizpůsobuje se jí výběr nejaktuálnějších učebnic, které se specializují na výuku dospělých a jejich obsah je uzpůsoben jak po stránce výkladu gramatiky, tak v oblasti textové náplně a poslechů.

Struktura

Organizační strukturu společnosti zastřešuje valná hromada, která je nejvyšším orgánem ve společnosti. Schvaluje účetní závěrky, rozdělení zisku, úhrady ztrát, změny výše kapitálu apod. Svolat valnou hromadu nejméně jednou za rok je povinností jednatele, o svolání mohou požádat také společníci. Jednatel vystupuje jménem společnosti jako statutární orgán, vykonává obchodní vedení společnosti. Platí pro něho zákaz konkurence. Ředitel a jednatel společnosti XY je jedna a tatáž osoba.

Pracovní náplní asistentky ředitel je tvorba prezentací, korektura prezentačních dokumentů, sjednávání schůzek a přijímání dotazů a reklamací. Koordinátoři pomáhají klientům, jak budoucím tak i současným, sestavit výukový program na míru, komunikují se studenty, organizují jazykové kurzy a poskytují podporu učitelům. Fakturant vyřizuje fakturace, opravy faktur, kurzy na splátky apod. Správce knihovny a studovny má na starosti zápis studentů do jazykových kurzů, registrace k mezinárodním jazykovým zkouškám, podporu v oblasti IT a on-line studia. IT tým zabezpečuje plynulý a bezproblémový průběh unikátní jazykové online podpory, jazykového e-learningu, kterým se škola pyšní. Lektori jsou kvalifikováni k výuce cizího jazyka, jsou držiteli mezinárodních certifikátů, mají univerzitní vzdělání a profesionální přístup. Graficky znázorněná organizační struktura je přiložena na konci diplomové práce v příloze č. 1.

Systémy

Společnost je ekonomicky, finančně a účetně řízena skrze finančně-účetní systém STORMWARE Pohoda v síťové verzi. Systém dokáže neustále mapovat stav finančních prostředků v pokladně, na bankovním účtu a výši závazků i pohledávek.

Společnost je cíleně zaměřena na kontext Evropské Unie, kvalifikování a vzdělávání dle doporučení EU. Vzdělávací systém společnosti je založen na kvalitně propracovaných studijních plánech certifikovaných zastupitelstvem Cambridge University Press. Systém návaznosti výuky a dosahování jazykových pokročilostí jsou harmonizovány se Společným evropským referenčním rámcem pro jazyky (ERR) a Profesním jazykovým rámcem Evropské asociace testerů (ALTE). Na základě dokumentu ERR definuje společnost jazykové úrovně svých studentů podle jejich reálných jazykových znalostí, dovedností a stupně zvládnutí jazyka. ERR popisuje šest jazykových úrovní, které jsou interpretací klasického rozdělení na základní, středně pokročilou a pokročilou jazykovou úroveň. ALTE je Asociace institucí v Evropě, která zkoumá kvalitu a normy odborné přípravy cizích jazyků.

Platební podmínky

Zákazníci mají možnost uhradit kurzovné v hotovosti, kreditní kartou nebo bankovním převodem na účet společnosti. Následně po obdržení platby jsou zákazníci zapsáni do kurzu. To neplatí v případě, že je o příslušný kurz zvýšený zájem, neboť v takovém případě bude rozhodující pravidlo časové priority obdržení platby, tzn. do příslušného kurzu bude zapsán ten zákazník, jehož platba bude obdržena dříve. Pokud se zákazník ocitne v situaci, kdy nebude přijat do kurzu z kapacitních důvodů, společnost mu nabídne jiné alternativní řešení.

Společnost vyžaduje, aby veškeré jazykové kurzy byly uhrazeny před započtím semestru vyjma firemních kurzů. Společnost u firemních kurzů vykazuje určitý benevolentní přístup ke stanovení lhůty splácení kurzovného, tj. kurzy jsou hrazeny měsíčně zpětně se 14 až 30 denní splatností.

Kurzovné je nevratné s výjimkou případu, že nedošlo k otevření příslušného kurzu z důvodu malého počtu zájemců, anebo že příslušný kurz byl již naplněn maximálním počtem studentů před obdržením platby účastníka a nabídnuté alternativní řešení zákazníkovi nevyhovovalo.

Jazyková škola připravila pro své studenty splátkové úhrady za pomaturitní studium, v případě neschopnosti splatit celý školní rok najednou. Student má tři možnosti:

- Hotově při zápisu splatí 900 Kč a dále měsíčně splátky ve výši 2 000 Kč od září do července (10% navýšení)
- Hotově při zápisu splatí 2 090 Kč a dále měsíčně splátky ve výši 2 090 Kč od září do června (10% navýšení)
- Hotově při zápisu splatí 7 315 Kč a dále 2 splátky ve výši 7 315 Kč v září a říjnu (5% navýšení)

Spolupracovníci

Velkou konkurenční výhodou společnost získává také díky svým kvalifikovaným lektorům v počtu kolem šedesáti. Všichni tito vyučující včetně rodilých mluvčích jsou držiteli mezinárodních certifikátů, mají univerzitní vzdělání a profesionální přístup. Společnost úzce spolupracuje s Cambridge metodiky, tím získala zásadní výhodu spolupracovat s nejuznávanějšími mezinárodními specialisty. Společnost pravidelně zajišťuje proškolení svých lektorů metodickými specialisty Cambridge University Press a Stevenem Markem Kaynem univerzitně kvalifikovaným rodilým Britem. Spolupráce se dále týká celosvětově uznávaného autora a metodika v tomto oboru „Steve Flinders“, nejlegendárnějšího autora všech dob „Leo Jones“ a hlavního Cambridgeského metodika „Gary Anderson“.

Schopnosti

Společnost investuje nemalé finanční prostředky, aby zabezpečila vhodné učební prostředí, které by motivovalo zaměstnance k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Unikátní zázemí jazykové školy, které značně podporuje kvalitu poskytovaného vzdělávacího programu, vytváří multimediální učebny s dataprojektory, zvukovými reproduktory a snadným připojením notebooků. Dále se jedná o multimediální studovnu a veřejnou knihovnu, která obsahuje 600 knih zaměřených na výuku cizích jazyků. Bohaté zázemí zkvalitňuje výuku, protože lektori mají možnost dohledání jakékoliv aktivity, otázky či gramatické výklady a tak se i případně dodatečně samovzdělávat.

Styl

Styl vedení má výrazný vliv na výkonnost, spokojenost a motivaci jednotlivých skupin zaměstnanců. V této společnosti vedení komunikuje s podřízenými, konzultuje s nimi nastalé situace a zvažuje jejich návrhy na řešení případných problémů. Ovšem na zaměstnance, zejména lektory, jsou kladeny vysoké nároky a očekávání, že podají kvalitativně vysoké výkony. Na druhé straně vedení své zaměstnance plně podporuje, jak pasivně tak i aktivně, v neustálém zdokonalování se.

Důležitou prioritou společnosti je zajistit lektorům spokojenost a pocit jistoty, což se snadno promítne ve kvalitě výuky. Společnost zajišťuje maximální jistotu pro všechny zaměstnance, studenty a obchodní partnery finanční politikou. Veškeré jazykové kurzy jsou hrazeny před započítáním semestru a firemní jazykové kurzy jsou hrazeny měsíčně zpětně. Cílem společnosti je obstarat bezpečné a chráněné prostředí pro všechny zaměstnance a studenty.

Sdílené hodnoty

Na všech úrovních organizace, od příchodu nového studenta do kanceláře školy až po předání závěrečného jazykového certifikátu, se snaží všichni zaměstnanci o maximální vstřícnost. Studentům je nabízena za průměrnou cenu prvotřídní kvalita, jistota, že se naučí, že dosáhnou jazykových úrovní dle EU, a že získají mezinárodní jazykovou kvalifikaci resp. certifikaci. Principem každé výuky je předat toto vše studentům zábavným a živým způsobem. Při výuce dochází vždy k rozvoji čtyř jazykových dovedností a to čtení, psaní, mluvení a poslechu.

Společnost se snaží, ve spolupráci se svými zaměstnanci, o zavádění stále nových projektů, které zcela zásadním způsobem zkvalitní kvalitu jazykového vzdělání pro stávající i budoucí klientelu.

4.2.4. Finanční analýza

Při výpočtu finančních poměrových ukazatelů se vycházelo z rozvahy a výkazu zisku a ztrát (VZZ) veřejně dostupných pro každou obchodní společnost registrovanou v Obchodním rejstříku Ministerstva spravedlnosti ČR ve Sbírce listin.

Ukazatel likvidity

$$\underline{\text{Běžná likvidita} = 3,2219}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktivity} / \text{krátkodobé závazky}$$

Společnost XY je schopna třikrát uspokojit pohledávku věřitelů v případě, kdy promění všechna svá oběžná aktiva v peněžní prostředky. Běžná likvidita udává platební schopnost společnosti v dlouhodobějším horizontu. Ve vyspělých tržních ekonomikách se stanovuje standardní hodnota ukazatele v intervalu 2,0 – 2,5. Zcela zjevně je problematická hodnota menší než 1, což není případ společnosti XY. Na druhou stranu takto vysoká hodnota ukazatele se může jevit jako neproduktivní využívání prostředků.

$$\underline{\text{Pohotová likvidita} = 3,1035}$$

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita z výpočtu vylučuje zásoby, coby položku nezbytnou pro zachování chodu firmy a zároveň coby položku, kterou často není možné pohotově přeměnit na peněžní prostředky. Vzhledem k tomu, že společnost XY se zabývá poskytováním služeb, má pohotovou likviditu téměř identickou jako běžnou likviditu. Společnost se vzhledem k hodnotě pohotové likvidity, která činí 3,1035 nenachází ve stadiu platební neschopnosti.

$$\underline{\text{Okamžitá likvidita} = 2,182}$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita ve výši 2,182 udává momentální schopnost uhradit své krátkodobé závazky.

Ukazatel rentability (ziskovosti)

$$\underline{\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = - 0,0178}$$

$$\text{ROA} = \text{VH za účetní období} / \text{aktiva}$$

$$\underline{\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = - 0,0398}$$

$$\text{ROE} = \text{VH za účetní období} / \text{vlastní kapitál}$$

V současnosti se společnosti vzhledem k rentabilitě aktiv ve výši -0,0178 nedaří z dostupných aktiv generovat zisk. V praxi se ROA jeví jako imaginární ukazatel, ze kterého bez detailnějších znalostí o společnosti a způsobu jejího financování nemůžeme příliš usuzovat. Ukazatel ROE poukazuje na to, jak společnost využívá kapitálu svých vlastníků.

Společnost odůvodňuje negativní výsledky ukazatele rentability tím, že veškerý zisk vždy investovala do rozvoje a inovací. Proto i přes narůstající obrat nedosahuje vyššího zisku. Důvodem jsou především investice do modernizace výukových a kancelářských prostor, vytvořených nových pracovních pozic a posílení personálního, hardwarového a softwarového zázemí.

Ukazatel zadluženosti

$$\underline{\text{Zadluženost} = 0,221 = 22\%}$$

$$\text{Zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

$$\underline{\text{Věřitelské riziko} = 0,4945 = 49\%}$$

$$\text{Věřitelské riziko} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní jmění}$$

Celková zadluženost ve výši 0,221 značí, že společnost se nachází na velmi nízké úrovni zadlužení, což je do jisté míry pozitivní. Věřitelé a vlastníci mají zpravidla rozdílný zájem na míře zadluženosti. Optimální hodnota celkové zadluženosti se uvádí v rozmezí 0,3 – 0,6. Věřitelé mají zájem na nižší míře zadluženosti, která jim poskytuje větší jistotu, že v případě likvida společnosti budou jejich pohledávky uspokojeny. Samozřejmě příliš vysoký ukazatel zadluženosti nesvědčí ani společnosti jako takové, může přivodit vážné finanční problémy, ale na druhou stranu určitá míra zadluženosti by se udržovat měla. Zadluženost totiž může přispívat k lepší rentabilitě a přináší vlastníkům vyšší výnosnost jejich kapitálu..

Ukazatel aktivity

$$\underline{\text{Obrat aktiv} = 2,7486 \text{ obrátů za rok}}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} (21)$$

Tento ukazatel říká, kolik prostředků je společnost schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. Jinými slovy ukazatel obratu aktiv říká, že na jednu korunu aktiv společnosti připadá přibližně 2,7 korun tržeb.

Doba obratu (splatnosti) pohledávek = 26,51 dnů

Doba obratu pohledávek = pohledávky * 360 / tržby

Průměrná splatnost pohledávek, tedy průměrný počet dní, kdy v podstatě společnost poskytuje bezúročný dodavatelský úvěr svým klientům činí přibližně 27 dní. V praxi lze hodnotu okolo 14 považovat za výbornou a hodnotu nad 70 za nepřilíš uspokojivou.

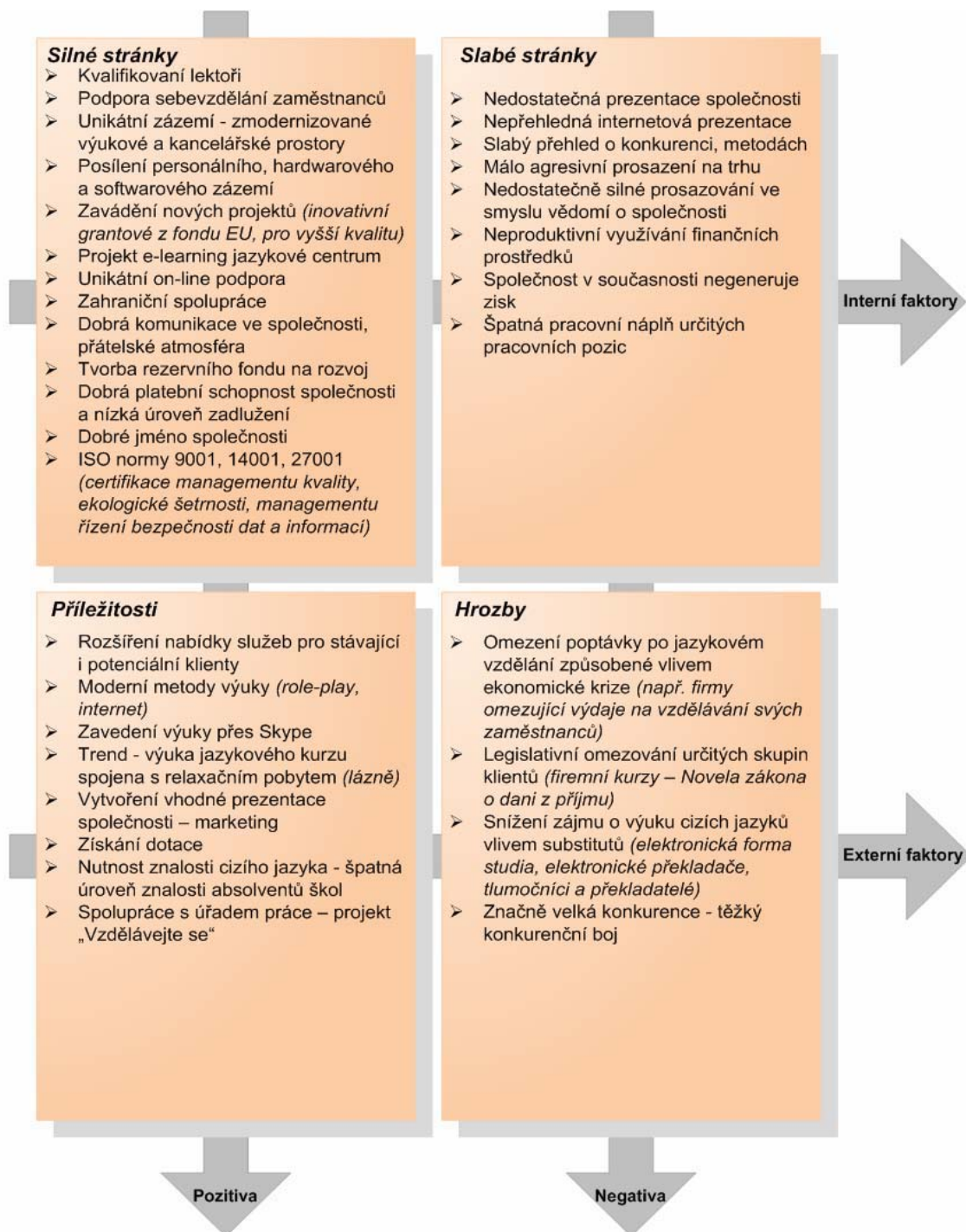
Doba obratu (úhrady) krátkodobých závazků = 28,77 dnů

Doba obratu krátkodobých závazků = (krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry) * 360 / tržby

Společnost v průměru hradí své závazky do 29 dnů svým dodavatelům a zaměstnancům. Pro společnost je nanejvýš vhodné, že doba úhrady krátkodobých závazků je vyšší než hodnota doby splatnosti pohledávek tzv. využití bezúročného dodavatelského úvěru.

4.2.5. SWOT analýza

Obrázek 3: SWOT analýza společnosti



Zdroj: Zpracoval autor

5. Návrh řešení

Na základě předešlé analýzy současného stavu a stanovených kritérií v této části jsou určeny skupiny cílového trhu společnosti a navrhnutá vhodná rozšíření portfolia služeb společnosti v rámci marketingového mixu. Stěžejním jsou také doporučení lepší a efektivnější prezentace společnosti a její nabídky, na jejímž základě by mělo zesílit vědomí cílových skupin o společnosti XY.

5.1. Marketingové plánování

V této podkapitole jsou formulovány možnosti efektivnějšího marketingu, které se naskýtají společnosti s ohledem na měnící se příležitosti na trhu. Prvotním krokem je určení cílových skupin, na které je následně soustředěn navržený marketingový mix pro společnost XY.

5.1.1. Cílový trh

Skupiny zákazníků, k nimž bude směřovat navržený marketingový mix služeb, mají společné potřeby, charakteristiky nebo přinejmenším aspoň záměr, kterým je dosažení znalosti určitého cizího jazyka. Tedy všechny skupiny zákazníků mají společný cíl, ovšem každá skupina zákazníků se ocitá na jiné úrovni dosavadních znalostí, čímž také způsob dosažení tohoto společného cíle bude odlišný. Zmiňované cílové skupiny mají zájem o znalosti nového cizího jazyka, doplnění dosavadních znalostí či zdokonalení v určité oblasti tzv. specializaci. Pro rozřazení zájemců o jazykové vzdělání jsem určila jako orientační kritérium věk klientů. Důvodem byla potřeba přizpůsobení metodického přístupu k výuce jednotlivých věkových kategorií. Nelze přistupovat stejným způsobem k výuce kurzů pro děti a pro starší věk.

Dle stanoveného kritéria byl cílový trh rozdělen do následujících skupin:

Skupina děti

Na trhu se projevuje tendence zahajovat výuku cizího jazyka co nejdříve a příznivě tak ovlivnit respekt před neznámým a snížit jazykovou bariéru. Tato tendence

je příležitostí pro společnost, která by měla přizpůsobit nabídku svých služeb tomuto segmentu. Tato skupina zákazníků je pro společnost důležitá i z hlediska naskýtající se možnosti dlouhodobější spolupráce. Základem je vštípit této skupině zákazníků pozitivní vztah k cizím jazykům a vybudovat základy pro další studium, nebo-li spolupráci.

V posledních letech se hranice věku dítěte pro výuku cizích jazyků stále snižuje a není překvapením, když dítě začne už v jednom roce. Nejdůležitějším faktorem je tu ovšem přesvědčení rodičů, které stále upřednostňuje výuku cizího jazyka, ve většině případů, nejdříve u předškolních dětí ve věku čtyř let nebo v šesti letech.

Skupina studentů

Další skupinu zákazníků tvoří studenti, ať už se jedná o doplnění znalostí během studia, či zájem o znalost dalšího cizího jazyka. Do cílové skupiny studenti byli zařazeni jak studenti středních, vyšších odborných a vysokých škol, tak i škol základních (od 2.stupně). V tomto smyslu společnost tuto cílovou skupinu svou nabídkou služeb pokryla. Ovšem nepokryla zájem studentů, zejména vyšších škol, o specializovanou formu cizího jazyka, která vyplynula z dotazníkového průzkumu veřejnosti, který bude podrobně vyhodnocen v následující kapitole.

Skupina dospělých

Tento tržní segment tvoří největší skupinu zákazníků společnosti a přináší jí nejvíce finančních prostředků. Charakteristickou vlastností pro tuto skupinu je skutečnost, že většinou disponuje vlastním finančním příjmem. Do této skupiny jsem začlenila zákazníky, kteří mají zájem o znalost cizího jazyka jak z vlastní iniciativy, tak i díky tlaku zaměstnavatele. Tedy pokud se jedná o soukromé vzdělání jednotlivce společnost nabídne klientovi na základě požadavků určitý typ kurzů. Ovšem může nastat případ, kdy se firma bude aktivně podílet na vzdělání svých zaměstnanců a společnost poskytující jazykové vzdělání tedy bude jednat s firmou nikoliv s jednotlivcem. Vzhledem k věkové struktuře, i firemní klienty řadíme do této skupiny.

Skupina staršího věku

Důvody, které vedou zákazníky staršího věku k učení cizího jazyka jsou různé, avšak jedná se zejména o zájem zvýšit šanci na trhu práce, nutnost komunikovat s partnery dospělých dětí, kteří pocházejí ze zahraničí, případně i s vnoučaty, kteří žijí v zahraničí. Tuto skupinu zájemců o jazykové vzdělání společnost ve své nabídce nebere vůbec v potaz.

5.1.2. Průzkum veřejnosti – Pohled veřejnosti na jazykové kurzy

V rámci diplomové práce byl uskutečněn výzkum veřejnosti pod názvem Pohled veřejnosti na jazykové kurzy. Dotazování proběhlo ve dnech 3. – 17. května 2010 metodou elektronického rozeslání dotazníku. Výsledky průzkumu jsou zjištěny na reprezentativním souboru 50 obyvatel města Hradce Králové ve věkovém rozmezí 19 - 34 let. Vzhled a obsah rozesílaného dotazníku a celkové výsledky průzkumu jsou uvedeny jako příloha č. 3 a příloha č. 4 diplomové práce.

Výsledky průzkumu

Většina dotazovaných byli studenti, dále pracující, pracující studenti a pouze jeden, z celého reprezentativního souboru, je v současnosti nezaměstnaný. Téměř všichni dotazovaní odpověděli, že mají určité znalosti anglického jazyka (46 respondentů) a 27 má znalosti jazyka německého. Následující grafy č. 5 znázorňují znalostní úroveň anglického a německého jazyka jednotlivých respondentů.

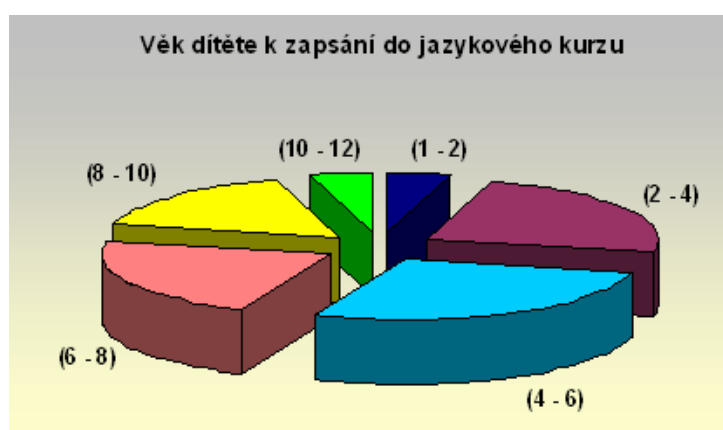
Graf 5: Znalostní úroveň anglického a německého jazyka dotazovaných obyvatel



Zdroj: Zpracoval autor

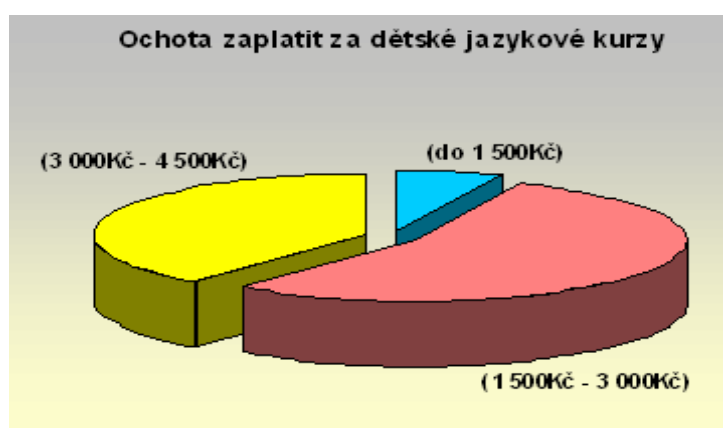
S navštěvováním jazykových kurzů má zkušenost již 39 respondentů, kde překvapivě v 74% případech byla poskytnuta očekávaná kvalita. Zbýlých 26% bylo zklamáno špatným přístupem lektorů, nedostatkem prostoru pro konverzaci a vysokým počtem studentů v jednom kurzu. Výsledky, od jakého věku dítěte by dotazovaní uvažovali o zapsání dítěte do jazykového kurzu a kolik by byli ochotni zaplatit za dětský jazykový kurz, jsem znázornila graficky v grafu č. 6 a č. 7. V obou případech čtyři z padesáti dotazovaných neopověděli.

Graf 6: Od jakého věku by respondenti zapsali dítě do jazykového kurzu



Zdroj: Zpracoval autor

Graf 7: Ochota zaplatit za dětský jazykový kurz*

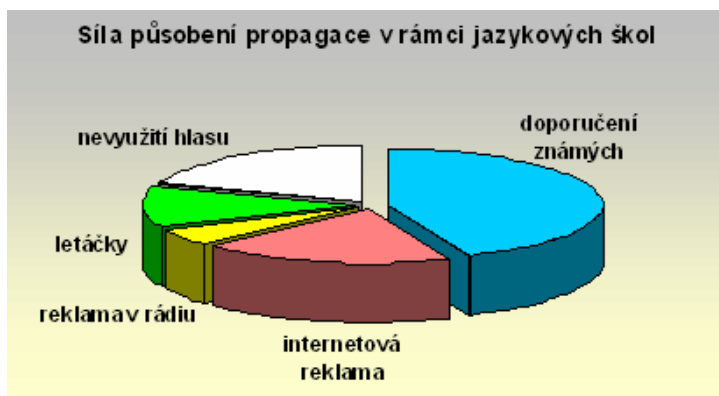


Zdroj: Zpracoval autor

* cenové intervaly jsou uvedeny za semestr (5 měsíců = 36 hodin)

Na základě dotazníku byl zájem zjistit druh propagace, který nejvíce působí na veřejnost v rámci jazykových škol. Dotazování (50 osob) byli v rámci této otázky požádáni o stanovení dvou druhů propagace, která na ně působí. Graf č. 8 by se mohl zdát zkreslený vzhledem k tomu, že vliv propagace byl počítán ze základu (50 osob po 2 hlasech) 100 hlasů, nikoliv z 50 dotazovaných. Vypovídací schopnosti grafu č. 8 jsou následující, největší vliv má doporučení známých. Doporučení známých zaujímá 44 % podíl vzhledem k ostatním druhům propagace. Ostatními druhy propagace, které působí na veřejnost v sestupném pořadí - jejich velikosti podílu, jsou internetová reklama, letáčky a reklama v rádiu. Ve výsledcích bylo nutné zohlednit situaci, kdy 20 dotazovaných vybralo pouze jednu z možností propagace, tedy nevyužili jeden hlas.

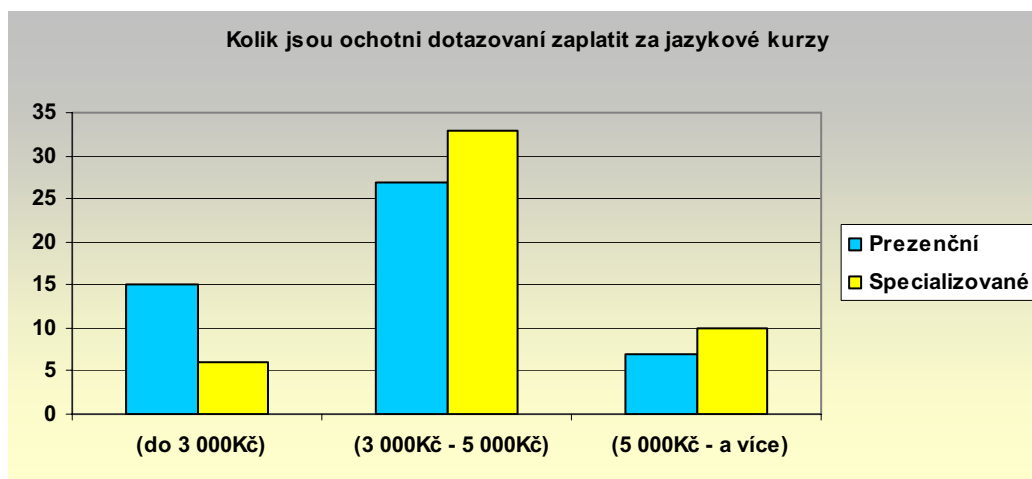
Graf 8: Vliv jednotlivých druhů propagace na veřejnost v rámci jazykových škol



Zdroj: Zpracoval autor

Dále průzkum odhalil, že 25 respondentů preferuje prezenční výuky před individuální a elektronickou a 34 dotazovaných má zájem o specializované jazykové kurzy. Tedy další graf č. 9 zobrazuje cenové rozpětí, které by byli respondenti ochotni zaplatit za prezenční a specializované jazykové kurzy.

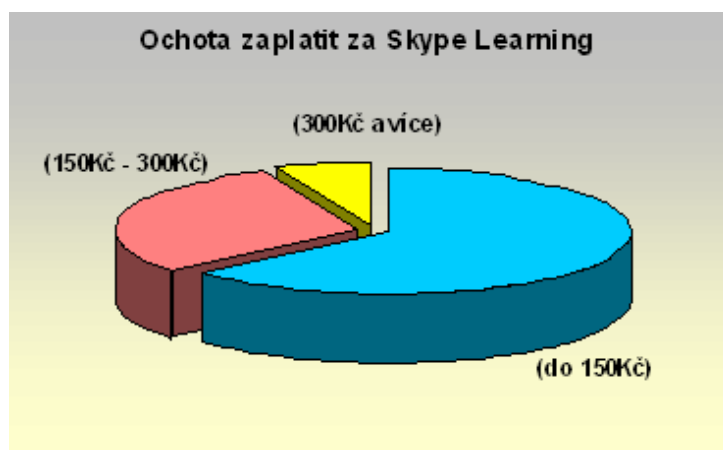
Graf 9: Ochota zaplatit za prezenční a specializované jazykové kurzy



Zdroj: Zpracoval autor

Také bylo zájmem zjistit kolik dotazovaných zná metodu Skype Learning a kolik by za tento typ výuky byli ochotni zaplatit. O výuce formou Skype Learning slyšelo 16 respondentů a cenové hranice dotazovaných jsou znázorněny v následujícím grafu č. 10.

Graf 10: Ochota zaplatit za Skype Learning*



Zdroj: Zpracoval autor

* cenové intervaly jsou uvedeny za Skype-hodinu (= 50 minut)

5.1.3. Marketingový mix

Pomocí marketingového mixu zde jsou navrženy možnosti, při jejichž zavedení by společnost zvýšila svůj podíl na trhu a vzbudila poptávku po produktu. Vzhledem k tomu, že společnost je poskytovatel služby, se tyto kroky rozdělují do šesti proměnných. Návrhy jsou podloženy dotazníkovým průzkumem veřejnosti, jehož výsledky jsou již rozebrány v předešlé podkapitole.

5.1.3.1. Produkt – návrhy rozšíření portfolia služeb

Pro navržení vhodného rozšíření portfolia služeb společnosti bylo důležité zjistit, jaké výhody zákazníci hledají a následně toho využít. Rozšířením podnikatelského portfolia společnost umožní svým zákazníkům výběr kurzů přímo na míru. Dále v této kapitole jsou rozebrány navržené změny pro jazykovou školu XY.

Rozřazovací testy zpřístupnit on-line

V prvním kroku bych společnosti XY doporučovala vstupní rozřazovací test poskytovat on-line, aby si potenciální zákazníci mohli ověřit na jaké znalostní úrovni se pohybují. Následně si mohou na základě tohoto rozřazovacího testu vybrat takový kurz, který je pro ně nejvhodnější svojí pokročilostí a zároveň si mohou zvolit čas a intenzitu výuky.

Do jazykových kurzů, které společnosti doporučuji k rozšíření svého portfolia, se klienti také rozřazují na základě jejich reálných jazykových znalostí, dovedností a stupně zvládnutí jazyka za pomoci kritérií definovaných Společenským evropským referenčním rámcem (ERR) pro jazyky do šesti znalostních úrovní, jejichž podrobná definice je v příloze č. 5. Posloupnost těchto skupin bude uvedena od úplných začátečníků až po velmi zdatně pokročilé.

A: uživatel základů jazyka - začátečník

- A1 – Breakthrough
- A2 – Waystage

B: samostatný uživatel – středně pokročilý

- B1 – Threshold

- B2 – Vantage

C: zkušený uživatel - pokročilý

- C1 – Effective Operational Proficiency
- C2 – Mastery

Otevření speciálních kurzů pro starší věk

Doporučovala bych společnosti portfolio služeb rozšířit o speciální kurzy pro zájemce staršího věku, v jehož rámci by společnost mohla zažádat o dotace z rozpočtu kraje. Královehradecký kraj vyhlásil dotační program pro podporu činností, které navazují, kooperují nebo rozšiřují sociální služby v Královehradeckém kraji pro rok 2010. Tento dotační program zahrnuje plán začleňování seniorů, vzdělávání seniorů, aktivní podpora udržování jejich vědomostí a dovedností v současné dynamicky se měnící společnosti. Na trhu každým rokem těchto zájemců přibývá, zejména z řad začátečníků. Při výuce staršího věku bude zapotřebí přistupovat k studentům s ohledem na jejich fyziologické a psychologické zvláštnosti, a přihlédnout také k jejich sociální situaci.

Otevření dětských jazykových kurzů

Dále bych navrhovala společnosti otevřít dětské jazykové kurzy, které by se soustředily zejména na základní vyjadřovací a poslechové dovednosti a vedly děti k samostatnosti. Na základě dotazníkového průzkumu veřejnosti by byl tento kurz otevřen pro děti od čtyř let.

Otevření specializovaných jazykových kurzů

Společnost ve většině svých nabízených jazykových kurzů poskytuje vzdělání cizího jazyka na obecné úrovni. Jisté možnosti tu jsou v rámci firemních a individuálních jazykových kurzech, ovšem tyto kurzy jsou dosti specifické vzhledem k tomu, pro koho jsou určeny. Tudiž zde není pokryta velká část zájemců o specializovanou formu cizího jazyka, jak odhalil veřejný průzkum. Společnost na základě této skutečnosti má možnost otevřít specializovaný jazykový kurz, který je v podstatě nadstavbou k obecnému jazyku. Tento kurz by měl být chápán jako zaměření se na rozvoj a efektivní užívání názvosloví a frazeologie z profesní oblasti. Záměrem je osvojení si komunikačních dovedností v oblasti profesního jazyka, od obecné

kancelářské angličtiny přes firemní emailovou korespondenci až po technický a oborový odborný jazyk.

Vzdělávací semináře pro pedagogické pracovníky

Společnost by se mohla začít iniciovat také v oblasti poskytování vzdělání v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků v Královehradeckém kraji i mimo něj. Vzhledem k tomu, že společnost disponuje kvalifikovanými lektory by zavedení těchto kurzů nemělo být náročné, ba dokonce nemožné. Jedná se o předávání zkušeností z výuky, vytváření výukových materiálů a programů, skrz vzdělávací semináře pro vyučující všech typů škol a školských zařízení i všech oborů a specializací.

Zavedení Skype Learningu

V oblasti poskytování jazykového vzdělání se odehrává velký konkurenční boj, kde by společnost neměla podceňovat moderní trendy a naopak by se je měla snažit využít ve svůj prospěch. V současnosti bych doporučovala společnosti zařadit do svého portfolia jazykové kurzy angličtiny přes Skype tzv. Skype Learning, přestože veřejnost o této metodě nemá doposud velké povědomí. To je pro společnost příležitostí, přijít na příslušný trh s něčím novým, co ji bude diferencovat od konkurence. Konverzace, výklad nové gramatiky ani procvičování s lektorem neprobíhá v učebně, ale na dálku s využitím aplikace Skype, primárně vyvinuté pro telefonování přes Internet. Společnost by tím nalákala hlavně pracovně vytížené osoby, které nemají čas navštěvovat klasickou výuku na jazykové škole nebo ty, kteří se rádi učí v pohodlí svého domova nebo z jakýchkoli důvodů nemohou dojíždět. Výuka je individuální, vhodná pro všechny jazykové úrovně kromě úplných začátečníků. Výhody pro zákazníka, které plynou z využití Skype learningu jsou nepochybně snadné přizpůsobení časovým možnostem klienta, dostupnost a doplnění služeb, především pro zákazníky, kteří často potřebují měnit čas a termín kurzů nebo jsou na cestách.

5.1.3.2.Cena

Stanovené ceny podnikatelského portfolia společnosti se jeví jako přijatelné, pro příslušné cílové skupiny, tudíž bych se přikláněla k jejich zachování. Na základě

průzkumu můžu říci, že společnost má jisté rezervy ve stanovených cenách, pokud by zvýšila ceny veřejných docházkových jazykových kurzů o 15%, většina zákazníků by byla ochotna to akceptovat. Stále je tu ovšem vliv cen konkurence.

Stanovení cen doporučených jazykových kurzů

Při stanovení kurzovního u jednotlivých kurzů musely být brány v úvahu typické vlastnosti služeb, například nehmotnost služeb. Průzkum zákazníků ukázal, že si neumí dostatečně představit, co jim společnost za jejich peníze nabízí. Tento fakt má značný vliv na ochotu zákazníka za nabízenou službu zaplatit příslušnou cenu. Tento problém jednoduše vyřeším co nejpřesnější specifikací toho, co zákazník dostane za cenu, kterou jsem stanovila dotazníkových průzkumem veřejnosti s přihlédnutím na ceny „vzdálených konkurentů“.

Cenu pro navrhované zavedení Skype Learningu jsem určila na standardní délku vyučované hodiny (Skype hodina), což je 50 minut. Použila jsem zde cenovou strategii, čím více Skype hodin si zákazník koupí, tím nižší bude cena jedné Skype hodiny. V následující tabulce č. 4 jsem určila ceny jednotlivých jazykových kurzů, o které jsem rozšířila podnikatelské portfolio společnosti XY. Žádné kurzovní nezahrnuje učební pomůcky.

Tabulka 4: Návrh ceníku pro jazykové kurzy rozšiřující podnikatelské portfolio

Vyučovaný cizí jazyk	Pokročilost kurzu	Popis	Cena
Dětské jazykové kurzy 1x týdně, 72 výukových hodin* ročně			
- angličtina	A1	pro děti nečtoucí plynně	2 300 Kč/semestr
- angličtina	A1	čtoucí plynně	2 300 Kč/semestr
Jazykové kurzy Skype Learning			
- angličtina	B1, B2, C1, C2	1 - 10 Skype hodin	300 Kč/Skype hodinu
		11 - 30 Skype hodin	280 Kč/Skype hodinu
		31 a více Skype hodin	260 Kč/Skype hodinu
Speciální jazykové kurzy pro starší věk 1x týdně, 72 výukových hodin* ročně			
- angličtina	A1, A2	začátečníci	2 600 Kč/semestr
- angličtina	B1, B2	mírně pokročilí	2 600 Kč/semestr
Specializované (odborné) jazykové kurzy 1x týdně, 72 výukových hodin* ročně			
- angličtina	B2, C1, C2	výuka dle domluvy	4 320 Kč/semestr
- němčina	B2, C1, C2	výuka dle domluvy	4 320 Kč/semestr
Vzdělávací semináře pro pedagogické pracovníky			
- jazykově-metodologické	-	min. pasivní znalost jazyka	350 Kč/účastníka

Vyučovaný cizí jazyk	Pokročilost kurzu	Popis	Cena
Vzdělávací semináře pro pedagogické pracovníky			
- čistě jazykové kurzy	-	min. pasivní znalost jazyka	350 Kč/účastníka

Zdroj: zpracoval autor

* výukovou hodinu jsem dle vzoru společnosti XY ponechala v délce 90minut

Stanovené ceny versus poskytovaná kvalita

Stanovené ceny by se některým zájemcům v současnosti, kdy se veřejnost snaží stále více omezit své výdaje, mohly zdát nepřiměřené. Tyto ceny jsou však vytvořeny v závislosti na výhodách a nadstandardních službách, které by společnost mohla nabídnout svým zákazníkům. Konkrétně tím je myšlena například výuka přes Skype, na které se zákazník může domluvit kdykoliv a využívat ji v podstatě kdekoliv (v pohodlí svého domova, na cestách apod.). Společnosti nabízející služby za dumpingové ceny sice na první pohled mohou být zajímavé, ale ve finále zákazníkovi nepřinesou žádný užitek. Navržením nižší cen bych riskovala negativní vliv na poskytovanou kvalitu společností, což by bylo v rozporu s jejím cílem a posláním.

Doporučené výhody

Vzhledem k tomu, že zákazníci zpravidla reagují na slovo „sleva“, doporučovala bych společnosti následující:

- Sleva při platbě kurzu na celý rok ve formě 10% z učebnic + 5% z kurzovného.
- Sleva 5% na celý semestr, doporučí-li úspěšně zákazník společnost XY další osobě.

Zaplacení ročního kurzovného jsem zvýhodnila z důvodu, že společnost dostane na začátku větší finanční prostředek, se kterým dle uvážení může nakládat a zákazníka má „jistého“ na celé toto období.

Z průzkumu veřejnosti, který jsem provedla vyplynulo, že na drtivou většinu dotázaných nejvíce působí doporučení přátel, známých. Tedy jedním z motivačních

prvků, aby zákazník doporučil společnost XY svým známým, je poskytnuta sleva dotyčnému ve výši 5% z kurzovného na semestr.

5.1.3.3. Distribuce

Služba jako je poskytování jazykového vzdělání závisí z velké části na lidském faktoru. Tuto službu nemůžeme společnost XY poskytovat bez příslušných lektorů. Tato skutečnost omezuje distribuci z geografického hlediska. Uvedu příklady jak by společnost tuto bariéru mohla odstranit.

Skype Learning překoná vzdálenost

Zavedením výuky přes Skype společnost z velké části překoná vzdálenost mezi svými lektory a zákazníky. Zákazníci mohou odkudkoliv, kde mají k dispozici počítač s internetem (nainstalovaný program SKYPE, přes který zákazníci volají zdarma) a sluchátka s mikrofonom, využívat služeb poskytovaných společností XY.

On-line rozřazovací test

Zpřístupní-li společnost rozřazovací test pro své klienty na svých internetových stránkách, zákazníci budou mít možnost v okamžik, kdy právě pro sebe hledají vhodný jazykový kurz, přesně zjistit svou znalostní úroveň příslušného jazyka a podle toho vybrat vhodný jazykový kurz z nabídky.

5.1.3.4. Propagace

V této kapitole je doporučen společnosti co nejvhodnější způsob propagace. Propagace bude navržena tak, aby přesvědčila cílové skupiny zákazníků o využití nabízených služeb společností XY. Navrženou propagaci bude následně vykalkulována.

Hned na začátek bych uvedla, že největší reklamu společnosti dělají její zákazníci. Tuto skutečnost mi podložil provedený průzkum veřejnosti, kde dotazování nejčastěji tvrdili, že dají na zkušenosti a doporučení svých známých, přátel či jiných kontaktů, kteří mají osobní zkušenost s jazykovou školou. Ovšem tímto způsobem zákazníci mohou šířit jak pozitivní, tak i negativní reference. Na to, zda bude reference kladná či záporná, mají vliv všechny prvky marketingového mixu.

Na základě veřejného dotazníkového průzkumu veřejnosti a analýzy společnosti doporučuji následující způsoby marketingové propagace, které jsou uvedeny v následující tabulce č. 5 se stanovenými příslušnými náklady.

Tabulka 5: Návrh marketingové propagace

Druh propagace	Množství	Cena za jednotku	Náklady na celé množství
Letáky - černobílý tisk, A6, gramáž letáku 1,25 g/ks, gramáž papíru 80 g/m2			
- okolí jazykové školy	500 ks	0,6 Kč/ks	300 Kč
- schránky domácností	10 000 ks	0,6 Kč/ks	6 000 Kč
Plakát - barevný tisk, A4, gramáž letáku 7,2 g/ks, gramáž papíru 115 g/m2			
- do škol	500 ks	13 Kč/ks	6 500 Kč
Inzerce			
- inzertní regionální noviny, plošný inzerát, velikosti A6	2 (čísla vydání)	2 850 Kč/číslo vydání	5 700 Kč
- v rádiu Český rozhlas Hradec Králové, spot o délce 30 sekund	50 spotů	550 Kč/spot	27 500 Kč
Internetová prezentace společnosti			
- poradce z oblasti tvorby a designu www stránek	10hodin	500Kč/hod	5 000 Kč
Celkem			51 000 Kč

Zdroj: Zpracoval autor

Tabulka 6: Způsob šíření propagace

Druh propagace	Způsob roznášky	Jednicové náklady za roznášku	Celkové náklady na roznášku
Letáky			
- okolí jazykové škole	brigádník	0,4 Kč/leták	200 Kč
- schránky domácností	Česká pošta	0,22Kč/leták	2 200 Kč
Plakát			
- do škol	brigádník	1 Kč/plakát	500 Kč
Celkem			2 900 Kč

Zdroj: Zpracoval autor

Celkové náklady na propagaci 53 900 Kč

Stanovené množství jednotlivých položek propagace jsem uvažovala v rámci jednoho měsíce, pro oblast Hradec Králové. Vyjma internetové prezentace, kde daná

investice má dlouhodobější charakter. Propagaci v podobě letáků jsem situovala do okolí školy, kde bude brigádník rozdávat letáky a do schránek domácností, kde využije společnost, v rámci roznášky, služeb České pošty. Pro vyvěšení plakátů, především ve školách, bych doporučoval také brigádníka. Společnost má určité internetové stránky, které by potřebovali designovou úpravu. Vzhledem k tomu, že IT tým se jeví jako celkem schopný, doporučila jsem k optimalizaci internetových stránek poradce z oblasti tvorby a designu www stránek. Navrhuji podpořit propagaci ukázkovými hodinami zdarma pro své nové klienty.

Harmonogram doporučené propagace

Prvním krokem musí být optimalizace internetových stránek. Ostatní činnosti se v rámci propagace budou odkazovat na tyto internetové stránky společnosti. Tudiž v době zahájení aktivní propagační činnosti by již www stránky měly být v požadované podobě.

Druhým krokem je příprava propagace, která může probíhat současně s konečnou fází optimalizace internetových stránek. Touto činností je obstarání propagačních materiálů, zajištění včasné dodávky zakázky, smlouvy s poskytovateli inzerce a v neposlední řadě zajištění roznášky propagačních materiálů.

Poslední krok je samotný průběh aktivní propagace, kde jsou přesně stanoveny časové intervaly, ve kterých budou jednotlivé druhy propagace zahájeny. Například roznášku v okolí jazykové školy jsem určila na první školní den a výlep letáku ve školách dříve, aby tam již byli připraveni působit na cílovou skupinu - studenti.

Tabulka 7: Časový harmonogram navržené propagace

Činnosti	Délka činnosti	Časový interval
Optimalizace internetových stránek		2. 8. 2010 - 17. 8. 2010
- výběr poradce pro designe www stránek	1	2.8.2010 - 2. 8. 2010
- uzavření dohody s odborným poradcem	2	3. 8. 2010 - 4. 8. 2010
- konzultace s odborníkem	2	9. 8. 2010 - 10. 8. 2010
- zavedení úprav internetových stránek	5	11. 8. 2010 - 17. 8. 2010
Příprava propagace		5. 8. 2010 - 27. 8. 2010
- zadání zakázky na letáky a plakáty	2	5. 8. 2010 - 6. 8. 2010
- výběr letáků a plakátů	2	9. 8. 2010 - 11. 8. 2010
- potvrzení zakázky na vyhotovení letáků	1	12. 8. 2010 - 12. 8. 2010
- vyhotovení letáků a plakátů	5	13. 8. 2010 - 18. 8. 2010
- smlouva s rádiem o inzerci	2	19. 8. 2010 - 20. 8. 2010
- smlouva o roznášce s českou poštou	2	19. 8. 2010 - 20. 8. 2010
- poptávka po pracovní síle (brigádník)	3	19. 8. 2010 - 23. 8. 2010
- objednávka plošné inzerce v novinách	1	25. 8. 2010 - 25. 8. 2010
- výběr brigádníka (pro letáky a plakáty)	1	27. 8. 2010 - 27. 8. 2010
Průběh propagace		25. 8. 2010 - 22. 9. 2010
- inzerce v novinách první číslo výtisku	14	25. 8. 2010 - 7. 9. 2010
- konání inzerce v rádiu (10 spotů za týden)	20	26. 8. 2010 - 22. 9. 2010
- roznáška letáků českou poštou	5	26. 8. 2010 - 1. 9. 2010
- rozvěšení plakátů ve školách	2	30. 8. 2010 - 31. 8. 2010
- rozdávání letáků v okolí školy	2	1. 9. 2010 - 2. 9. 2010
- inzerce v novinách druhé číslo výtisku	14	8. 9. 2010 - 21. 9. 2010

Zdroj: Zpracoval autor

5.1.3.5.Fyzické důkazy vzhled

Vzhledem k tomu, že společnost v nedávné době vhodně investovala nemalé finanční prostředky do zázemí jazykové školy, není v současnosti zapotřebí provádět žádné změny.

5.1.3.6.Lidé

Na základě průzkumu veřejnosti, který jsem v rámci této diplomové práce provedla, bych společnosti doporučovala, aby svou pozornost věnovala výběru kvalifikovaných zaměstnanců a sledování přístupu svých lektorů k výuce. Byly to

nejčastější důvody, proč dotazovaní byli nespokojeni s jazykovými kurzy, které navštěvovali na jakýchkoliv školách. Na základě analýzy současného stavu společnosti je zřejmé, že jazyková škola XY tento problém nemá. Naopak disponuje kvalifikovanými zaměstnanci s velmi pozitivním přístupem k výuce a přátelskou atmosférou.

5.1.3.7.Procesy

V této podkapitole bych snad jenom poukázala na ne příliš šťastně vyřešený proces výběru vhodného jazykového kurzu a s ním spojený zápis a úhrada kurzovného. Doposud se některým zájemcům, kteří využili služby koordinátorů k výběru vhodného jazykového kurzu stalo to, že po úhradě kurzovného nebyli zapsáni do požadovaného kurzu z kapacitních důvodů. Společnost v tomto případě sice nabídne alternativní řešení nebo vrátí kurzovné zpět, ale zájemce to bude vnímat velmi negativně. Na druhou stranu chápu společnost, že se brání zápisu zájemce do kurzu před úhradou kurzovného.

Navrhovala bych lepší řešení této situace, nebo-li takový menší kompromis. Konzultuje-li zájemce s koordinátorem vhodnost jazykového kurzu a domluví-li se na určitém konkrétním jazykovém kurzu, tak mu koordinátor v systému nezávazně rezervuje místo v příslušné výuce. Avšak podmínkou je úhrada kurzovného do pěti dnů od data rezervace. Po uplynutí doby a nesplnění podmínky mu společnost negarantuje volné místo v příslušné výuce.

6. Závěr

V období hospodářské krize, kdy společnosti i veřejnost snižují své výdaje je znalost cizích jazyků stále nutností. Dalo by se říci, že znalost jazyků je žádanější ještě ve větší míře než před hospodářskou krizí. Jazykově dobře vybavená firma má možnost oslovit svou nabídkou širší spektrum zákazníků než firma, která takto jazykové vybavená není. Získání takovéto firemní výhody v soudobých globálních konkurenčních podmínkách závisí na jazykových znalostech zaměstnanců. Ideálním řešením firem tedy není zrušení výdajů na jazykové vzdělání zaměstnanců. Znalostní úroveň současných absolventů škol není příliš dobrá. Vzhledem k velké konkurenci na pracovním trhu se kvalitní jazykové vzdělání jeví jako velká konkurenční výhoda. Jednou z možností jak tuto výhodu získat, je využít služby v poskytování jazykového vzdělání. V současnosti vznikají projekty finančně podporující zájem o jazykové vzdělání v období hospodářské recese, projekty dotované z fondů EU, dotace krajů apod.

Vzhledem k tomu, že poskytování jazykového vzdělání je žádané i přes hospodářskou krizi a finanční náklady na vstup na tento trh jsou minimální, jedná se o silně konkurenční prostředí mezi poskytovateli této služby, tedy mezi jazykovými školami. Zájemci o jazykové kurzy vybírají z velkého množství stejnorodých jazykových škol, kdy rozhodujícími faktory je doba působení společnosti, míra profesionality, marketingové prezentace, zázemí jazykových kurzů apod. Zákazníci podléhají trendům a staví na nich svoji poptávku.

Jazyková škola XY disponuje unikátním zázemím, do kterého v nedávné době investovala nemalé finanční prostředky, a kvalifikovanými lektory. Zmodernizovala výukové a kancelářské prostory, posílila hardwarové a softwarové zázemí. Společnost nyní potřebuje vytvářet zisk, zvýšit podíl na trhu a přilákat zákazníky. Na základě analýzy společnosti a trhu, na kterém se pohybuje, jsem jazykové škole navrhla rozšíření nabídky služeb pro stávající i potenciální zákazníky a vhodnou marketingovou prezentaci společnosti.

Společný záměr všech zájemců je tedy dosažení znalostí určitého jazyka. Každá skupina zákazníků má však svá specifika, ocitá se na jiné znalostní úrovni a vyžaduje jistý metodologický přístup apod. Tato specifika jsou dána věkovou strukturou skupiny

a tím, jaké úrovně chtějí zákazníci dosáhnout (obecná úroveň, odborná terminologie). Společnost má jisté příležitosti rozšíření svého podnikatelského portfolia v podobách, které jsem jí navrhla v závislosti na výsledcích průzkumu trhu a obyvatel královehradeckého kraje.

Otevřením dětských jazykových kurzů má jazyková škola XY možnost získat velkou část trhu. Dotazníkovým průzkumem jsem potvrdila současnou tendenci zahájení výuky cizího jazyka co nejdříve. Optimálně bych volila věkový limit od čtyř let. Poskytováním kvalitního dětského kurzu společnost může ovlivnit své studenty a těšit se z dlouhodobé spolupráce. Další příležitostí pro jazykovou školu je poskytovat službu ve formě specializovaných jazykových kurzů, o které má ve velké míře veřejnost zájem. Za tento jazykový kurz byla většina respondentů ochotna zaplatit značnou částku. Svou image a jistou prestiž by jazyková společnost získala podílením se na vzdělávání pedagogických pracovníků. Lektoři jazykové školy by mohli získané zkušenosti a znalosti, ze spolupráce se zahraničními metodickými specialisty, předat ostatním. Využití technologie Skype zavedením tzv. Skype Learningu, je další možnost společnosti jak oslovit své zákazníky. Metoda Skype Learning je označována jako výuka 21. století. Přímá konkurence jazykové školy XY tuto službu neposkytuje, ale je to otázkou času. Tudiž by společnost neměla příliš váhat a využít konkurenční výhody, která se jí nabízí. Poslední ekonomicky výhodné rozšíření podnikatelského portfolia je otevření jazykových kurzů pro starší věk. V rámci těchto kurzů má společnost možnost zažádat o dotace z rozpočtu kraje.

Jazyková škola disponuje zázemím, které je schopné podpořit všechny navržené možnosti rozšíření podnikatelského portfolia, za minimální náklady vložené do jejich realizace. Nicméně toto podnikatelské portfolio samo o sobě společnosti nezajistí příliv zákazníků. Dalším důležitým krokem pro společnost je oslovení svých potenciálních zákazníků. Společnost se doposud prezentovala nedostatečně a ne zrovna šťastně.

Propagace je v konkurenčním boji důležitou zbraní, kdy společnost má možnost zaujmout zájemce a následně ho přesvědčit o své jedinečnosti a nepostradatelnosti. Velkou skupinu veřejnosti ovlivňuje internet. Internetové stránky společnosti XY jsou sice funkční, ale pro zákazníka neatraktivní a nepřehledné. Optimalizace internetových stránek je zapotřebí před samotnou propagací nabízených služeb, která se v dnešní době

většinou odkazuje na www stránky společnosti. Další způsoby propagace jsou stanoveny tak, aby působily na cílové skupiny tj. studenti, veřejnost, firmy. Jedná se o propagaci formou letáků, plakátů, inzercí v novinách a rádiu. Společnosti jsem doporučila podpořit propagaci on-line přístupným rozřazovacím testem a ukázkovými výukovými hodinami zdarma.

Získáním zákazníka to pro společnost ale nekončí. Dle průzkumu drtivá většina zákazníků dá na doporučení známých, což může mít pozitivní, ale i negativní charakter. Společnost musí dbát na spokojenost svých zákazníků po celou dobu spolupráce. Navrhla jsem společnosti motivovat kladná doporučení formou slevy při úspěšném doporučení jazykové školy známým.

Společnost by na základě rozšířeného portfolia služeb měla oslovit i ty zájemce, kterým doposud nebyla schopna poskytnou vhodnou formu vzdělání. Rozšířená nabídka služeb by společností zajistila určitou odlišnost od konkurence, minimálně do té doby, než by konkurence tyto služby začala kopírovat. Propagace je zacílená přesně na příslušné segmenty trhu jevící zájem o poskytované služby. Realizací navržených změn by společnost zvýšila svůj podíl na trhu, image a pověst společnosti by stoupla výše.

7. Seznam použité literatury

MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE

- [1] BEDNÁŘ, František. *Management a marketing služeb*. 1. vyd. . Brno : Janáčkova akademie múzických umění v Brně, 2002. 46 s. ISBN 80-85429-70-5.
- [2] FREEMANTLE, David. *Bezkonkurenční služby zákazníkům: test kvality* . Vyd. 1. . Praha : Management Press, 1996. 162 s. ISBN 80-85943-26-3.
- [3] HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. Praha : Grada, 1992. 365 s. ISBN 80-85424-88-6.
- [4] JANEČKOVÁ, Lidmila. *Marketing služeb*. 1. vyd. . Karviná : Slezská univerzita,, 1996. 155 s. ISBN 80-85879-34-4.
- [5] KOTLER, Philip. *Marketing*. Praha : Grada, c2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, Philip. *Marketing management*. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] MALLYA, Thaddeus . *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. . Praha : Grada, 2007. 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [8] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha : Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

INTERNETOVÉ ZDROJE

- [9] *Businessinfo.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-12]. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP . Dostupné z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>>.
- [10] *Český statistický úřad (ČSÚ)* [online]. © Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-04-25]. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/>>.

- [11] *Firemní finance.cz* [online]. © 2000 - 2010 [cit. 2010-02-20]. Základ a sazba daně. Dostupné z WWW: <<http://www.firemnifinance.cz/dane-a-ucetnictvi/informace/dan-z-pridane-hodnoty/zaklad-a-sazba/>>.
- [12] HAVEL , Prokop . Nezaměstnanost stoupá k deseti procentům. *E15* [online]. 8.2.2010, [cit. 2010-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.e15.cz/burzy-a-trhy/makroekonomicka-data/nezamestnanost-stoupa-k-deseti-procentum/>>.
- [13] *Ikariéra.cz* [online]. © 2007 [cit. 2010-02-20]. Jak důležitá je pro kariéru znalost cizích jazyků?. Dostupné z WWW: <http://www.ikariera.cz/clanky-a-rady/obecna-rada/jak_dleit_je_pro_kariru_znalost_cizch_jazyk/>.
- [14] *Integrovaný portál MPSV* [online]. 2010 [cit. 2010-02-20]. Projekt: „Vzdělávejte se!“ . Dostupné z WWW: <http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/vzdelavejte_se/>.
- [15] KUČEROVÁ, Dagmar . *Podnikatel.cz* [online]. © 2007–2010 [cit. 2010-02-20]. Vzdělávání zaměstnanců jako daňově uznatelný náklad?. Dostupné z WWW: <<http://www.podnikatel.cz/clanky/vzdelavani-zamestnancu-jako-uznatelny-naklad/>>.
- [16] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. © MŠMT 2006 [cit. 2010-02-12]. Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením. Dostupné z WWW: <<http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-o-poskytovani-dotaci-soukromym-skolam-predskolnim-a-skolskym-zarizenim/>>.
- [17] NĚMEC, Robert. *Marketing.RobertNemec* [online]. 2005 [cit. 2010-02-12]. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. Dostupné z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [18] *TC Business School* [online]. 1992 [cit. 2010-02-12]. Rozvoj managementu organizací. Dostupné z WWW: <<http://www.tcbs.cz/>>.
- [19] *Výuka.jazyků.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-02-20]. Poznámka: Znalost dvou cizích jazyků je prostě nutná. Dostupné z WWW: <<http://vyuka.jazyku.cz/l.php?id=1211>>.
- [20] ZAPLETALOVÁ, Šárka. *Marketingové noviny* [online]. 2003 [cit. 2010-02-12]. Marketing služeb a kvalita. Dostupné z WWW: <http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555>.

[21] ZIKMUND, Martin . *Businessvize* [online]. © 2010 [cit. 2010-02-20]. Ukazatelé aktivity . Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>>.

8. Seznamy tabulek, obrázků a grafů

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1: Rozdíl mezi prodejní a marketingovou koncepcí</i>	13
<i>Tabulka 2: Ukázka podnikatelského portfolia společnosti</i>	35
<i>Tabulka 3: Vývoj HDP ve stálých cenách v roce 2009 (v %)</i>	38
<i>Tabulka 4: Návrh ceníku pro jazykové kurzy rozšiřující podnikatelské portfolio</i>	64
<i>Tabulka 5: Návrh marketingové propagace</i>	67
<i>Tabulka 6: Způsob šíření propagace</i>	67
<i>Tabulka 7: Časový harmonogram navržené propagace</i>	69

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1: Marketingový mix služeb</i>	16
<i>Obrázek 2: Porterův model pěti sil</i>	20
<i>Obrázek 5: SWOT analýza společnosti</i>	54

SEZNAM GRAFŮ

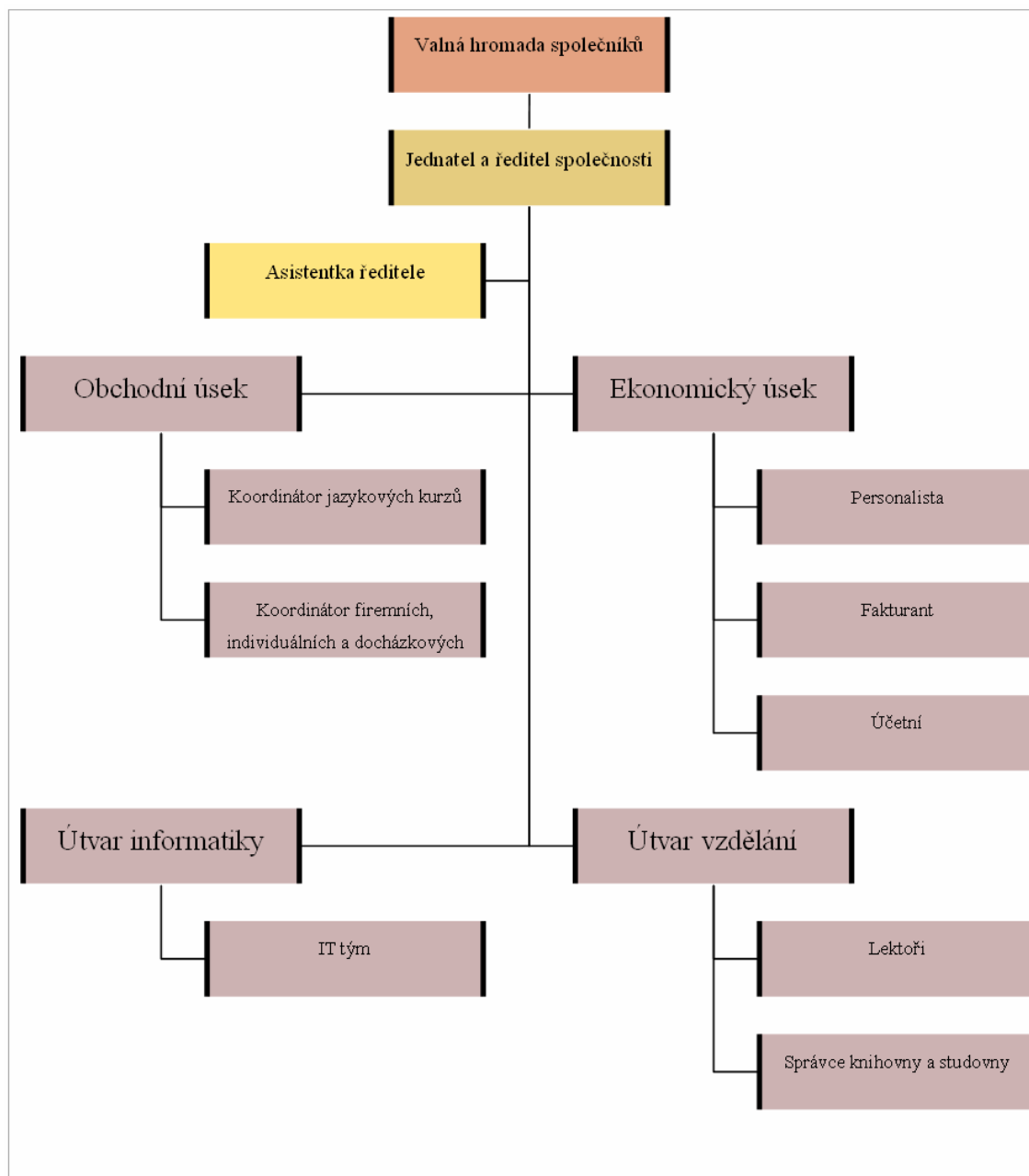
<i>Graf 1: Vývoj HDP od roku 2000 do roku 2009</i>	38
<i>Graf 2: Počet obyvatelstva v jednotlivých okresech Královehradeckého kraje k 1. 1. 2002</i>	40
<i>Graf 3: Věkové složení obyvatel Královehradeckého kraje k 31. 12. 2009</i>	40
<i>Graf 4: Vývoj registrované nezaměstnanosti druhé poloviny roku 2009 v Královehradeckém kraji</i>	41
<i>Graf 5: Znalostní úroveň anglického a německého jazyka dotazovaných obyvatel</i>	57
<i>Graf 6: Od jakého věku by respondenti zapsali dítě do jazykového kurzu</i>	58
<i>Graf 7: Ochota zaplatit za dětský jazykový kurz*</i>	58
<i>Graf 8: Vliv jednotlivých druhů propagace na veřejnost v rámci jazykových škol</i>	59
<i>Graf 9: Ochota zaplatit za prezenční a specializované jazykové kurzy</i>	60
<i>Graf 10: Ochota zaplatit za Skype Learning*</i>	60

SEZNAM PŘÍLOHY

<i>Příloha 1: Organizační struktura společnosti</i>	79
<i>Příloha 2: Podklady k finanční analýze</i>	80
<i>Příloha 3: Dotazník pohled veřejnosti na jazykové kurzy</i>	81
<i>Příloha 4: Výsledky dotazníkového průzkumu</i>	83
<i>Příloha 5: Klasifikace jazyků dle Evropského referenčního rámce (ERR)</i>	85

9. Příloha

Příloha 1: Organizační struktura společnosti



Zdroj: Zpracoval autor dle interních materiálů společnosti

Příloha 2: Podklady k finanční analýze

Položky rozvahy	Rok	
	2007	2008
Aktiva Celkem	3 915	3 651
Dlouhodobý majetek	385	795
- dlouhodobý nehmotný majetek	7	6
- dlouhodobý hmotný majetek	378	789
Oběžná aktiva	3 276	2 584
- zásoby	56	95
- dlouhodobé pohledávky	-1	3
- krátkodobé pohledávky	1 007	736
- krátkodobý finanční majetek	2 214	1 750
Časové rozlišení	254	272
Pasiva Celkem	3 915	3 651
Vlastní kapitál	1 734	1 632
- základní kapitál	300	300
- rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	0	3
- výsledek hospodaření minulých let	983	1 394
- výsledek hospodaření běžného účetního období	451	-65
Cizí zdroje	224	807
- dlouhodobé závazky	4	5
- krátkodobé závazky	220	802
Časové rozlišení	1 957	1 212
Položky výkazu zisku a ztrát		
Tržby za prodej zboží	442	487
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	8 545	9 509
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	39
Přidaná hodnota	2 115	3 069
Osobní náklady	2 934	3 179
Výsledek hospodaření za účetní období	451	-65

Zdroj: Zpracoval autor, výroční zpráva jazykové školy za rok 2008

Příloha 3: Dotazník pohled veřejnosti na jazykové kurzy

Dotazník: Pohled veřejnosti na jazykové kurzy

Prosím o doplnění údajů a odpovědí či Vámi vybranou variantu jakkoliv označte (zvýrazněním písma, změnou barvy písma apod.)

Váš věk:

1) *Vaše postavení ve společnosti?* student pracující nezaměstnaný

Jiné?.....

2) *Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?* ZŠ SŠ VŠ

Jiné?.....

3) *Jaké cizí jazyky ovládáte?* angličtinu němčinu ruštinu

Jiné?.....

4) *Na jaké úrovni si myslíte, že je Vaše znalost výše určených cizích jazyků?*

Název cizího jazyka	Znalostní úroveň		
		Začátečník	Středně pokročilý
	Začátečník	Středně pokročilý	Pokročilý

5) *Navštěvovali jste jazykový kurz?* ANO NE

6) *Byla Vám poskytnuta kvalita, kterou jste očekávali?*

ANO NE

7) *Pokud NE, čím Vás jazykový kurz zklamal (zázemí, lektori, cena)? Prosím vypsát.*

Příloha 4: Výsledky dotazníkového průzkumu

Otázky	Výsledky dotazníků			
Vaše postavení ve společnosti?				
- pouze studuje	26			
- pouze pracuje	15			
- pracující student	8			
- nezaměstnaný	1			
Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?				
- ZŠ	0			
- SŠ	12			
- VŠ	37			
- VOŠ	1			
Jaké cizí jazyky ovládáte?	začátečníci	středně pokročilí	pokročilí	celkem
- angličtinu	8	20	18	46
- němčinu	10	13	4	27
- ruštinu	2	1		3
- španělštinu	2		2	4
- francouzštinu	1		2	3
- italštinu	1			1
- polštinu		1		1
- slovenštinu		1		1
Navštěvovali jste jazykový kurz?				
- ano	39			
- ne	11			
Pokud jste navštěvovali kurz, byla Vám poskytnuta očekávaná kvalita?				
- ano	29			
- ne	10			
Od jakého věku dítěte byste uvažovali o zapsání dítěte do jazykového kurzu?				
(1 - 2)	2			
(2 - 4)	11			
(4 - 6)	13			
(6 - 8)	10			
(8 - 10)	8			
(10 - 12)	2			
neodpověděli	4			
Kolik jste ochotni zaplatit za dětský jazykový kurz za semestr (5 měsíců = 36 hodin)?				
(do 1 500Kč)	3			
(1 500Kč - 3 000Kč)	25			
(3 000Kč - 4 500Kč)	18			
(4 500Kč a více)	0			
neodpověděli	4			
Měli byste zájem o specializované jazykové kurzy?				
- ano	34			

- ne	16	
Jaký druh propagace na Vás nejvíce působí v rámci jazykových škol?*		
- doporučení známých	44%	
- televizní reklama	0%	
- internetová reklama	19%	
- reklama v rádiu	5%	
- zasílání sms	0%	
- letáčky	12%	
Jakou formu výuky preferujete?		
- prezenční	25	
- individuální	15	
- elektronickou	10	
Slyšeli jste o výuce jazykových kurzů formou Skype Learning?		
- ano	16	
- ne	34	
Jakou cenu byste byli ochotni zaplatit za jazykové kurzy (5 měsíců)?		
Jazykové kurzy:	Prezenční	Specializované
(do 3 000Kč)	15	6
(3 000Kč - 5 000Kč)	27	33
(5 000Kč - a více)	7	10
Jakou cenu byste byli ochotni zaplatit za jazykový kurz Skype-learning?		
(do 150Kč)	30	
(150Kč - 300Kč)	14	
(300Kč a více)	3	

Zdroj: Zpracoval autor, výroční zpráva jazykové školy za rok 2008

*20 dotazovaných vybralo pouze jednu variantu = 20% nevyužilo hlas

Příloha 5: Klasifikace jazyků dle Evropského referenčního rámce (ERR)

<i>Uživatel základů jazyka</i>	
A1	Rozumí známým výrazům z každodenního života a základním frázím zaměřeným na uspokojování konkrétních potřeb a umí je také používat. Umí představit sebe a ostatní a klást jiné osobě otázky například o tom, kde žije, o lidech, které zná, a o věcech, které má, a sám na podobné otázky také odpovídat. Dokáže se jednoduchým způsobem domluvit za předpokladu, že druhá osoba mluví pomalu a zřetelně a je připravena pomoci.
A2	Rozumí větám a často používaným výrazům vztahujícím se k oblastem, které se ho bezprostředně týkají (např. velmi základní osobní a rodinné informace, nakupování, místopis, zaměstnání). Může komunikovat při jednoduchých a rutinních úkolech, které vyžadují jednoduchou a přímou výměnu informací o známých a běžných záležitostech. Umí s pomocí jednoduchých výrazů popsat aspekty svého vzdělání, bezprostřední okolí a bezprostřední potřeby.
<i>Samostatný uživatel</i>	
B1	Rozumí hlavním bodům jasně spisovné řeči o známých záležitostech, s nimiž se setkává v práci, ve škole, ve volném čase atd. Umí si poradit s většinou situací, které se mohou vyskytnout při cestování v oblasti, kde se mluví daným jazykem. Píše jednoduché souvislé texty o dobře známých tématech nebo o tématech, která ho zajímají. Umí popsat zážitky a události, sny, naděje a ambice a stručně zdůvodnit a vysvětlit své názory a plány.
B2	Rozumí hlavním myšlenkám složitých textů pojednávajících jak o konkrétních, tak o abstraktních tématech, včetně odborných diskusí ve svém oboru. Dokáže konverzovat s určitou mírou plynulostí a spontánností, která umožňuje běžné rozhovory s rodilými mluvčími bez napětí pro některou ze stran. Píše jasně podrobné texty o řadě různých témat a vysvětluje svůj názor na aktuální problémy a uvádí výhody a nevýhody různých možností.
<i>Zkušený uživatel</i>	
C1	Rozumí řadě různých náročných a delších textů a rozeznává jejich skrytý význam. Vyjadřuje se plynně a spontánně bez příliš zřejmého hledání slov. Užívá jazyk flexibilně a efektivně pro společenské, studijní a profesní účely. Píše jasné, dobře strukturované podrobné texty o složitých tématech, přičemž používá různé nástroje pro uspořádání, členění a soudržnost svého pojednání.
C2	Rozumí bez námahy téměř všemu, co slyší nebo čte. Umí shromažďovat informace z různých ústních a písemných zdrojů a tyto informace znovu uspořádat do souvislého celku. Umí se vyjadřovat spontánně, velmi plynně a přesně, rozlišuje jemné významové odstíny i ve složitějších situacích.

Zdroj: www.jazyky.com