

Projekt rozšíření jazykových služeb poskytovaných společností PRIMA School, s.r.o.

Bc. Dana Šipková

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Dana Šípkovská

Osobní číslo: M15633

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Management a marketing

Forma studia: kombinovaná

Téma práce: Projekt rozšíření jazykových služeb poskytovaných společností PRIMA School, s.r.o.

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice služeb.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav jazykových služeb poskytovaných společností Prima School, s.r.o.
- Navrhněte projekt rozšíření jazykových služeb ve společnosti Prima School, s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FREY, Petr. Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 120 s. ISBN 80-7261-129-1.
HAIR, Joseph, Robert BUSH a David ORTINAU. Marketing research: a practical approach for the new Millennium. 1st Ed. Boston: The McGraw-Hill Companies, 2000, 682 s. ISBN 0-256-19555-2.
KOTLER, Philip et al. Moderní marketing: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Principles of marketing. 14th Ed. Boston: Pearson, 2012, 637 s. ISBN 978-0-273-75243-1.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4. vyd. Bratislava: Iris, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 12. 4. 2017

Jméno a příjmení: Dana Šipkovská



podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce popisuje projekt rozšíření jazykových služeb poskytovaných společností PRIMA School, s.r.o. V teoretické části jsou obsaženy poznatky z oblastí marketingu služeb, marketingového mixu služeb, marketingové komunikace, marketingového komunikačního mixu, použitých analytických metod projektu a marketingového řízení služeb. V praktické části je popsána charakteristika společnosti a za použití analytických metod je vypracována situační analýza společnosti. Výsledky analýz jsou podkladem pro popis zavedení projektu rozšíření poskytovaných služeb a pro popis marketingového komunikačního mixu. Projekt je dále podroben nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketing služeb, marketingový mix služeb, marketingová komunikace, marketingový komunikační mix, Porterův model pěti sil, Model GE, SWOT analýza

ABSTRACT

This diploma thesis describes the project for an improvement of language services offered by PRIMA School, s.r.o. The theoretical part includes findings from services marketing, services marketing mix, marketing communication, marketing communication mix, used analytical project methods and marketing management of services.

The practical part is concerned with the characteristics of the company and using analytical methods a situation analysis has been carried out. The analyses findings serve as a basis for a description of the project to expand services offered and a description of a marketing communication mix. In addition, cost and risk analyses have been performed on the project.

Key Words: services marketing, services marketing mix, marketing communication, marketing communication mix, Porter's five forces analysis, G. E. multi factorial analysis, SWOT analysis

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce, Ing. Evě Juříčkové, Ph.D. za její cenné rady, odborné vedení a připomínky. Rovněž bych velmi ráda poděkovala mému manželovi za podporu a velkou pomoc po celou dobu mého studia a své osmileté dceři za dočasné převzetí domácích povinností.

Ráda bych také poděkovala všem zaměstnancům UTB ve Zlíně za jejich trpělivost a pomoc při řešení různých problémů, jmenovitě Ing. Jance Vydrové, Ph.D., Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D. a v neposlední řadě prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové, která mě v dobách mého prezenčního studia velmi ovlivnila.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 MARKETING SLUŽEB	14
1.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	14
1.1.1 Nehmotnost	14
1.1.2 Neoddělitelnost	15
1.1.3 Heterogenita	16
1.1.4 Pomíjivost	17
1.1.5 Nemožnost vlastnictví.....	18
1.2 KLASIFIKACE SLUŽEB.....	18
1.2.1 Odvětvové třídění služeb.....	19
1.2.2 Tržní a netržní služby.....	19
1.2.3 Služby pro spotřebitele a pro organizace	19
1.2.4 Členění služeb dle míry zhmotnění.....	19
1.2.5 Členění služeb dle charakteru činnosti.....	20
2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	21
2.1 PRODUKT	21
2.1.1 Vývoj nového produktu.....	21
2.1.2 Životní cyklus produktu služba.....	22
2.1.3 Image značky	23
2.2 DISTRIBUCE.....	24
2.3 CENA.....	25
2.3.1 Stanovení cílů při tvorbě ceny.....	26
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	26
2.5 LIDÉ	27
2.6 FYZICKÉ PROSTŘEDÍ	28
2.7 PROCESY	28
2.8 PRODUKTIVITA A KVALITA	28
3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	30
3.1 VYMEZENÍ POJMU MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	30
3.2 CÍLE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	30
3.2.1 Komunikační proces.....	31
4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	32

4.1	POSTUP PŘI TVORBĚ MARKETINGOVÉ KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	32
4.2	REKLAMA.....	33
4.3	OSOBNÍ PRODEJ	34
4.4	PŘÍMÝ MARKETING.....	35
4.5	PODPORA PRODEJE	35
4.6	PUBLIC RELATIONS.....	36
4.7	SPONZORING	36
4.8	INTERNETOVÝ MARKETING	36
4.8.1	Reklamní bannery	37
4.8.2	Optimalizace pro vyhledávače	38
4.8.3	E-mailing.....	38
4.8.4	Sociální sítě	39
5	ANALYTICKÉ METODY.....	41
5.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	41
5.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	42
5.2.1	Porterův model pěti sil	42
5.3	BCG MATICE.....	43
5.4	MODEL GE.....	44
5.5	SWOT ANALÝZA	44
6	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SLUŽEB.....	45
6.1	PROCES PLÁNOVÁNÍ	45
7	ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	46
II	PRAKTICKÁ ČÁST	47
8	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	48
8.1	PROFIL SPOLEČNOSTI.....	48
8.2	HLAVNÍ PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	48
8.3	STRUČNÍ HISTORIE A SOUČASNOST	48
8.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	50
8.5	PRODUKTOVÉ PORTFOLIO FIRMY	50
8.5.1	Maticе BCG	51
9	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	52
9.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ	52
9.1.1	Demografické prostředí.....	52
9.1.2	Ekonomické prostředí	54
9.1.3	Politické prostředí	56
9.1.4	Kulturní a sociální prostředí.....	57
9.1.5	Závěr analýzy makroprostředí.....	57
9.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ	58
9.2.1	Marketingový mix.....	58
9.2.2	Marketingová komunikace.....	61
9.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	68
9.3.1	Konkurenční rivalita v odvětví.....	68
9.3.2	Hrozba vstupu do odvětví	72

9.3.3	Vyjednávací síla zákazníků	73
9.3.4	Vyjednávací síla dodavatelů	75
9.3.5	Hrozba substitutů	77
9.3.6	Závěr Porterova modelu	78
9.4	MODEL GE	78
9.4.1	Hodnocení matice GE a další doporučení pro organizaci	80
9.5	SWOT ANALÝZA	80
9.5.1	Silné stránky	80
9.5.2	Slabé stránky	82
9.5.3	Příležitosti	83
9.5.4	Hrozby	83
9.5.5	Matematický model SWOT analýzy	84
9.5.6	Závěr SWOT analýzy	85
9.6	SHRNUTÍ SITUAČNÍ ANALÝZY	86
10	PROJEKT ROZŠÍŘENÍ JAZYKOVÝCH SLUŽEB POSKYTOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ PRIMA SCHOOL, S.R.O.	87
10.1	CÍLE PROJEKTU	87
10.1.1	Rozšíření poskytovaných služeb	88
10.1.2	Stanovení a popis cíle projektu pomocí metody SMART	88
10.2	STRUČNÝ HARMONOGRAM PROJEKTU	89
10.3	PŘÍNOSY	91
10.4	OMEZENÍ PROJEKTU	91
10.4.1	Omezení ze strany dodavatelů	91
10.4.2	Omezení ze strany počtu studentů	92
10.4.3	Nemožnost odhadnout úspěšnost zaváděného projektu	92
10.5	KONTROLA POSKYTOVANÝCH SLUŽEB	92
10.6	KLÍČOVÉ ČINNOSTI	93
10.7	MATICE ODPOVĚDNOSTI KLÍČOVÝCH ČINNOSTÍ	95
10.8	ČASOVÁ ANALÝZA	96
10.8.1	Řešení pomocí programu WinQSB	98
10.8.2	Časové rezervy	100
11	MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX	102
11.1	REKLAMA	102
11.2	OSOBNÍ PRODEJ	102
11.3	PŘÍMÝ MARKETING	102
11.4	PODPORA PRODEJE	103
11.5	PUBLIC RELATIONS	103
11.6	SPONZORING	103
11.7	INTERNETOVÝ MARKETING	103
11.7.1	Reklamní bannery	103
11.7.2	Optimalizace pro vyhledávače	104
11.7.3	Emailing	104
11.7.4	Sociální sítě	104
12	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	105

12.1	NÁKLADY NA ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ PRO POSKYTOVÁNÍ ROZŠÍŘENÉ NABÍDKY SLUŽEB.....	105
12.2	NÁKLADY NA MATERIÁLNÍ ZAJIŠTĚNÍ NOVĚ POSKYTOVANÉ SLUŽBY.....	105
12.3	NÁKLADY NA PROPAGACI NOVĚ POSKYTOVANÉ SLUŽBY.....	106
12.4	NÁKLADY NA KONTROLU NOVĚ POSKYTOVANÝCH SLUŽEB.....	107
12.5	MZDOVÉ NÁKLADY LEKTORŮ.....	107
12.6	CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT	108
12.7	NÁVRATNOST INVESTICE.....	108
13	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	110
	ZÁVĚR	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	118
	SEZNAM OBRÁZKŮ	119
	SEZNAM TABULEK.....	120
	SEZNAM PŘÍLOH.....	121

ÚVOD

Jazykové kurzy dnes patří k hojně využívaným službám. Lidé si mohou vybrat ze široké škály jazykových škol, určují si termín a pokročilost kurzů. Jazyková úroveň obyvatelstva se však neustále zvyšuje, avšak nabídka jazykových kurzů zůstává stále stejná.

Diferenciace poskytovaných služeb je pro organizace obzvláště důležitá, jelikož výuka jazyků patří k více či méně homogenním produktům.

Cílem této diplomové práce je popsat návrh, zavedení a vývoj nového typu kurzu, který přispěje k diferenciaci jazykové školy PRIMA School, s.r.o., posílí její tržní podíl a zareaguje na stále naléhavější poptávku po jakémsi kurzu splňujícího neobvyklé požadavky. Těmito požadavky jsou velká poptávka po rodilých mluvčích ale zároveň neochota zbavovat se českého lektora a výuky vedené alespoň částečně v českém jazyce.

V teoretické části budu popisovat poznatky z oblasti marketingu služeb a marketingového komunikačního mixu, spolu s popisem analytických metod a procesu plánování služeb.

V praktické části budu popisovat charakteristiku společnosti, její marketingový mix a budu provádět situační analýzu podniku.

Veškeré poznatky z praktické části budou poté vztaženy na projekt zavádění nového produktu firmy, kombinovaného kurzu.

V projektové části práce budu provádět nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je popsat návrh, zavedení a hodnocení nového produktu v oblasti jazykových služeb, vysvětlit proč bylo nutné tento produkt navrhnout a popsat průběh ověřování úspěšnosti zavedeného produktu. Pro tento proces bylo před fází zavedení produktu použito analytických metod, jako jsou Porterův model pěti sil, matice BCG, matice GE a SWOT analýza. Po zavedení produktu došlo k ověřování plnění cílů a kontroly kvality této služby pomocí dotazování studentů, hospitací v hodinách a dále bude použita také metoda písemných dotazníků. Pomocí nákladové analýzy došlo také k vyjádření návratnosti celé investice a riziková analýza identifikuje současná i budoucí rizika projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

V současné době můžeme vzhledem k minulosti pozorovat výrazný nárůst podílu služeb na celkové produkci. Podle Vašítkové (2014) může být příčinou jednak vyšší příjem spotřebitelů, který vyvolává poptávku po službách, jako jsou služby úklidové, vaření, ošetrovatelské apod. Autorka dále uvádí, že druhou příčinou může být fakt, že rostoucí bohatství a míra volného času stimuluje poptávku po volnočasových aktivitách. Dále je uvedeno, že třetí příčinou může být fakt, že spotřebitelé stále častěji využívají produkty, které vyžadují servisní služby a technickou podporu. Mezi další příčiny patří například růst životního standardu, změna životního stylu a rostoucí míra zaměstnanosti žen. (Vašítková, 2014)

V době stále rostoucího tlaku na snižování cen jsou služby jedním z hlavních zdrojů odlišení se od konkurence. (Kotler, 2003)

Marketing služeb a zboží se odlišuje určitými specifiky, zejména v oblasti přímého kontaktu zákazníka s poskytovatelem služeb. (Janečková a Vašítková, 2000)

Význam služeb vystihuje americký autor Kotler takto:

Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem. (Kotler a Keller, 2007, s. 440)

Hlavním důvodem výrobců, prodejců a distributorů pro poskytování služeb je poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi, která zajistí odlišení jejich produktu. (Kotler a Keller, 2007)

1.1 Vlastnosti služeb

Služby mají ve srovnání se zbožím určitá specifika, kterými se od zboží výrazně liší. Hlavním rozdílem je nehmotnost služeb. Poskytnutí služby znamená poskytnutí určitého procesu, nikoli výrobku – technická podpora, servis výrobků, apod. a služby jako produkt terciální sféry. Mezi další vlastnosti služeb patří neoddělitelnost, heterogenita, pomíjivost a nemožnost vlastnictví. (Vašítková, 2014)

1.1.1 Nehmotnost

Nehmotnost je nejcharakterističtější vlastností služeb. (Vašítková, 2014, s. 16) Ačkoli Kotler a Keller (2007) uvádějí, že na rozdíl od produktů nemůžeme služby před jejich koupí žádnými fyzickými smysly ohodnotit a autoři se dále nezmiňují o možnosti službu vyzkou-

šet, Vašítková (2014) připouští, že službu vyzkoušet lze, ale pouze v několika málo případech.

Díky své nehmotnosti je také obtížnější nekvalitně provedenou službu reklamovat, na rozdíl od zboží, například z důvodu těžšího dokazování nedodržení standardu služby, kdy tento standard může být různými zákazníky vnímán odlišně.

Podle Janečkové a Vašítkové (2000) je nehmotnost služeb pro zákazníka příčinou:

- složitosti porovnání konkurujících si služeb
- nejistoty při koupi služby
- faktu, že věří osobním zdrojům informací – např. doporučení od přátel
- hodnocení kvality poskytované služby pomocí ceny

Díky tomu, že si zákazník na rozdíl od produktů ve většině případů nemůže službu předem vyzkoušet, podstupuje při jejím zakoupení mnohem větší riziko. Toto riziko v něm vyvolává nejistotu, kterou se marketing služeb snaží snížit pomocí účinných nástrojů marketingového mixu služeb. (Vašítková, 2014)

Autoři Kotler a Keller (2007) uvádějí, že zákazník se pro snížení rizika při koupi služby nechá výrazně ovlivnit důkazy kvality poskytované služby. Vnímání kvality podle autorů ovlivňuje například prezentace dané služby (vzhled a čistota hotelu). Důkazem kvality může být podle Vašítkové (2014) zejména ústní reklama nebo hodnota značky. Dalším ukazatelem kvality služby je pro zákazníky cena. (Janečková a Vašítková, 2000)

Vašítková (2014) uvádí, že zatímco výrobci zboží se snaží o co nejširší poskytnutí doprovodných služeb k jejich výrobkům, poskytovatelé služeb se snaží o co možná největší zhmotnění poskytovaných služeb, např. tvorbou reprezentativních programů svých představení.

1.1.2 Neoddělitelnost

Neoddělitelnost je další z charakteristických vlastností služeb. Na rozdíl od zboží, nelze službu od jejího producenta oddělit. Zákazník při spotřebě zboží nemusí být přítomen při výrobním procesu zboží a následující přepravě. (Janečková a Vašítková, 2000) Naproti tomu, *služby jsou obvykle vytvářeny a spotřebovávány zároveň.* (Kotler a Keller, 2007, s. 444)

Existují však i případy, kdy ke spotřebě služby dochází bez přítomnosti zákazníka, např. při zastupování klienta advokátem u soudního jednání. (Vašítková, 2014) Autorka dále uvádí, že klasickým příkladem, kdy zákazník musí být při vytváření a poskytování služby přítomen, je například lékařské vyšetření.

Neoddělitelnost služeb je podle Janečkové a Vašítkové (2000) příčinou, že zákazník:

- se podílí na vytváření služby
- vytváří službu spolu s dalšími zákazníky
- je v některých případech nucen cestovat na místo spotřeby služby

Vedení společnosti, jež službu poskytuje, se tedy musí snažit o oddělení spotřeby a produkce služby, musí se snažit o kvalitní řízení vztahů mezi zákazníkem a producentem a měla by užívat takové systémy dodávek služby, které neoddělitelnost eliminují.

1.1.3 Heterogenita

Heterogenitu je možné charakterizovat tak, že služba, její vlastnosti a kvalita se liší v závislosti na tom, kdo ji poskytuje. Dva různí chirurgové mohou mít naprosto odlišnou míru úspěšnosti, dvě různé kadeřnice mohou poskytovat velmi kvalitní i nekvalitní služby, dvě různé jazykové školy mohou nabízet odlišné typy jazykových služeb. Je tedy přirozenou snahou podniku, aby své služby co nejvíce zdokonalil tak, aby odpovídaly požadavkům klientů, odlišil je od konkurence a získal tak konkurenční výhodu. Kvalitně provedená služba utváří hodnotu značky.

Heterogenita služeb je podle Janečkové a Vašítkové (2000) příčinou, že zákazník:

- může obdržet různou kvalitu služeb, podle toho, kdo ji poskytuje
- díky heterogenitě konkurujících si služeb podstupuje složitější proces srovnávání
- se pro zachování určité kvality často musí podřídit vlastnostem poskytované služby

Vedení společnosti se musí zaměřit na výběr kvalitních zaměstnanců, jejich školení a motivaci a na volbu a plánování procesů služeb, které poskytuje. (Vašítková, 2014)

Pro zvýšení kontroly kvality poskytovaných služeb doporučují autoři Kotler a Keller (2007, s. 444-445) následující tři kroky:

1. *Investovat do dobrých postupů přijímání a zaučování*
2. *Standardizovat proces výkonu služby napříč celou společností*

3. Monitorovat spokojenost zákazníků

Dle autorů je výběr kvalitních zaměstnanců pro poskytování kvalitních služeb nezbytné, stejně jako jejich školení, nezávisle na tom, zda jde o vysoce kvalifikované pracovníky, nebo o dělníky bez potřebné kvalifikace. Zaměstnanci by dle autorů měli projevovat dobrou vůli při komunikaci se zákazníkem, měli by být schopni samostatně řešit problémy a chovat se profesionálně.

Autoři dále uvádějí, že pro bezchybný proces poskytování služeb by měl být vypracován plán, který je dále rozdělen do jednotlivých částí podle toho, jakou část poskytování služeb zaměstnanci právě vykonávají. Na jeho základě je možné zhodnotit, zda se v plánu vyskytují kritická místa, tato hodnotit a navrhnout protipatření.

Monitoring spokojenosti zákazníka využívá různých metod marketingového výzkumu, jako jsou kniha přání a stížností, dotazování zákazníků a srovnávací nákup. (Kotler a Keller, 2007)

1.1.4 Pomíjivost

Vašítková (2014) uvádí, že vzhledem k nehmotné povaze služeb je nelze skladovat, znovu prodat nebo vrátet.

Pomíjivost neboli zničitelnost služby spočívá v tom, že nespotřebovaná služba je pro daný okamžik ztracená, neboli zničená. Příkladem může být nedostavení se na předem objednanou zubařskou prohlídku. Pokud se pacient nedostaví, lékař nemůže provozovat své služby a tudíž vytvářet zisk. Veškeré jeho nabyté schopnosti a vědomosti jsou pro tento okamžik ztracené – nejdou uskladnit, použít později, například z důvodu naprostého časového vytížení lékaře. Někteří ambulantní lékaři tuto situaci řeší pokutami za nedostavení se k prohlídce. Podobná situace může nastat v jazykové škole, za předpokladu, že je klientovi fakturována pouze skutečně odučená výuka. Ač bylo domluveno, že výuka bude probíhat 1x týdně pravidelně v určitý den a hodinu, klient se bez omluvy nedostaví. Lektor nemůže své služby v tento okamžik provádět jinde, tudíž jsou opět pro tento okamžik ztracené. V těchto případech je pokutování klienta samozřejmostí, ne něčím ojedinělým jako je například pokuta u lékaře.

Vhledem k nehmotné povaze služeb je také obtížnější je reklamovat. V určitých případech však službu nelze nahradit novou, jako při reklamaci zboží. Jedná se například o nekvalitně provedenou práci u kadeřníka. Špatně oštríhané vlasy již nelze nahradit, stejně jako pro-

hraný soudní spor vinou nekvalitního advokáta. (Vašítková, 2014). V těchto případech se poskytovatelé služeb často uchylují k poskytnutí dodatečných slev.

Dle Janečkové a Vašítkové (2000) je příčinou zničitelnosti služeb fakt, že:

- reklamace služeb je obtížnější než reklamace zboží
- zákazník se může setkat jak s nedostatečnou nebo přebytečnou kapacitou

Vedení podniku by dle autorek mělo reagovat plánováním poptávky spolu s co možná nejlepším využitím svých kapacit a stanovením určitého postupu při vyřizování reklamací.

1.1.5 Nemožnost vlastnictví

Vhledem k nehmotné povaze služeb a jejich pomíjivosti není na rozdíl od zboží možné službu vlastnit. Zákazník si koupí služby kupuje pouze možnost poskytnutí služby, např. při koupi jízdenky pro hromadnou dopravu. Jízdenkou si nekupuje zboží – v tomto případě autobus, ale jen službu transportu. Díky nemožnosti službu vlastnit jsou distribuční kanály velmi krátké a přímé. (Vašítková, 2014)

Příčinou nemožnosti služby vlastnit je dle Janečkové a Vašítkové (2000) fakt, že:

- zákazník koupí služby pouze nabývá právo k poskytnutí služby
- distribuční kanály jsou velmi krátké nebo přímé

Vedení podniku musí zdůraznit výhody spojené s nevlastněním služeb a zaměřit se na možnost a nahrazení služby za zboží, dále je nutné klást důraz na pečlivý výběr zprostředkovatelů. (Vašítková, 2014)

1.2 Klasifikace služeb

Sektor služeb je velmi široký. Služby se mohou skládat z jednoduchých procesů až po náročné operace řízené počítačem. Může zde působit mnoho typů společností – od živnostníků, přes malé, střední a velké podniky až po nadnárodní korporace. Pro potřeby marketingu je tedy vhodné rozlišovat služby dle jejich charakteristik, které jsou jiné např. u nadnárodních bankovních institucí a u regionálních společností poskytujících zahraniční dovolené.

Základní klasifikaci a rozčlenění služeb na terciální, kvartérní a kvintérní provedli Foot a Haat, kde tato klasifikace nese název **odvětvové třídění služeb**. (Vašítková, 2014)

1.2.1 Odvětvové třídění služeb

Služby patří do třetího sektoru národního hospodářství. Jak již bylo výše uvedeno, můžeme je rozdělit jako:

- Terciální služby – sem patří především takové služby, které byly v minulosti vykonávány v domácnostech, např. prádelny, čistírny, údržbářské a opravárenské služby, kosmetické služby, ubytovací a stravovací služby, holičství a kadeřnictví.
- Kvartélní služby – je možné popsat jako služby, které zjednodušují a usnadňují rozdělení práce, např. komunikační služby, obchod a dopravu, finanční služby a správu.
- Kvintélní služby – můžeme popsat jako služby, které určitým pozitivním způsobem působí na příjemce a mění jej, např. vzdělávací služby, zdravotnictví nebo rekreační služby. (Vašítková, 2014)

1.2.2 Tržní a netržní služby

Mezi tržní služby se řadí ty, které lze na trhu směnit za peníze. Netržní služby za peníze směnit nelze. Poskytovatelem těchto služeb je například stát, který náklady s nimi spojené hradí z veřejných rozpočtů. Mezi takové služby patří např. veřejné osvětlení. Typickou vlastností netržních služeb je nemožnost vyloučit konzumenta ze spotřeby. Týká se to zejména tzv. černých pasažérů, tedy i spotřebitelů, kteří daně a poplatky jim určené z nějakého důvodu nehradí.

1.2.3 Služby pro spotřebitele a pro organizace

Již sám název napovídá význam rozdělení těchto služeb. Služby pro spotřebitele jsou poskytovány jednotlivcům nebo domácnostem a jejich užitím nevzniká pro spotřebitele další ekonomický zisk. (Vašítková, 2014) Služby pro organizace jsou dle autorky poskytovány společností a dalším organizacím, kdy jejich spotřeba vytváří možnost dalších ekonomických zisků. Jedná se například o softwarové služby, opravárenství a údržbu, služby poradců a auditorů nebo telekomunikační a dopravní služby. Neznamena to ale, že tyto služby nemohou být poskytnuty i klasickým spotřebitelům.

1.2.4 Členění služeb dle míry zhmotnění

Služby je možné dále klasifikovat dle míry jejich zhmotnění. Produkt může být zcela hmotný, v tom případě se jedná o výrobek, nebo zcela nehmotný a v takovém případě ho-

voříme o službě. Většina produktů je však tvořena kombinací zboží a služeb. (Vašítková, 2014)

V tabulce 1.1 jsou uvedeny tři typy služeb v závislosti na jejich míře zhmotnění.

Tab. 1 *Princip nehmotnosti* (Vašítková, 2014, s. 25)

Stupeň nehmotnosti	Služby pro organizace	Služby pro spotřebitele
Služby, které jsou zásadně nehmotné	komunikační systémy a bezpečnost	Muzea, galerie, zábava, vzdělávání, zdravotnictví
Služby poskytující přídavnou hodnotu k hmotnému produktu	údržba veřejných prostorů, pojištění a poradenství	údržba komunikací, poštovní služby
Služby zpřístupňující hmotný produkt	doprava, výzkum a vývoj, skladování a architektura	Poštovní zásilky, charita, informační automaty v obcích, stavební spoření

1.2.5 Členění služeb dle charakteru činnosti

Služby můžeme také dělit dle odvětvového charakteru činnosti na:

- zdravotnictví
- školství a vzdělávání
- pojišťovnictví a bankovníctví
- ubytovací a pohostinské služby
- opravárenské a údržbářské služby
- dopravní a skladovací služby
- poštovní a komunikační služby
- pronájem a zprostředkování nemovitostí
- veřejná správa a obrana
- veřejné, profesionální a osobní služby

2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Marketingový mix služeb má sloužit jako soubor určitých vlastností, díky nimž představujeme výslednou službu zákazníkovi. Vychází z původního marketingového mixu zboží, který je však tvořen pouze tzv. 4P (z angličtiny) – product (produkt), price (cena), place (distribuce) a marketingová komunikace (promotion). Vzhledem ke specifické vlastnosti služeb, jako je především jejich nehmotnost, bylo nutné tento mix pro služby rozšířit o další 3P:

- lidé (people)
- fyzické prostředí (physical evidence)
- procesy (process)

2.1 Produkt

Produktem může vše, čím organizace uspokojuje zákaznickovy jak hmotné, tak nehmotné potřeby. Vzhledem k tomu, že služby jsou rozděleny do určitých kategorií (viz. Tab. 1) dle stupně jejich nehmotnosti, čistou službu definujeme jako určitý proces, který nemusí produkovat hmotné výstupy. (Vašítková, 2014)

Vzhledem k vysoké cenové konkurenci je pro společnost stále náročnější odlišit svůj produkt od konkurence. (Kotler a Armstrong, 2004) Autoři dále uvádějí, že vzhledem k podobnosti nabízených služeb různými organizacemi je pro zákazníka nejjednodušší rozhodovat se podle ceny služby.

Pro odlišení se od konkurence jinak než cenou, a získání tudíž konkurenční výhody je vhodné zapracovat do konečného produktu dodatečné služby, které konkurence neposkytuje. Mezi další příklady patří např. posílení a odlišení image firmy a jejích značek a zaměření se na zvýšení kvality poskytovaných služeb (Kotler a Armstrong, 2004)

Rovněž Vašítková (2014) uvádí, že kvalita je nejdůležitějším prvkem poskytované služby.

Při posuzování nového produktu uvažujeme o jeho vývoji, životním cyklu, image značky a produktové řadě. (Vašítková, 2014)

2.1.1 Vývoj nového produktu

Při uvedení nové služby na trh je vhodné na základě metod marketingového výzkumu odhadnout, jaká bude poptávka po této službě. V ideálním případě zde existuje poptávka po

určité službě, kterou nenabízí konkurence a jejíž zavedení na trh je relativně snadné. Z informací získaných komunikací s potenciálními klienty je také možné vytvořit novou službu, která uspokojí potřebu těchto klientů.

2.1.2 Životní cyklus produktu služba

Každý produkt prochází určitými životními cykly. Životní cyklus pro službu je podobný jako pro zboží. Skládá se z několika fází:

- zavádění
- růst
- zralost
- úpadek

Dle Stoličného (2006) patří do životního cyklu také fáze výzkumu a vývoje. Pro každou fázi existují jiná specifika nákladů, zisků, marketingových strategií a nástrojů.

Pro fázi výzkumu a vývoje jsou typické nulové zisky, jelikož služba ještě nebyla uvedena na trh. **Vývoj** spočívá v navržení služby tak, aby na základě **výzkumu** co nejlépe odpovídala požadavkům klientů a také aby její zavedení bylo proveditelné.

S touto fází je spojená značná časová náročnost, náklady na personální obsazení a informace.

Poté, co je služba již navržena, může být nabídnuta zákazníkovi, tudíž se ocitá ve **fázi zavádění**. Pro tuto fázi jsou typické vysoké náklady na propagaci, záporné zisky a kontrola správnosti fungování služby. Organizace volí cenovou strategii. Konkurence je slabá, mezi první zákazníky kupující službu patří především inovátoři. (Kozák a Staňková, 2005)

Při zvyšující se poptávce po produktu se služba nachází ve **fázi růstu**. V této fázi klesají náklady na propagaci, zvyšují se zisky, díky většímu počtu uživatelů služby dochází k lepší kontrole kvality a společnost zvyšuje svůj tržní podíl. Konkurence začíná sílit, mezi hlavní zákazníky patří včasní adaptéři. (Kozák a Staňková, 2005)

Ve **fázi zralosti** produkt vytváří nejvyšší zisky, náklady na reklamu jsou nejnižší, kdy se jedná především o reklamu připomínací. Snahou podniku by mělo být udržení produktu v této fázi po co nejdelší dobu, např. sledováním kvality a spokojenosti klientů. V této fázi je vhodné zavádět první produktové inovace. Dostavuje se střední většina zákazníků, konkurence dosáhla vrcholu a začíná slábnout. (Kozák a Staňková, 2005)

Ve fázi úpadku dochází k prudkému poklesu poptávky po produktu. Klesá i zisk. Veškeré možné inovace produktu již byly vyčerpány a zákazníci dávají přednost jiným nebo konkurenčním službám. Zákazníky tvoří pozdní opozdilci, klesá i konkurence. (Kozák a Staňková, 2005) Po dosažení nulového nebo záporného zisku firma volí stažení produktu z nabídky.

2.1.3 Image značky

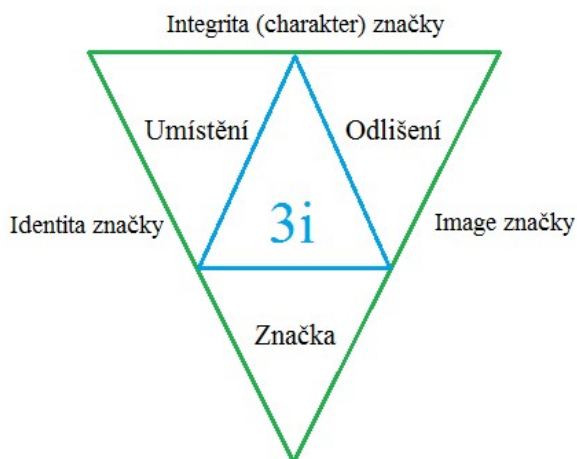
Každá organizace podniká pod určitou značkou, ať už pro vytvoření jejího image provádí určité kroky či ne. Značka napomáhá k zapamatování si produktu jejího spotřebitele, identifikuje organizaci, hraje klíčovou roli v odlišení se od konkurence a je zárukou kvality.

Společnost pro vybudování značky, a tudíž určité reputace, podniká vědomé kroky. (Kotler, P. a M. Kotler, 2013)

Dobrá značka se vyznačuje vysokou mírou loajality a preference spotřebitelů. (Kotler, 2003). Skvělá značka dokáže přilákat nové zákazníky a udržet si stávající, čímž dojde ke zvýšení tržního podílu společnosti a navýšení zisků. Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb je budování dobrého jména značky zásadní. Jak již bylo výše uvedeno, zákazník si koupí služby podstupuje vyšší riziko a nejistotu. Značka kvality pomůže odbourat toto riziko. Zákazníci jsou velmi vnímaví k doporučení značky od známých, v oblasti služeb je tedy velmi důležité dbát na vysokou kvalitu. Dobrou značku vytváří jak kvalitní produkt, tak účinně zavedený komunikační mix. (Kotler, P. a M. Kotler, 2013)

Skvělé značky představují jedinou cestu k trvalé, nadprůměrné ziskovosti. Skvělé značky ovšem působí také na emoce, nepřinášejí pouze racionální výhody. (Kotler, 2003, s. 179)

Obr. 1 3i model pro budování image značky (Kotler a Keller, 2013, s. 71):



11 marketingových výhod silné značky (Kotler, a Keller, 2007, s. 315):

- *vnímání výkonu produktu*
- *vyšší věrnost*
- *menší zranitelnost vůči konkurenčním marketingovým akcím*
- *menší zranitelnost vůči marketingovým krizím*
- *vyšší marže*
- *méně prudké reakce spotřebitelů na zvýšení ceny*
- *pružnější reakce spotřebitelů na snížení ceny*
- *větší obchodní spolupráce a podpora*
- *zvýšení účinnosti marketingové komunikace*
- *možné příležitosti licencování*
- *příležitost k dalšímu rozšíření značky*

2.2 Distribuce

Distribuce neboli umístění popisuje místo, kde je služba prodávána a spotřebovávána. Služba může být prodána osobně v prostorách organizace. Dnešním trendem je umožnění pohodlného nákupu přes telefon, email nebo přes on-line systémy. Firmy by měli dbát na špičkové zaškolení svých zaměstnanců a kontrolovat funkčnost a efektivitu rezervačních systémů pomocí neosobních komunikačních prostředků.

2.3 Cena

Cena určuje hodnotu finančních prostředků, kterou zákazník za službu platí. Je velmi pružným marketingovým nástrojem. Díky ceně dochází k inkasu peněz, tedy k tvorbě zisku. Organizace musí cenu nastavit pomocí vhodné strategie tak, aby nebyla příliš nízká. Cena je totiž významným ukazatelem kvality služby. Pokud je cena nastavena příliš nízkou, dojde k vysokému tržnímu podílu, vysokým příjmům, ale k nízkému zisku. (Kotler, 2003) Příliš vysoká cena zase podněcuje konkurenci k vytvoření konkurenční nabídky.

Cena by měla zohledňovat náklady, kupní sílu obyvatelstva, poptávku po produktu a její soulad s kapacitou organizace. (Vašítková, 2014)

Standartní metodou pro určení výše ceny je kalkulace nákladů se ziskovou přírůžkou. Náklady však neodrážejí fakt, jak je produkt vnímán zákazníkem. Je tedy vhodné produkt ocenit také na základě jeho hodnoty.

Při určení cenové strategie je nutné brát v potaz náklady, konkurenci a hodnotu produktu vnímanou zákazníkem. (Vašítková, 2014)

Nejčastější chyby při stanovení ceny (Kozák a Staňková, 2005):

- ceny nerespektují skutečné náklady
- jednou stanovená cena se s časem, kdy rostou ostatní náklady, nemění
- ceny nerespektují změny na trhu
- stanovení ceny bez ohledu na ostatní části marketingového mixu
- nízká diferenciací vzhledem k ostatním službám a různorodým segmentům

Dle Kotlera a Kellera (2007), existuje 6 kroků ke stanovení ceny:

1. Stanovení cílů při tvorbě ceny
2. Definování poptávky
3. Stanovení nákladů
4. Analýza nákladů a konkurence
5. Určení metody stanovení cen
6. Určení konečné ceny

2.3.1 Stanovení cílů při tvorbě ceny

Stanovení cílů můžeme rozdělit do následujících strategií (Kotler a Keller, 2007) :

- strategie přežití – organizace volí cenu tak, aby pokryla variabilní a některé z fixních nákladů. Zisk je nízký, z dlouhodobého hlediska je tato strategie neúnosná
- strategie maximalizace současného zisku – stanovením vysokých cen si firma zajistí rychlou návratnost investic a tvorbu zisku. Nebezpečím této strategie je vstup konkurence
- strategie maximalizace tržního podílu – pro tvorbu zisku firma spoléhá na vysoký prodej produktů, který si zajistí nízkou cenou
- strategie sbírání smetany - firma uvede na trh produkt s velmi vysokou cenou, kdy dochází k tvorbě vysokého zisku, a postupně cenu snižuje. Základním předpokladem pro užití této strategie je dostatečně velká poptávka, nízké výrobní náklady, nemožnost vstupu konkurence
- strategie vysoké kvality produktů – organizace pro demonstraci kvality volí vyšší cenu, avšak neznamená to vždy, že zboží bude mít odpovídající hodnotu.

2.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je jedním z nejdůležitějších nástrojů marketingového mixu. Je prostředkem oslovování zákazníků a díky vhodně zvolené komunikaci podnik dosahuje svých cílů v oblasti prodeje a zisku.

Není možné určit jeden fungující univerzální prostředek pro všechny produkty. Organizace musí svou komunikaci nastavit tak, aby jí přinášela co největší výhodu a měla by sledovat zpětnou vazbu vynaložených nákladů. V oblasti služeb je velmi důležitá ústní reklama, šířená mezi stávajícími i potenciálními zákazníky. Je známo, že klient v případě své nespokojenosti se službou, sdělí negativní reference až dalším deseti lidem. V případě spokojenosti se toto číslo odhaduje na 4 až 5 osob. (Vašítková, 2014).

Spoléhat se pouze na osobní reklamu však nestačí, a proto je nutné využívat všech dostupných prostředků marketingového komunikačního mixu:

- reklama
- osobní prodej
- přímý marketing
- podpora prodeje

- public relations
- sponzoring
- internetový marketing

2.5 Lidé

Lidé ve službách jsou základním komunikačním prostředkem mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. Služby rovněž vytvářejí a vykonávají, jsou tedy stejně jako zákazník, jejich přímým účastníkem. (Vašítková, 2014).

V oblasti služeb je nesmírně důležité dbát na školení, motivování a kontrolu kvality práce zaměstnanců – lidí, kteří mnohdy danou službu vykonávají (např. lektor v jazykové škole). Cílem dnešního marketingu je vytvořit spolupracující skupinu zákazníků, pro které se produkt stane přirozenou součástí jejich života. (Kotler a Armstrong, 2012)

Pro vytváření dobrých, fungujících vztahů mezi zákazníkem a poskytovatelem je rovněž vhodné určit jasná pravidla chování jak zaměstnanců, tak i zákazníků. (Vašítková, 2014) Lidé jsou přítomni na samém počátku prodeje služby při přesvědčovacím procesu zákazníka a rovněž by měli být i na jeho konci – při zpětné vazbě týkající se výzkumu spokojenosti a potřeb zákazníka.

Zaměstnance můžeme rozřadit do určitých kategorií podle jejich vykonávané práce (Staňková a kol., 2007):

- **Kontaktní pracovníci** – jsou často prvními zaměstnanci, kteří přijdou se zákazníkem do styku a reagují na jejich potřeby. Podílejí se na sestavování marketingových plánů.
- **Obsluhující pracovníci** – jsou v častém kontaktu se zákazníkem, jejich základním úkolem je správně pochopit potřeby zákazníků a nabídnout jim odpovídající služby. Nepodílejí se na marketingových procesech.
- **Koncepční pracovníci** – nepřicházejí do styku se zákazníkem, ale podílejí se na tvorbě a zavádění marketingových strategií.
- **Podpůrní zaměstnanci** – nepřichází do styku se zákazníkem ani se nijak nepodílí na marketingových činnostech. Jedná se o pracovníky zajišťující podpůrné činnosti, jako jsou např. účetní, fakturanti a referenti personálního oddělení.

2.6 Fyzické prostředí

Fyzické prostředí neboli místo, kde dochází k nákupu nebo spotřebě služby, je dalším nástrojem marketingové komunikace k vytvoření hodnoty produktu. Hodnota produktu vnímaná zákazníkem ovlivňuje jak vysokou cenu je zákazník za službu ochoten zaplatit.

Materiální prostředí je jedním z ukazatelů kvality poskytovaných služeb, který snižuje zákaznicko riziko při koupi nehmotné služby. (Vašítková, 2014)

Fyzické prostředí můžeme rozdělit na:

- vnější – dostupnost místa dopravními prostředky, možnost parkování, bezpečnost lokality, vzhled budovy, čistota a úhlednost okolí, možnost umístění reklamních poutačů k označení organizace, hustota pohybu obyvatel, první dojem ze vstupu do budovy
- vnitřní – vzhled a upravenost pracovníků (dress code), čistota prostor, označení místností a vstupní recepce, technické a materiální vybavení

Materiální prostředí může mít ale kromě místa i řadu jiných forem - např. informační letáky. (Vašítková, 2014) Důležitým ukazatelem kvality je i oděv personálu – např. uniformy zaměstnanců leteckých společností, hotelů nebo luxusních restaurací.

2.7 Procesy

Procesy poskytování služby mají zásadní vliv na konečnou spokojenost zákazníka s produktem. Každému zákazníkovi by se mělo dostat vstřícnému přístupu, relevantních informací a rychlému zpracování jeho požadavků. V případě, že zákazníkovi není dobře vysvětlen postup vyplňování formuláře, nebo je vystaven dlouhému čekání např. u lékaře, vždy odchází nespokojen. (Vašítková, 2014). Cílem procesů by měla být i zpětná kontrola funkčnosti a efektivnosti procesů v organizaci a jejich stálého vylepšování a zjednodušování.

2.8 Produktivita a kvalita

Cílem každé organizace je vytváření maximální produktivity neboli maximálního možného výkonu. Tento výkon může být jak na straně zaměstnanců, tak na straně produktů – s množstvím prodaných služeb roste zisk, s vysokou produktivitou zaměstnanců klesají náklady na další zaměstnance. Pokud však produkce organizace dosahuje maxima, často je to na úkor kvality.

Společnost General Motors vyznávala tuto teorii vytváření bohatství: Vytrobte co nejvíc aut, ale jejich problémy neřešte. (Kotler, 2003, s. 47) Se snižující se kvalitou produktů však zákonitě přichází menší ochota zákazníků platit stejnou cenu, což vede ke snížení poptávky a potažmo i ceny. Žádná organizace však jistě nechce dobrovolně snižovat svůj tržní podíl. Zaměření na kontrolu kvality by mělo být přirozenou součástí procesů v organizaci.

Kontrola kvality služeb však nemůže být posuzována jen podle objektivních, hmatatelných důkazů, ale podle subjektivního pocitu zákazníka. Pro zjištění potřebných informací je možné užít dvou možných metod marketingového výzkumu, a to buď výzkumu kvantitativního (např. anketa, dotazník) nebo kvalitativního (telefonní hovor nebo osobního pohovor), a tím kvalitu služeb neustále monitorovat. Informace získané výzkumem však musí jasně definovat nejen slova účastníků výzkumu, ale také to, co těmito slovy skutečně myslí. (Hair a kol., 2000) Organizace by tedy měla se zákazníky úzce spolupracovat a užívat spíše kvalitativních metod výzkumu. V případě zjištění jejího snížení by měla znát příčinu, a tuto odstranit.

3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE

Stejně jako u fyzického zboží tvoří marketingová komunikace účinný soubor marketingových strategií pro přilákání, oslovení a přesvědčení zákazníka k nákupu. Jelikož má však služba nehmotný charakter, čímž dochází k většímu riziku a nejistoty zákazníka k nákupu, hraje správně nastavená marketingová komunikace nesmírně důležitou roli.

3.1 Vymezení pojmu marketingové komunikace

Marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, s jehož pomocí naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle. (Karlíček a kol., 2016, s. 10)

Marketingová komunikace je proces vysílání informací cílové skupině spotřebitelů, jenž má ovlivnit jejich kupní rozhodovací proces tak, aby byl v souladu s ekonomickými cíli organizace. (Kozák a Staňková, 2005)

Kotler (2003) tuto definici dále rozvádí jako prostředek k vytvoření názorů na značku a její hodnotu.

Frey (2005) uvádí, že komunikace a další vhodné kombinace marketingového mixu pomáhají určit, pro kterou skupinu bude produkt zajímavý, jak se k této skupině dostat a oslovit ji, jaká forma reklamy bude účinná a naopak vůči jaké formě reklamy se dnes stává zákazník imunní.

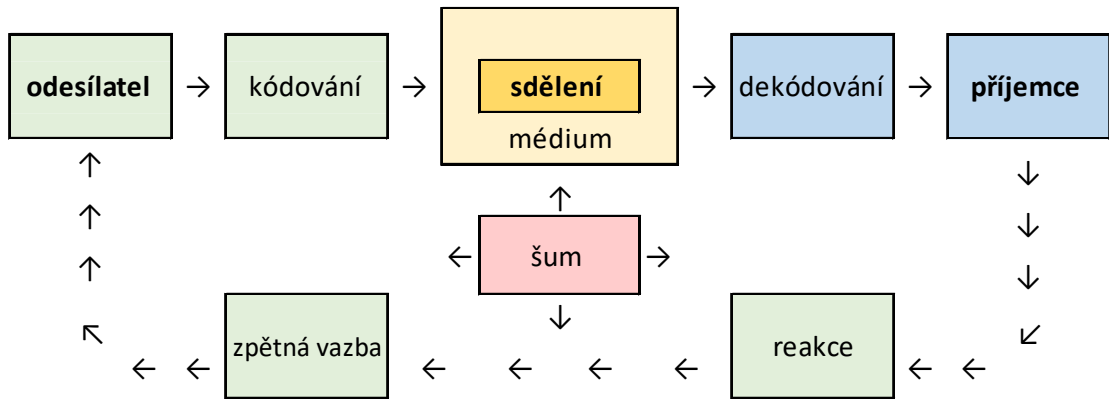
3.2 Cíle marketingové komunikace

Rozlišujeme 7 cílů marketingové komunikace:

- informování
- tvorba a posílení poptávky
- odlišení produktu od konkurence
- působení na pozitivní vnímání hodnoty produktu zákazníkem
- stabilizace obratu
- budování značky
- budování image organizace

3.2.1 Komunikační proces

Obr. 2 Prvky komunikačního procesu (Kotler a Keller, 2007, s. 577)



- *Odesílatel* – strana, která sděluje informaci straně druhé
- *Kódování* – převedení sdělení do symbolické formy
- *Sdělení* – soubor symbolů, které vysílá odesílatel
- *Médium* – prostředek, díky němuž dochází ke sdělování informací
- *Dekódování* – proces vnímání významu vyslané zprávy příjemcem
- *Příjemce* – strana, které odesílatel vysílá zprávu
- *Reakce* – odpověď příjemce na vyslanou zprávu
- *Zpětná vazba* – výstup, který příjemce doručí odesílateli po doručení zprávy
- *Šum* – neplánované nebo rušivé vlivy, které se vyskytují během komunikačního procesu

4 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX

Marketingový komunikační vliv služeb byl dříve tvořen převážně reklamou, osobním prodejem, podporou prodeje a public relations. V posledních letech dochází k enormnímu vlivu na rozhodování spotřebitele také pomocí internetu.

V oblasti internetového marketingu se můžeme soustředit na reklamní bannery, optimalizace pro vyhledávače, e-mailing a sociální sítě. Volba vhodné kombinace prvků komunikačního mixu napomáhá organizaci k vytváření a stabilizaci poptávky po jejích produktech a tudíž je v souladu s cíli organizace.

4.1 Postup při tvorbě marketingové komunikační strategie

Dle Vašítkové (2014, s. 127) se marketingová strategie skládá z následujících kroků:

- *situační analýza*
- *stanovení cílů marketingové komunikace*
- *stanovení rozpočtu*
- *strategie uplatnění nástrojů komunikačního mixu*
- *vlastní realizace komunikační strategie v praxi*
- *vyhodnocení úspěšnosti komunikační strategie*

Situační analýza má za úkol identifikovat organizaci, její produkty a poptávku po těchto produktech, zákazníky a konkurenci. (Vašítková, 2014)

Pro **stanovení cílů** marketingové komunikace se uplatňuje metoda SMART, která říká, že cíle musejí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.

Stanovení rozpočtu určuje maximální výši finančních prostředků, která má být za zvolenou komunikační strategii vynaložena.

Při volbě **strategie uplatnění** nástrojů komunikačního mixu volíme ze:

- strategie tlaku „push“ – kdy organizace vynakládá značné úsilí k tomu, aby zákazníka přesvědčilo ke koupi určitého produktu
- strategie tahu „pull“ – kdy se organizace soustředí na získání nových zákazníků především formou podpory prodeje a reklamy

Vlastní realizace komunikačních nástrojů zahrnuje především určení cílové skupiny a načasování. Po zavedení všech těchto kroků by organizace měla **vyhodnotit úspěšnost** zvolené strategie, tedy zda byly cíle marketingové strategie splněny (Vašítková, 2014) Kotler a Keller (2007) však dále rozvádějí, že výsledky nestačí shrnout pouze na základně kvantitativních metod, ale je rovněž důležité sledovat, zda se užitím marketingové strategie změnilo nákupní chování zákazníka.

4.2 Reklama

Ačkoli většina organizací vnímá úspěšný podnik jako dlouhodobě fungující organizaci, která generuje zisk, neměla by být podceňována ani důležitost budování značky. (Eagle a kol., 2015)

Reklama je jedním z nejpoužívanějších nástrojů sloužících k propagaci zboží, služeb i k tvorbě hodnoty značky. Je to jeden z nejviditelnějších a nejstarších prvků marketingové komunikace. (Vašítková, 2014) Kotler a Keller (2007, s. 574) tuto definici dále rozšiřují:

„Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a propagace idejí, zboží nebo služeb identifikovatelným subjektem.“

Pro jednotlivé fáze životního cyklu produktu jsou typické různé formy reklam. Jedná se o reklamu:

- **informativní** – užívá se ve fázi zavádění výrobku na trh, má za úkol informovat zákazníka o produktu a přimět ho k jeho koupi
- **přesvědčovací** – plynule navazuje na informativní reklamu, má za úkol posílit tržní postavení produktu
- **připomínací** – tato reklama je typická pro stádium zralosti, jejím hlavním úkolem je udržet produkt v této nejziskovější fázi po co nejdelší dobu
- **udržovací** – zavádí se při poklesu prodeje, jejím cílem je zajistit zpomalení fáze úpadku

Nejpoužívanější podoby reklamy dle Vašítkové (2014):

- tištěné propagační materiály
- bannery, billboardy a světelné reklamy
- tištěná reklama v tisku
- audiovizuální reklama (rozhlas, televize, product placement v televizních pořadech)

- internetová reklama

V posledních letech se stále větší podíl objemu finančních prostředků vynaložených na reklamu přesouvá z televize, rozhlasu a tisku na internet. Hlavním problémem televizní reklamy je její vysoká cena a snížení citlivosti zákazníka na tuto reklamu způsobenou přeplněností reklamou. (Karlíček a kol., 2016) Autor dále uvádí, že alternativou ke zmíněnému problému je tzv. **sponzoring televizních pořadů**, kdy je reklama sponzora umístěna před a po vysílání, v některých případech i během něj.

Výhody a nevýhody reklamy dle Vašítkové (2014):

Výhody:

- okamžité působení reklamy
- organizace si sama určuje, co bude obsahem reklamního sdělení a kdo jej bude vysílat
- organizace dokáže přesně zacílit na určitý segment zákazníků

Nevýhody:

- vysoká finanční náročnost, zejména pro malé podniky
- nepřítomnost efektivnější osobní prezentace
- jednosměrné působení reklamy
- účinnost reklamy není možné přesně změřit, ani zaručit její působení v čase

4.3 Osobní prodej

Osobní prodej je jednou z forem komunikace, kdy dochází k obousměrnému přenosu informací. Jedná se o **vysoce nákladnou**, ale efektivní reklamu. (Vašítková, 2014) Karlíček a kol. (2016) však naopak udává, že jde o reklamu **relativně levnou**, protože je zacílená přesně na žádoucí segment zákazníka. Výše nákladů tedy bude pravděpodobně velmi závislá na schopnosti zaměstnanců přesně odhadnout kupní chování zákazníka, jeho kupní sílu a motivy k nákupu.

Prodejce dokáže pružně reagovat na zákaznickovy potřeby a vytváří pevný a dlouhodobý vztah se zákazníkem. Tento typ komunikace má v marketingu služeb nezastupitelné místo, jelikož přítomností člověka při prodeji dochází k zhmotnění služby.

Díky osobnímu prodeji je možné vytvářet image firmy a to pomocí sdělení vlastností produktů, prezentací zaměstnanců a zdůraznění poslání organizace. (Vašítková, 2014)

4.4 Přímý marketing

Přímý marketing neboli **direct marketing** zahrnuje adresnou přímou komunikaci mezi prodejcem a kupujícím. Jejím úkolem je nabídnout produkt zákazníkovi tak, aby jej koupil. Jedná se o nástroj prodeje prostřednictvím telefonu, pošty, tisku a televize nebo rozhlasu.

Dle Karlička a kol. (2016, s. 73) je přímý marketing možno charakterizovat jako komunikační strategii, která umožňuje:

- *přesné zacílení*
- *výraznou adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby a charakteristiky jedinců ze zvolené cílové skupiny*
- *vyvolání okamžité reakce daných jedinců*

Nástroje přímého marketingu lze rozřadit do tří skupin podle nástrojů přinášejících sdělení:

1. **pomocí pošty a kurýrů** – direct mail, letáky ve schránkách a reklamní katalogy
2. **pomocí telefonu** – telemarketing a mobilní marketing
3. **pomocí internetu** – e-maily, newslettery a sociální sítě (Karliček a kol., 2016)

Vašítková (2014) tyto nástroje doplňuje ještě o **televizní a rozhlasový marketing**, např. teleshopping.

4.5 Podpora prodeje

Pro vybudování skupiny vracejících se zákazníků je vhodné spojení direct marketingu a podporou prodeje. (Vašítková, 2014) Jako příklad můžeme uvést přidělování slev v určité výši v závislosti na útratě v e-shopech pro registrované zákazníky. Jedná-li se například o e-shop poskytující krmivo pro psy, registrovaný zákazník obdrží email s připomenutím ohledně objednávky, jelikož vlastník e-shopu vyvinul program, který dokáže spočítat přibližný datum, kdy krmivo zákazníkovi dojde. Zákazník je pak poskytnutou slevou motivován k opakovanému nákupu. S tím však také souvisí její nevýhoda, která spočívá v krátkodobém působení podmětů, které zpravidla odezní po uskutečnění nákupu. (Vašítková, 2014) Také Karliček a kol. (2016) uznávají vysokou účinnost tohoto nástroje a její krátkodobé působení. Jedná se tedy především o slevy, a to věrnostní a množstevní, nebo poskytování vzorků produktů za účelem jeho koupě.

4.6 Public relations

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou nástrojem komunikačního mixu pro vytváření trvalých a pozitivních vztahů a budování důvěryhodnosti organizace.

Nejdůležitějším cílem PR je posílit důvěryhodnost organizace pomocí budování vztahů s veřejností. (Vašítková, 2014)

Karlíček a kol. (2016, s. 119) tuto definici dále rozvádí takto: „*Prostřednictvím PR firma či jiná instituce cíleně a dlouhodobě prezentuje své záměry, informuje o svých cílech a výsledcích a snaží se přispívat k dobrému jménu organizace.*“

Cílovou skupinou PR je veřejnost – dodavatelé, klienti, vládní instituce, investoři, obyvatelé ale i pracovníci vlastní organizace. Příkladem PR může být charitativní akce pořádané určitou organizací, akce na podporu životního prostředí nebo pořádání „Family Day“ pro zaměstnance a širokou veřejnost u velké průmyslové společnosti.

4.7 Sponzoring

Sponzoring znamená spojení jména organizace nebo její značky s jiným projektem, např. sportovní tým nebo jednotlivec, instituce apod. Projekt tedy prezentuje svého sponzora a tím mu vytváří reklamu. Za tuto reklamu sponzor poskytuje peněžní nebo nepeněžní úhradu. (Karlíček a kol., 2016)

Sponzor tak může využívat spojení se skupinou lidí, pohybujících se v blízkosti sponzoraného. Sponzor by měl být schopen tuto skupinu lidí oslovit a ideálně s nimi spolupracovat. Sponzoring se svými výstupy přibližuje reklamě, jeho nejvýznamnější funkcí je ale budování image značky. (Karlíček a kol., 2016)

4.8 Internetový marketing

Internetový marketing je tvořen veškerým elektronickým marketingem. Organizace může pomocí internetového marketingu oslovovat zákazníky a podněcovat je k nákupu produktů.

V současnosti jsme svědky obrovského rozmachu internetové reklamy. V roce 1995 činila výše výdajů organizací do internetové reklamy 175 000 dolarů, v roce 2000 to však již bylo 10,4 miliard dolarů. (Kuba, 2002)

Se zvyšující se nutností používat internet k práci a jeho stále širší dostupností pro jednotlivce se očekává, že tento trend bude stále pokračovat. (Kuba, 2002)

Součástí internetového marketingu jsou:

- webové stránky a e-shopy organizace
- optimalizační kampaně pro vyhledávání klíčových slov na internetu
- reklamní bannery
- direct marketing: e-mailing a zasílání newsletterů
- podpora prodeje: on-line registrace zákazníků, která umožňuje je přesně segmentovat, zacílit na jejich potřeby, sledovat nákupní chování a ovlivňovat jejich rozhodovací proces
- reklama na sociálních sítích (v ČR převážně Facebook)
- blogy, sdílení a streamování videí
- virální marketing
- infiltrační marketing
- plošná reklama na určitých webových stránkách
- mobilní marketing

Kromě podnícení k nákupu také internetová prezentace dodává zákazníkovi o službě určitou představu, tudíž ji svým způsobem zhmotňuje. Pro uživatele internetu je rovněž velmi jednoduché dohledat další údaje o produktech a společnosti, především co se týče recenzí.

Hlavními výhodami internetového marketingu jsou:

- nabídka a prodej produktu je na velkém území možný nepřetržitě
- krátké distribuční řetězce (Kuba, 2002)

4.8.1 Reklamní bannery

V prostředí internetu jde o grafický návrh reklamy produktu nebo společnosti, který se umísťuje na různé webové stránky. Při tvorbě návrhu je nutné dodržovat určitá pravidla:

- banner by měl zaujmout svoji cílovou skupinu „na první pohled“ (šok, vtip, překvapení, žádoucí aktuální informace apod.)
- měl by být stručný, výstižný a motivující ke koupi
- nemá obsahovat zbytečně velké množství doprovodných informací
- měl by jasně odkazovat jakým způsobem je možné produkt získat, např. uvedením kontaktu, webové stránky nebo opatřením funkčního prokliku na web nebo e-shop apod.

Většina českých webových stránek (např. seznam.cz) umožňuje umístění banneru jen v jedné lokalitě (kraji) tak, aby bylo zacílení na zákazníka přesnější. Cena za takový banner se odvíjí od délky jeho umístění, místě umístění, velikosti banneru a návštěvnosti webové stránky.

4.8.2 Optimalizace pro vyhledávače

Webové stránky organizací jsou nedílným a důležitým nástrojem komunikačního mixu. Webové stránky plní tři základní funkce:

1. generování kontaktů na potenciální zákazníky
2. komunikace s klíčovými skupinami
3. posilování image značky (Karlíček a kol., 2016)

Existují čtyři základní kritéria webových stránek, důležitá pro jejich efektivní využití:

1. atraktivní a přesvědčivý obsah
2. jednoduché užití
3. odpovídající design
4. snadná vyhledatelnost (Karlíček a kol., 2016, s. 185)

Snadná vyhledatelnost webové stránky je hlavním cílem optimalizačních kampaní pro vyhledávače, jako jsou např. Seznam.cz nebo Google. Pokud je již webová stránka navržena tak, že její klíčová slova jsou obsažena ve zdrojových kódech webové stránky, vyhledávání určitého hesla bude snadnější. Pokud však nejsou webové stránky vytvořeny tímto způsobem nebo její zdrojový kód neobsahuje stále se odměňující klíčová slova, lze za pomoci kampaní na vyhledávačích podpořit efektivní vyhledávání. Jde především o využití placené kampaně se sponzorovanými odkazy. Jedná-li se o Google, jedná se o službu Google Adwords. Nastavení této kampaně je možné jak zdarma individuálně, tak za pomoci placené služby zaměstnanců společnosti Google. Správa klíčových slov je poté schopna vyhodnotit četnost vyhledávání určitých klíčových slov, přiřadit k nim pomocí placené reklamy webové stránky organizace a ovlivnit umístění jejich odkazů jak určením pozice na stránce.

4.8.3 E-mailing

E-mailing je v současné považován za nejvýznamnější formu přímého marketingu. (Karlíček a kol., 2016)

Jedná se o formu komunikace, kdy dochází k zasílání písemných zpráv pomocí e-mailových schránek. Jde především o reklamní emaily nebo newslettery. Pro organizaci je žádoucí vytvářet databázi uživatelů cílové skupiny, kterou poté může oslovovat s nabídkou různých akcí, produktů, novinek, soutěží apod. Jde o přesně zacílenou formou reklamy, finančně ne příliš náročnou. Její další výhodou je rychlost a flexibilita. (Karlíček a kol., 2016) Problémem však je stále se snižující citlivost uživatelů vůči zprávám tohoto typu a časté označování těchto zpráv jako spamu.

4.8.4 Sociální sítě

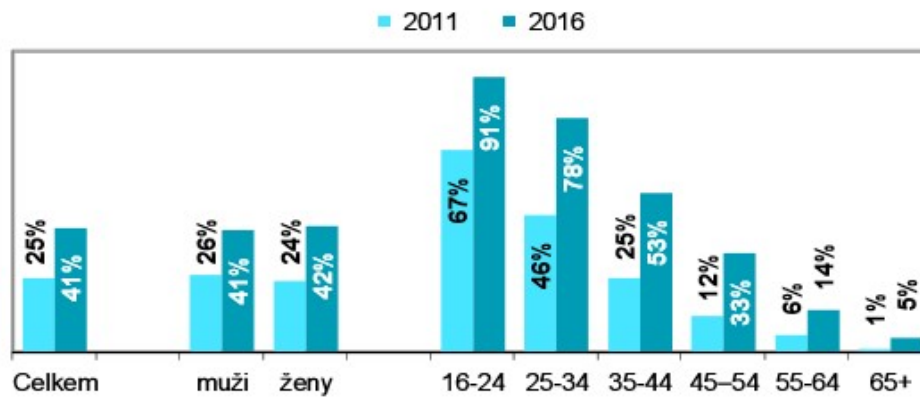
Obliba sociálních sítí v české republice stále roste. Nejnavštěvovanější sociální sítí u nás zůstává stále Facebook, následován Twitterem. Zatímco v roce 2016 bylo zaregistrováno 4,46 milionů uživatelů, očekává se, že v roce 2020 již počet dosáhne 5 milionů. (Mediahub, 2016).

Umístěním reklamního banneru může firma dosáhnout oslovení širokého okruhu uživatelů. Velká výhoda sociálních sítí spočívá v možnosti vysoké segmentace trhu a tudíž přesného zacílení na potenciálního zákazníka. Tato segmentace umožňuje vybrat skupinu uživatelů na základě jejich:

- místa pobytu
- věku
- pohlaví

V následujícím grafu můžeme vidět členění uživatelů sociálních sítí v ČR podle věku a pohlaví.

Obr. 3 Jednotlivci používající sociální sítě podle pohlaví a věku (Česká republika: Informační společnost v číslech – 2014-2016, 2017)



Při umístění reklamy na sociální sítě tedy určujeme délku reklamy a počet uživatelů, které chceme oslovit. Na základě těchto údajů je poté stanovena cena reklamy. Dále můžeme určit, zda chceme oslovit jen muže, ženy, případně obě pohlaví.

5 ANALYTICKÉ METODY

Každá organizace musí pro dosahování svých podnikatelských cílů získávat určité informace a analyzovat své marketingové prostředí. Na základě zjištěných informací může přizpůsobit svou nabídku produktů aktuálnímu trhu a sledovat trendy jeho vývoje.

5.1 Analýza makroprostředí

Každá organizace se nachází v určitém makroprostředí. Jeho analýza pomáhá definovat vlivy, které mohou podnik ohrozit nebo mohou poskytnout nové marketingové příležitosti.

Analýza definuje postavení podniku vůči šesti faktorům:

- **Demografické prostředí** – sleduje vývoj v oblastech počtu obyvatel, porodnosti, úmrtnosti, vzdělanosti obyvatelstva, způsobu života domácností, náboženství apod. Analýzou demografického prostředí se získávají informace potřebné zejména k odhadu velikosti trhu a zvyklostem jeho obyvatelstva.
- **Ekonomické prostředí** – analyzuje příjmy populace, zaměstnanost, inflaci, HDP, strukturu výdajů domácností, výši jejich úspor a zadluženost. Analýzou ekonomického prostředí podnik zjišťuje informace o kupní síle a nákupním chování obyvatelstva
- **Přírodní prostředí** – sleduje přírodní okolí podniku, které může mít vliv na demografické a ekonomické podmínky, např. stupeň znečištění prostředí (nízká cena nemovitostí ve znečištěných lokalitách) a množství přírodních surovin (lesy a jiné suroviny pro podniky zabývající se těžbou).
- **Technologické prostředí** – technologické faktory mohou na organizaci mít jak pozitivní (nové technologie, inovace) tak negativní vliv (finanční nákladnost výzkumu a vývoje). Neustále se zvyšující tempo technologických změn může mít také za následek zkrácení životního cyklu výrobku, a to např. díky představení nového konkurenčního výrobku.
- **Politické prostředí** – jedná se především o analýzu legislativy dané oblasti a znalosti zákonů, předpisů a vyhlášek ovlivňujících činnost a podniku. Cílem analýzy je zjistit, zda je podnikání v určitém oboru v souladu s legislativou dané oblasti a odhadnout její vliv na náročnost podnikání.

- **Kulturní prostředí** – analýza pomáhá definovat zvyklosti a hodnoty daného segmentu. Cílem analýzy je zjistit, zda produkt organizace vyvolá v určité oblasti poptávku po něm.

5.2 Analýza mikroprostředí

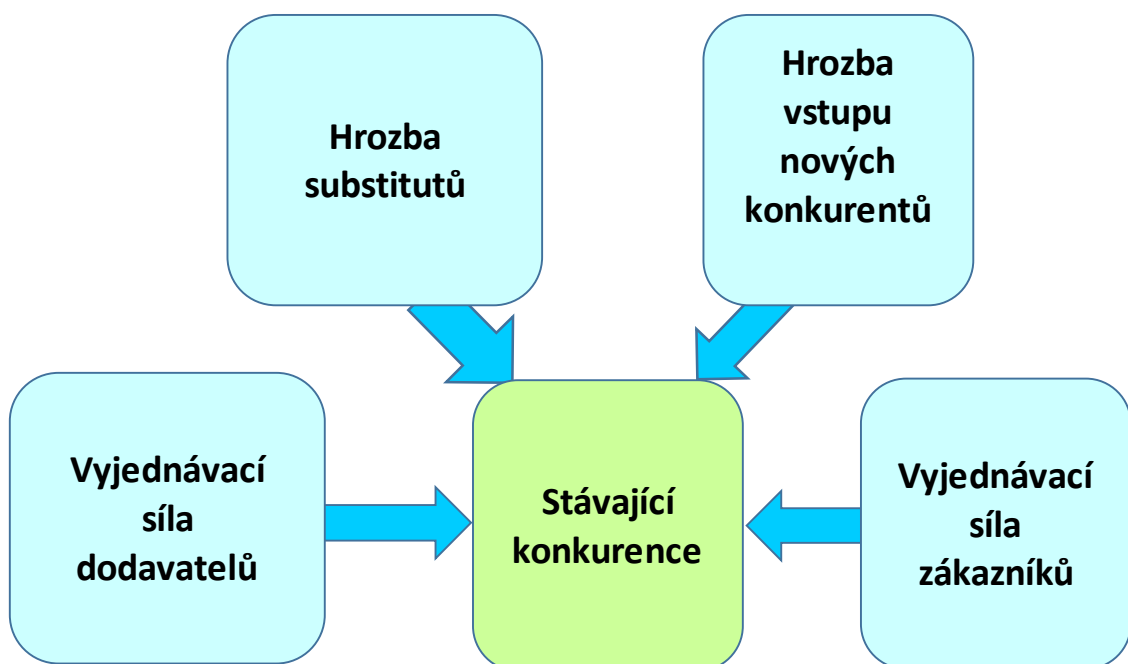
Cílem analýzy mikroprostředí je sledování a hodnocení vlivů, které přímo souvisejí s výkonem organizace a jsou s ní v úzkém kontaktu. Jedná se především o analýzu dodavatelů, zákazníků, veřejnosti, konkurence a tržních zprostředkovatelů.

5.2.1 Porterův model pěti sil

Porterův model je využíván k analýze konkurenčních sil působících na trhu. V případě zjištění vysokých hrozeb uvedených sil bude ziskovost trhu nízká. (Karlíček a kol., 2013). V opačném případě, kdy analýza ukáže nízkou hrozbu dané síly, je možno najít i novou příležitost na trhu.

Model využívá hodnocení pěti sil:

Obr. 4 Porterova analýza pěti sil (Karlíček a kol., 2013, s. 48)



5.3 BCG matice

Upravená matice BCG podle Valenty sleduje poptávku po produktu a postavení organizace na trhu. Určuje, v jakém tržním postavení se určitý produkt nachází.

Obr. 5 Matice BCG (Valenta, 2001, s. 54)

		Podnik zabírá na trzích významné nebo dominantní postavení	Podnik má na trzích nevýznamné postavení outsidera
Inovačně mladé výrobky	Poptávka po výrobcích na příslušných trzích roste	Hvězdy	Otazníky
Inovačně staré výrobky	Poptávka po výrobcích na příslušných trzích stagnuje nebo klesá	Peněžní krávy	Psi

Hvězdy – vysoká poptávka, stejně jako relativní tržní podíl organizace. Pro tuto fázi je typická vyšší finanční nákladnost na udržení pozice produktu, v případě úspěchu však produkt generuje vysoké zisky.

Dojné krávy – Produkt má vysoký tržní podíl, avšak stagnující nebo klesající poptávku. Produkt generuje vysoké zisky, které dokáží pokrýt financovat ostatní méně výnosné aktivity nebo podpořit produkty ve fázi zavádění a růstu.

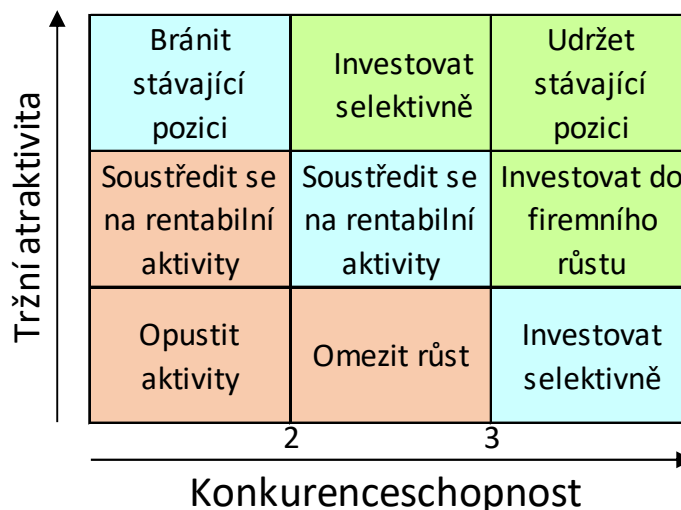
Otazníky – Produkt disponuje nízkým tržním podílem, avšak vysokou poptávkou. Na základě analýz a zjišťování potřeb zákazníka bude určeno, zda se v produkci bude pokračovat. Typická je vysoká finanční náročnost pro získání vyššího tržního podílu.

Bídící psi – produkt na konci životního cyklu. Nízký tržní podíl spolu s nízkou poptávkou žádají analýzu, zda je produkt stále ziskový, zda dojde k posílení podpory prodeje nebo k finálnímu ukončení produkce.

5.4 Model GE

GE model neboli GE matice je nástroj používaný k analýze postavení podniku na základě atraktivity trhu a konkurenceschopnosti. Prvním krokem je výpočet hodnoty bodů obou hledisek. Pokud hodnotíme atraktivitu trhu, zvolíme např. velikost trhu, stávající konkurenci, náklady vstupu na trh, inovační potenciál a odběratele. Při hodnocení tržní atraktivity pracujeme s hodnocením např. ceny, kvality, e-shopu, tržeb a kvalitou managementu. Zanesením výsledné hodnoty bodů na odpovídající osu matice dojde ke zjištění, v jakém segmentu na organizace nachází a co je dobré udělat pro jeho další rozvoj.

Obr. 6 GE matice (vlastní zpracování)



5.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky podniku, příležitosti a hrozby. Hodnotí jak interní, tak externí marketingové prostředí. (Kotler a Keller, 2007)

- *Strengths* – silné stránky
- *Weaknesses* – slabé stránky
- *Opportunities* – příležitosti
- *Threats* – hrozby

Hodnocení silných a slabých stránek se týká interního hodnocení podniku. Kritéria hodnocení sestavuje zkušený management, který musí dbát objektivní vyhodnocování jednotlivých kritérií.

Hodnocení příležitosti a hrozeb se týká vnějšího prostředí podniku.

6 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ SLUŽEB

Marketingové řízení služeb je realizováno na základě marketingového plánu, jehož cílem je plnění potřeb zákazníka. Zejména ve středních a větších podnicích bývá tento úkol delegován na marketingové agentury, z čehož plyne riziko nesouladu mezi původním cílem a skutečným výsledkem obou fází. (Karlíček a kol., 2016)

6.1 Proces plánování

Proces plánování se skládá ze tří fází:

1. situační analýza
2. marketingové cíle
3. marketingová strategie
4. časový plán a rozpočet

Situační analýza je nejdůležitější fází, která předpovídá vývoj poptávky a trhu. Správně provedenou analýzou je možné předejít nevhodně naplánovaným marketingovým cílům a marketingové strategii. (Karlíček a kol., 2016)

Marketingové cíle určují, komu má být produkt nabídnut a jak dosáhnout jeho co nejvyšší prodejnosti.

Poté, co organizace provede analýzu a stanoví konkrétní cíle, přistupuje k volbě jedné z **marketingových strategií**:

- strategie tržního vůdce
- strategie následovatele
- strategie vyzyvatele
- strategie troškaře

Nakonec dojde k určení časového horizontu a finančního plánu, v jejichž mezích by se měla celá realizace uskutečnit.

7 ZÁVĚR POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové slouží jako podklad pro vypracování části praktické, ve které bude na základě zdrojů vypracována podrobná analýza podnikatelského prostředí společnosti PRIMA School, s.r.o. Teoretická část se zabývá marketingem služeb, popisem jejich základních vlastností a specifik v porovnání s marketingem hmotného zboží, dále popisuje marketingový mix služeb s ohledem na jejich specifika, vymezuje pojem marketingové komunikace a marketingový komunikační mixem. V závěrečné části jsou poté popsány typy a metodiky analýz, na jejichž základě bude v praktické části práce provedena analýza.

Literatura pro marketing služeb je v dnešní době dobře dostupná, bohužel však většina nejznámějších titulů pochází výhradně od Ing. Miroslavy Vašíkové, jejíž publikace se v této práci staly hlavním zdrojem literatury od českých autorů. Dalším autorem, z jehož publikací bylo čerpáno, je Doc. Ing. Miroslav Karlíček. Ze zahraničních autorů je to téměř výhradně Philip Kotler, jehož tvorba v oblasti marketingu patří k nejrozsáhlejším a nejznámějším z anglicky mluvících autorů vůbec.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost PRIMA School, s.r.o. je jazykovou školou poskytující širokou škálu jazykových služeb. Společnost byla majitelkou Bc. Danou Šipkovskou založena dne 27. 9. 2013 ve Frýdku-Místku.

8.1 Profil společnosti

Obchodní firma:	PRIMA School, s.r.o.
Právníková forma:	společnost s ručením omezeným
Sídlo:	Tř. T.G.Masaryka 650, 738 01 Frýdek-Místek
Identifikační číslo:	021 26 095
Datum vzniku:	27. 9. 2013
Zastoupená:	Bc. Danou Šipkovskou, jednatelkou
Obchodní podíl:	100%
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v příloze 1 až 3 živnostenského zákona
Obory činnosti:	Velkoobchod a maloobchod Překladačtelská a tlumočnická činnost Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti

8.2 Hlavní předmět podnikání

Mezi hlavní předměty podnikání společnosti patří výuka jazyků – pomaturitní studium, kurzy pro veřejnost, firemní jazykové vzdělávání a individuální výuka, ale také překladačtelské a tlumočnické služby a korektura textů.

8.3 Struční historie a současnost

Vznik školy se váže k roku 2007, kdy byla ve Frýdku-Místku otevřena nová pobočka brněnské jazykové školy, přičemž tento systém fungoval jako franšíza. V roce 2013 došlo k odkoupení klientských a dodavatelských smluv této pobočky a založení zcela samostatné společnosti Prima School, s.r.o.

V současné době má společnost největší tržní podíl na regionálním trhu jazykového vzdělávání.

Firma se zabývá několika hlavními předměty podnikání v oblasti jazykového vzdělávání (firemní jazykové vzdělávání, pomaturitní studium, kurzy pro veřejnost). V každé této oblasti chce být absolutní jedničkou ve svém regionu. Tato vize je uskutečnitelná pouze v případě, že jazyková výuka splňuje takové nároky, které jsou momentálně kladeny na tuto oblast a hlavně jsou tyto požadavky a jejich naplnění vnímány stejně jak ve vedení firmy, tak se sdílení těchto hodnot zaměstnanci, i v uspokojení těchto požadavků, které jsou vnímány klienty. Jelikož se jedná o společnost soukromou, vždy bude jejím hlavním cílem maximalizace zisku, firma je však velmi flexibilní a dokáže se pružně přizpůsobit současné situaci a trendům na trhu tak, aby si zachovala nebo zvyšovala počet svých spokojených zákazníků a tím si zajistila svou budoucnost.

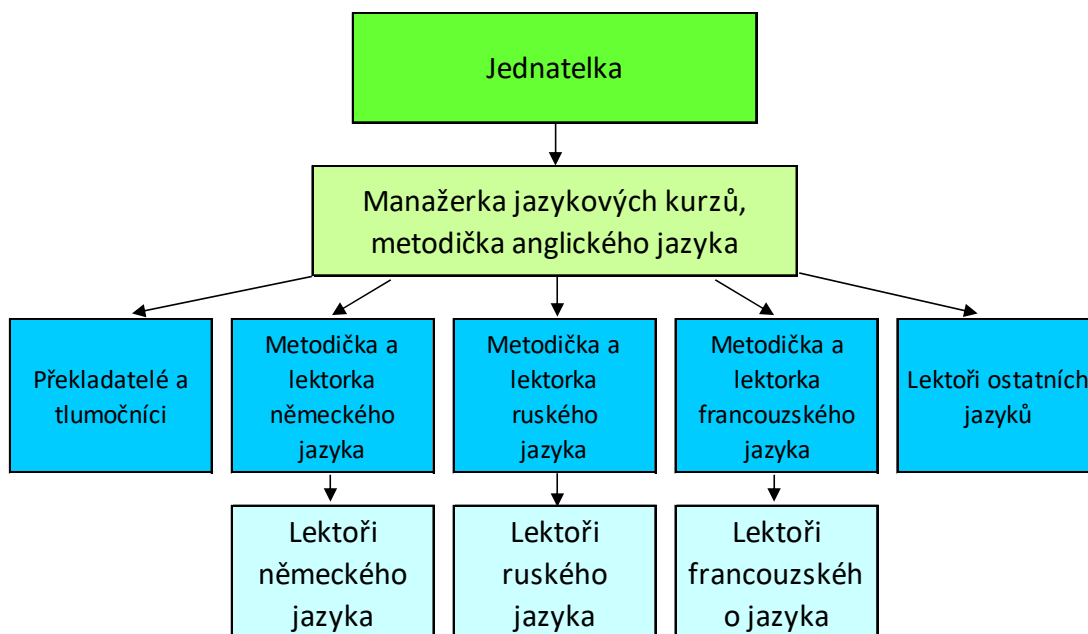
Vize tržní jedničky je uskutečnitelná, vnější vize firmy se však spíše stylizuje do obrazu kvalitní, flexibilní, vstřícné společnosti, která dokáže nad míru splnit očekávání svých klientů. Pro získání nových klientů jsou použity různé typy reklamních kampaní a obchodních technik. Každá se od další liší podle toho, co která činnost vyžaduje a co je od ní očekáváno. Např. 99% studentů denního pomaturitního studia na konci školního úspěšně složí mezinárodním Cambridgskou zkoušku, navíc je jim v průběhu školního roku dáno mnoho výhod, např. jeden odpolední jazykový kurz zdarma, týdenní jazykový pobyt v Londýně a jiné, které konkurenční společnosti neposkytují. Právě tyto rozdíly (konkurenční výhody) jsou poté často použity v reklamní kampani, která společnost vykresluje jako místo, kde je možné prospěšně strávit rok studia, kdy výstupem je nejen znalost jazyka, certifikát z daného jazyka, ale i velmi příjemně strávený čas.

Vývojem v čase společnost dosáhla 95% podílu na trhu v oblasti pomaturitního vzdělávání. Co se týče jazykových kurzů pro veřejnost a individuální výuky, podíl na trhu společnosti činí přibližně 30%. Společnost nenabízí kurzy pro děti, a to z důvodů nízké rentability a z důvodů technické proveditelnosti. V oblasti firemního jazykového vzdělávání má firma přibližně 25% podíl na trhu, a v oblasti překladů a tlumočení je to zhruba 10%.

8.4 Organizační struktura

Společnost PRIMA School zaměstnává 16 pracovníků. Brigádníci jsou najímáni jen zřídka, a to pouze pro potřeby roznosu reklamních materiálů.

Obr. 7 Organizační struktura společnosti PRIMA School, s.r.o. (vlastní zpracování)



8.5 Produktové portfolio firmy

Hlavní příjmy organizace jsou tvořeny z těchto oblastí:

- pomaturitní studium
- firemní jazykové vzdělávání
- kurzy pro veřejnost
- individuální výuka
- překlady a tlumočení

Všechny tyto služby firma produkuje již od svého vzniku. Nejziskovějším sektorem je pomaturitní studium spolu s firemním jazykovým vzděláváním. Jen mírně nižší zisky přináší jazykové kurzy pro veřejnost. Individuální výuka je vzhledem k malému počtu studentů, ač stále se zvyšujícím, spíše doplňkovým produktem portfolio společnosti. Překlady a tlumočení jsou okrajovým produktem. Je však v zájmu společnosti produkt udržet v nabídce, hlavně z důvodu možného rozvinutí služeb v budoucnu.

8.5.1 Matice BCG

V matici BCG je uvedeno produktové portfolio firmy dle tržního podílu a míry růstu. Lze tedy říci, že základem ziskovosti firmy je pomaturitní studium a kurzy pro veřejnost. Jsou to však oblasti s dlouhodobě stagnující poptávkou. Pro oživení poptávky by bylo vhodné rozšířit nabídku či navrhnout inovaci těchto produktů.

Obr. 8 Produktové portfolio firmy v upravené matici BCG podle Valenty (vlastní zpracování)

		Podnik zabírá na trzích významné nebo dominantní postavení	Podnik má na trzích nevýznamné postavení outsidera
Inovačně mladé výrobky	Poptávka po výrobcích na příslušných trzích roste	Firemní jazykové vzdělávání	Individuální výuka
Inovačně staré výrobky	Poptávka po výrobcích na příslušných trzích stagnuje nebo klesá	Pomaturitní studium a kurzy pro veřejnost	Překlady a tlumočení

Již několik let dochází k lineárnímu zvyšování tržního podílu na poli firemního jazykového vzdělávání. U individuální výuky společnost také zaznamenává neustále se zvyšující poptávku, tržní podíl je ale v tomto případě menší, jedná se tady spíše o doplňkovou službu.

Co se týče překladů a tlumočení, firma nedosahuje požadované ziskovosti v této oblasti, pro setrvání nabídky této služby bude nutné buď přizpůsobit náklady na reklamu a technické zajištění této oblasti, nebo vytvořit novou službu v této oblasti, pro kterou bude společnost disponovat kritickým faktorem k zajištění této oblasti, např. získáním licence pro soudní překlady a tlumočení.

9 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza sleduje vlivy působící na činnost společnosti. Jde o analýzu makroprostředí a mikroprostředí.

9.1 Analýza makroprostředí

9.1.1 Demografické prostředí

V České republice lze pozorovat trend vyspělých zemí ve smyslu nízké porodnosti a zvyšujícího se věku (stárnutí) obyvatelstva. Porodnost se v posledních letech mírně zvyšuje, v prvním pololetí roku 2016 byla porodnost vyšší než úmrtnost. (Český statistický úřad, 2017)

Tab. 2 Počet obyvatel a přírůstky dle krajů (Česká republika: počet a věkové složení obyvatel k 31. 12. 2016, 2017)

Kraj	Počet obyvatel k 31.12.2016	Přirozený přírůstek	Přírůstek stěhováním	Celkový přírůstek
Hl.m. Praha	1 280 508	2788	10271	13059
Středočeský	1 338 982	2053	10072	12125
Jihočeský	638 782	304	644	948
Plzeňský	578 629	-213	2207	1994
Karlovarský	296 749	-352	-703	-1055
Ústecký	821 377	-795	-678	-1473
Liberecký	440 636	575	422	997
Královehradecký	550 804	-65	-552	-617
Pardubický	517 087	299	639	938
Vysočina	508 952	310	-833	-523
Jihomoravský	1 178 812	1455	2334	3789
Olomoucký	633 925	-34	-761	-795
Zlínský	583 698	-331	-647	-978
Moravskoslezský	1 209 879	-1081	-2351	-3432
ČR	10 578 820	4913	20064	24977

Z tabulky je patrné, že ač je Moravskoslezský kraj 3. nejlidnatější v republice, má k 31. 12. 2016 největší úbytek obyvatel.

Konkrétně v obci Frýdek-Místek, kde organizace sídlí, však tento trend pozorovat nelze:

Tab. 3 Vývoj populace v obci Frýdek-Místek od 1. 1. 2007 do 1. 1. 2017 (Ministerstvo vnitra ČR, 2017)

Počet obyvatel k 1.1. daného roku											
Rok	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Občané ČR	108 979	109 219	109 309	109 575	109 765	110 083	110 099	110 410	110 692	110 921	111 234
Cizinci	1 228	1 408	1 673	1 529	1 604	1 669	1 458	1 397	1 496	1 398	1 502
Σ	110 207	110 627	110 982	111 104	111 369	111 752	111 557	111 807	112 188	112 319	112 736

Tento trend si lze vysvětlit umístěním nadnárodní automobilové společnosti v této oblasti a mnoha dodavatelských firem, což má velký vliv na poptávku po jazykových kurzech a překladatelských a tlumočnických službách.

V podmínkách organizace je dále nutné sledovat vývoj populace mladšího obyvatelstva. Jelikož je jednou z hlavních činností firmy jednoleté studium cizích jazyků s denní výukou (pomaturitní studium), organizace může na základě vývoje počtu maturantů odhadnout budoucí poptávku po tomto typu kurzu.

Tab. 4 Počet absolventů středních škol od roku 2008 do roku 2016 (MŠMT, 2017)

Počet absolventů středních škol v denním studiu									
Školní rok	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011	2011/ 2012	2012/ 2013	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016
Σ	15 418	14 634	14 241	12 809	17 731	11 882	10 465	10 020	9 146

Z tabulky je patrné, že počet absolventů středních škol od roku 2008 kontinuálně klesá, od roku 2008 do současnosti klesl počet absolventů středních škol o více než 1/3. Dá se tedy očekávat, že klesne i poptávka po tomto typu kurzu. Organizace by tedy měla udělat taková opatření, která jí případnou ztrátu příjmů vynahradí díky prodeji jiného produktu nebo produktů.

Ostatní jazykové služby, které organizace poskytuje, nejsou příliš závislé na věku klientů.

9.1.2 Ekonomické prostředí

Ekonomika České republiky dynamicky roste, ač se změnila struktura hospodářského růstu. Nejvýrazněji se na tom podílel zahraniční obchod, domácí poptávka zaznamenala zpomalení růstu. Soukromá spotřeba však zůstala její nejrychleji rostoucí složkou. Tato situace je dána zvyšujícím se příjmem domácností a zanedbatelnou inflací. Předpokládá se, že v roce 2017 bude opět hlavním pozitivním faktorem působícím na hospodářského růst domácí poptávka. (Ministerstvo financí ČR, 2017)

Tab. 5 Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů v ČR v letech 2015 – 2018 (Ministerstvo financí ČR, 2017)

Makroekonomické indikátory	2015	2016	2017 predikce	2018 predikce
HDP (růst v %, s.c.)	4,5	2,4	2,5	2,5
Spotřeba domácností (růst v %, s.c.)	3	2,9	2,4	2,7
Spotřeba vlády (růst v %, s.c.)	2	1,2	1,7	1,5
Průměrná míra inflace (%)	0,3	0,7	2,4	1,7
Zaměstnanost (růst v %)	1,4	1,9	1,1	0,3
Míra nezaměstnanosti (průměr v %)	5,1	4,0	3,4	3,3

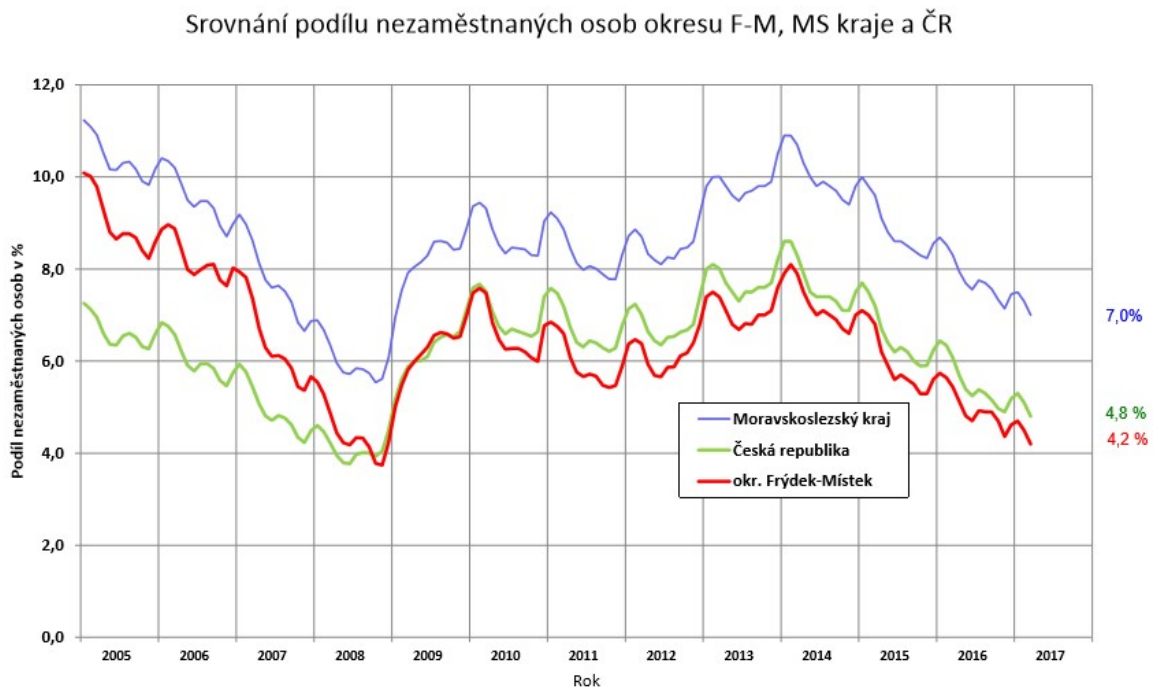
Tabulka zobrazuje vývoj vybraných makroekonomických ukazatelů včetně predikce pro roky 2017 a 2018. Indikátory ukazují stabilní úroveň HDP, která se nemá ani v příštím roce měnit, mírně se snižující spotřebu domácností pro letošní rok a mírné posílení pro rok příští, dále stabilní inflaci, pokles růstu zaměstnanosti a stabilní vývoj míry nezaměstnanosti.

Tab. 6 Vybrané ekonomické ukazatele v Moravskoslezském kraji (Česká republika: nejnovější údaje, 2017)

	Měřicí jednotka	Období	Hodnota ukazatele	Růst * (pokles) v %
Počet obyvatel		k 31.12.2016	1 209 879	-0,3
Regionální HDP	mil. Kč	rok 2015	434 971	2,8
Disponibilní důchod domácností na obyvatele	Kč	rok 2015	191 481	3,2
Průměrná hrubá mzda	Kč	1.-4. čtvrtletí 2016	25 171	3,2
Obecná míra nezaměstnanosti	%	4. čtvrtletí 2016	5,9	-1,8
Počet ekonomických subjektů		k 31.12.2016	251 898	0,7
Počet stavebních povolení		1.-4. čtvrtletí 2016	7 649	2,2
Dokončené byty		1.-4. čtvrtletí 2016	2 097	-4,1
Základní stavební výroba	mil. Kč	1.-4. čtvrtletí 2016	8 277	-15,9
Mzdy v průmyslu	Kč	1.-4. čtvrtletí 2016	28 581	0,6
Tržby v průmyslu	mil. Kč	1.-4. čtvrtletí 2016	529 693	4,5

Po srovnání údajů je patrné, že Moravskoslezský kraj má i přes husté umístění průmyslových podniků stále výrazně vyšší míru nezaměstnanosti než je celorepublikový průměr. V okrese Frýdek-Místek je však nezaměstnanost podprůměrná vzhledem k celému kraji, a k 31. 12. 2016 činila 4,6%.

Obr. 9 Grafické porovnání podílu nezaměstnaných osob v okrese Frýdek-Místek, MS kraji a celé ČR (MPSV, 2017)



Tento graf opět naznačuje, že umístění automobilových závodů v roce 2007 do okresu Frýdek-Místek mělo zásadní vliv nezaměstnanost a tedy i počet obyvatel. Od roku 2007 je nezaměstnanost v okrese Frýdek-Místek dokonce vždy nižší, než celorepublikový průměr. Je tím možno vysvětlit, že ač moravskoslezský kraj patří k oblastem s velmi vysokou mírou nezaměstnanosti, průměrná mzda je v tomto regionu spíše jen podprůměrná. (viz tab. 7)

Tab. 7 Průměrná mzda v krajích v letech 2013-2016 (Český statistický úřad, 2017)

Kraj	Průměrná mzda v letech 2013-2016 (Kč)			
	2013	2014	2015	2016 (1.-3. čtvrtletí)
Hl.m. Praha	32 879	33 347	33 852	34 683
Středočeský	25 001	25 546	26 527	27 115
Jihočeský	22 443	23 146	24 006	24 215
Plzeňský	23 866	24 519	25 974	25 855
Karlovarský	21 435	22 060	22 750	22 996
Ústecký	22 762	23 072	23 934	24 583
Liberecký	23 055	23 730	24 685	25 053
Královehradecký	22 702	23 337	24 030	24 580
Pardubický	22 068	22 767	23 673	24 028
Vysočina	22 609	23 236	23 977	24 639
Jihomoravský	24 186	24 883	25 718	25 975
Olomoucký	22 267	22 856	23 483	24 038
Zlínský	21 994	22 683	23 240	23 749
Moravskoslezský	23 212	23 502	24 208	24 647
ČR	25 128	25 686	26 467	27 000

Průměrná mzda v Moravskoslezském regionu je vzhledem ke zbytku republiky spíše podprůměrná. Dá se však předpokládat, že zde působí stejný fenomén jako u nezaměstnanosti, v tom smyslu, že průměrná mzda ve Frýdku-Místku bude pravděpodobně vyšší než v celém moravskoslezském kraji.

9.1.3 Politické prostředí

Organizace provozuje jednoleté denní studium s výukou cizích jazyků. Aby jej mohla provozovat, potřebuje akreditaci od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Před dvěma lety došlo k dramatické situaci, kdy stará zákonná norma byla zrušena, a všechny jazykové školy v republice netrpělivě čekaly na schválení nového zákona a podpis prezidenta republiky. Stalo se tak až 31. 8. 2014, tzn., jeden den před začátkem nového školního roku. Jazykové školy napříč celou republikou byly tedy nuceny vybírat peníze za kurz, jenž pro příští rok neměl oporu v zákonu. Pomaturitní studium tvoří podstatnou část příjmů a v případě ztráty této služby by se organizace ocitla ve vážných problémech. Je tedy nutné

pečlivě sledovat a dodržovat legislativu a vyhlášky a spolupracovat s ministerstvem a státními úřady.

9.1.4 Kulturní a sociální prostředí

Frýdeckomístecký region od roku 2007, kdy byla uvedena do provozu automobilka Hyundai, prodělal dramatický vývoj. Byla vybudována nová infrastruktura, zvýšila se zaměstnanost a průměrná mzda, 3000 zaměstnanců automobilky i 10 000 zaměstnanců dodavatelských firem cítilo potřebu komunikovat se zahraničními pracovníky anglicky. Lidé tedy dramaticky zvýšili poptávku po jazykových kurzech, buď formou firemního jazykového vzdělávání, nebo formou docházení do jazykové školy. Díky stále nedokončené výstavbě obchvatu Frýdku-Místku je městská hromadná doprava zdarma.

Díky dobře vybudované infrastruktuře je Frýdek-Místek napojen na dálnici ve směru na Ostravu i Třinec, průjezd městem je i přes to, že obchvat není hotov, rychlý a nekomplikovaný. Díky dotacím z evropské unie byly vybudovány nové dětské parky a rekultivovány všechny panelové domy.

Ve Frýdku-Místku rovněž nepůsobí žádná vysoká škola ani její detašované pracoviště, je tudíž možné, že tento fakt má vliv na stále vysokou poptávku v oblasti pomaturitního studia.

9.1.5 Závěr analýzy makroprostředí

Moravskoslezský kraj patří ve srovnání s celorepublikovou mírou nezaměstnanosti a vývoji počtu obyvatel spíše ke slabším oblastem. Ekonomika frýdeckého regionu je však díky nízké nezaměstnanosti a stoupajícímu počtu obyvatel na velmi dobré úrovni. Očekává se zvýšení platů zaměstnancům průmyslu a tedy posílení jejich kupní síly. Změna struktury průmyslu v kraji vyvolala poptávku po jazykových službách.

U pomaturitního studia, jež tvoří jeden hlavních příjmů společnosti, lze na základě klesajícího počtu absolventů středních škol předvídat negativní vývoj v počtu studentů navštěvujících tento typ kurz. Ač jsou zatím počty studentů stabilní, organizace by se měla připravovat na pokles poptávky po tomto kurzu a reagovat na ni např. rozšířením své nabídky.

Politické prostředí na organizaci příliš nepůsobí, nepředstavuje tedy žádnou nebo jen minimální hrozbu.

Přírůstek obyvatel ve frýdeckomísteckém regionu v posledních letech, který byl vyvolán umístěním mnoha nadnárodních společností, však vyvolal vyšší poptávku po jazykových službách, ať už po jazykových kurzech nebo po překladech a tlumočeních.

9.2 Analýza mikroprostředí

9.2.1 Marketingový mix

Marketingový mix služeb se skládá ze sedmi nástrojů, jejichž podrobná analýza slouží k sestavení marketingového plánu.

Nabídka jazykových služeb

Organizace poskytuje jazykové služby, jako jsou:

- jednoleté studium cizích jazyků s denní výukou
- odpolední jazykové kurzy pro veřejnost
- individuální výuku
- firemní jazykové vzdělávání
- překlady a tlumočení
- e-learning
- jazykový audit

Realizace jazykových služeb probíhá jak v prostorách organizace, tak v prostorách klientů. Vykonavatelem služby je lektor nebo překladatel daného jazyka. Služba je spojena s hmotnými prvky, jako jsou:

- zázemí a vybavenost prostor
- učební materiály a pomůcky
- lidé jako poskytovatelé služby

Hlavním produktem organizace je jazyková výuka. Jazykový audit je téměř výhradně poskytován jen jako doplňková služba k výuce.

Překlady a tlumočení jsou další skupinou produktů organizace, které však nepřinášejí hlavní zdroje příjmů. Slouží spíše jako podpora k financování propagace a v menší míře přispívají k tvorbě zisků.

Vzhledem k výrazné obměně poptávky po jazykových službách v posledních letech se organizace snaží přizpůsobovat svou nabídku tak, aby co nejlépe odpovídala potřebám zá-

kazníka. Jazyková úroveň obyvatelstva se zvyšuje, stále více obchodních společností nabízí jazykovou výuku pro své zaměstnance. Bylo tedy potřeba zaměřit se na vývoj produktu pro více pokročilé studenty, mnohdy pracující v mezinárodních společnostech.

Výzkumy ukazují, že po třech dnech si to, co se učíme, zachováme takto:

- 10% z toho, co si přečteme
- 20% z toho, co slyšíme
- 30% z toho, co vidíme
- 50% z toho, co vidíme a slyšíme
- 70% z toho, co říkáme
- 90% z toho, co říkáme, když to provádíme (Porvazník a Ladová, 2010, s. 43)

Organizace se tudíž snaží o zakomponování výuky s rodilým mluvčím tak, aby v hodinách docházelo k přirozené komunikaci. Proto došlo k výraznému navýšení nabídky konverzačních kurzů vedených rodilými mluvčími.

Umístění jazykové školy a administrativní zázemí

Před zahájením provozu organizace bylo třeba vybrat místo provozovny. Vzhledem k tomu, že prostory nenáleží společnosti PRIMA School., s.r.o., bylo nutné vybrat dostupné prostory na trhu tak, aby splňovaly následující kritéria:

- husté osídlení okolí cílovým segmentem
- dobrá dostupnost osobními i hromadnými dopravními prostředky
- možnost parkování zdarma
- velký pohyb lidí
- reprezentativní budova a okolí
- přijatelná cena

Všechny tyto cíle byly výběrem lokality splněny. Organizace sídlí v těsné blízkosti největšího sídliště ve Frýdku-Místku, přímo u hlavní cesty spojující toto sídliště s centrem, komunikace dále pokračuje na všechny hlavní tahy – dálnici v obou směrech, jak na průmyslový areál v Nošovicích a Třinec, tak na Ostravu a Olomouc.

Cena jazykových služeb

Ceník jazykových služeb je odvíjí od služby, která je poskytována, viz tab. 8.

Tab. 8 Ceník jazykových služeb (vlastní zpracování)

Typ kurzu	Cena		Sleva
Kurzy pro veřejnost	2 250,- Kč na půl roku	4 499,- Kč na celý školní rok	10% pro stávající studenty
Pomaturitní studium	od 14 990,- Kč na celý školní rok	do 17 990,- Kč na celý školní rok	Sleva se neposkytuje. Při platbě na splátky se cena navyšuje.
Konverzační kurzy	3000,- Kč na půl roku	5 999,- Kč na celý školní rok	10% pro stávající studenty
Kombinovaný kurz	3000,- Kč na půl roku	5 999,- Kč na celý školní rok	10% pro stávající studenty
Exotické jazyky	4000,- Kč na půl roku	7 999,- Kč na celý školní rok	žádná
individuální výuka	320,- Kč 45 min.	420,- Kč 60 min.	8% při předplacení více jak 30-ti hodin
Překlady běžné	320,- Kč normostrana		10% při objemu nad 10 NS
Tlumočení	individuální nacenění, min. 700,- Kč/60 mint		žádná
Překlady soudní	550,- Kč normostrana		10% při odběru více jak čtyř stran
Jazykový audit	420,- Kč 60 min		zdarma pro naše klienty
Firemní jazykové vzdělávání	od 320,- Kč 45 minut	od 420,- Kč 60 minut	5% při odběru více jak 20 hodin týdně

Cena je tvořena na základě nákladů, očekávaných výnosů, poptávky po kurzu a místním podmínkám. Při její tvorbě organizace nezohledňuje nižší cenu produktů konkurenčních společností. Cena je v porovnání s konkurencí stejná nebo jen mírně vyšší. Pouze u pomaturitního studia je cena nižší až o 5000,- Kč. Organizace nezdrazuje často, od roku 2013 letos poprvé zvedla cena u pomaturitního studia, a to o 1000,- Kč za školní rok. Vzhledem k tomu, že v dané oblasti působí pouze dva poskytovatelé této služby, zůstává stále nejlevnější.

9.2.2 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace společnosti je zaměřena na získávání nových zákazníků, udržení si stávající, zvyšování tržního podílu a maximalizaci zisku.

Reklama – společnost investuje do reklamy nemalé prostředky. Shrnutí použití daným typů reklam a jejich cena uvádí následující tabulka:

Tab. 9 Typy reklamy, marketingová strategie, cena a cílová skupina (vlastní zpracování)

	Umístění	Cena	Počet	Doba umístění	Marketingová strategie	Náklady na výrobu a distribuci	Náklady na umístění a distribuci ročně	Mzdové náklady ročně
Bilboardy	Nákupní centrum Frýdek	2 599,- Kč bez DPH měsíčně	1 ks	celoročně	Reklama připomínací	8000,- Kč bez DPH	39 188,- Kč bez DPH	X
	Nákupní centrum Místek	7999,- Kč bez DPH měsíčně	1 ks	srpen, září	Reklama přesvědčovací	2000,- Kč bez DPH	17 998,- Kč	X
Plakáty	Placené výlepové plochy	2 500,- Kč bez DPH měsíčně	50 ks	srpen, září, říjen	Reklama přesvědčovací	500,- Kč bez DPH	8 000,- Kč bez DPH	X
	Veřejné výlepové plochy	2 500,- Kč (mzdové náklady)	150 ks	srpen, září, říjen	Reklama přesvědčovací	1500,- Kč bez DPH	1 500,- Kč bez DPH	2 500,- Kč
	Střední školy	5 000,- Kč (mzdové náklady)	30 ks	celoročně	Reklama připomínací a přesvědčovací	300,- Kč bez DPH	300,- Kč bez DPH	5 000,- Kč
Bannery	Obchodní centrum Místek	3000,- Kč bez DPH ročně	1 ks	celoročně	Reklama připomínací a přesvědčovací	1500,- Kč	4 500,- Kč bez DPH	X
Internetová reklama	Sponzorované odkazy Google	2000,- Kč bez DPH měsíčně	X	srpen, září, říjen	Reklama přesvědčovací	X	6 000,- Kč bez DPH	X
	Sponzorované odkazy seznam.cz	1000,- Kč bez DPH měsíčně	x	celoročně	Reklama přesvědčovací	X	12 000,- Kč bez DPH	X
	Facebook	4 000,- Kč bez DPH měsíčně	X	srpen, září	Reklama přesvědčovací	1 000,- Kč bez DPH	13 000,- Kč bez DPH	X
Stojany, poutače a světelná reklama	Budova a její okolí	7 000,- Kč bez DPH ročně	2 ks	celoročně	Reklama připomínací a přesvědčovací	3 500,- Kč bez DPH ročně	10 500,- Kč bez DPH ročně	X
						Náklady ročně	112 986,- Kč bez DPH	7 500,- Kč

Celkově tedy podnik investuje do reklamy přibližně 120 000,- Kč ročně. Díky intenzivní reklamě se razantně zvýšili prodeje služeb v oblasti překladatelství, organizace drží největší podíl na trhu v oblasti pomaturitního vzdělávání a má také jednu z nejširších nabídek jazykových služeb v regionu.

Osobní prodej – osobní prodej je velmi účinnou marketingovou metodou. Ve společnosti PRIMA School dochází k osobnímu prodeji produktů těm zákazníkům, kteří chtějí nějaký typ jazykového kurzu navštěvovat, ale nevědí, který typ je pro ně nejlepší. Na základě pohovoru je zjištěno zákazníkovo očekávání, jeho jazyková úroveň, schopnost komunikovat a učít se a na základě těchto zjištěných informací je mu doporučen takový kurz, který bude nejlépe splňovat jeho požadavky.

Organizace se vždy snaží spíše o domluvení osobní schůzky. V případě, že zákazníkův první kontakt je uskutečněn na základě telefonního hovoru nebo emailu, se zaměstnanci snaží poskytovat co nejméně informací a klást důraz na to, aby zákazník pochopil, že neefektivnější bude jeho osobní přítomnost. Tento požadavek je zdůvodněn vstupním testováním, pohovorem, kontrolou možných časů výuky a také nabídnutím ukázkové hodiny zdarma, kterou s návštěvou organizace může spojit. Tím se také snižuje pravděpodobnost, že si zákazník vybere konkurenční produkt.

Další forma osobního prodeje probíhá na bázi oslovování personalistů společností, které by mohly zařadit jazykovou výuku do systému svých benefitů pro zaměstnance. Přechází mu obvykle jistá forma **přímého marketingu**, a to oslovení společnosti pomocí telefonu. Tento proces je velmi zdoluhavý, prochází mnoha schvalovacími řízeními a jednáními, ale pokud je zdárně dokončen, a to uzavřením smlouvy o poskytování jazykové výuky, jedná se obvykle o dlouhotrvající poskytování služeb s relativně vysokými zisky a nízkou nákladovostí. To je dáno především faktem, že jazyková výuka probíhá v sídle firmy, a tudíž není potřeba hradit náklady spojené s pronájmem vlastních prostor.

Podporou prodeje se organizace snaží o získání a udržení si stávajících zákazníků. Stávajícím zákazníkům je ke konci školního roku při zaplacením kurzu na příští školní rok nabídnuta nejen sleva, ale i garance stejného lektora a času výuky. Jsou to velmi důležité části služby, díky nimž zákazník vnímá jejich hodnotu. Pro mnohé pracující se totiž jejich rozvrh od konce školního roku do začátku nového příliš nemění, a proto chtějí mít jistotu, že jim bude v září otevřen kurz, který mohou navštěvovat a na který jsou zvyklí. Takto je situace stávajícím zákazníkům také vysvětlena, a to formou emailu a informačních letáček v

prostorách školy. V očích zákazníků se tudíž nejedná jen o snahu podniku o včasnou platbu a určitou strategii, ale o spolupráci mezi nimi a vedením organizace za účelem uspokojení jejich požadavků. Proto je 50% klientů organizace, navštěvujících kurzy pro veřejnost, ochotných si zaplatit již v červnu kurz na příští rok. Získávají tím výhodu jistoty času konání kurzu.

Sleva je však při platbě kurzu do 15. 6. daného roku nabídnuta i všem novým klientům, kteří se chystají nastoupit do kurzu.

Další formou podpory prodeje je zvyšující se cena při pozdější platbě za jednoleté studium cizích jazyků s denní výukou. Při platbě do 31. 3. daného roku je cena stanovena na 13 990,- Kč, do 30. 4. poté na 14 490,- Kč, atd. Konečná cena při platbě do 31. 8., je již 17 990,- Kč. Pokud tedy klient zaplatí za studium již v dubnu, velmi se snižuje pravděpodobnost, že např. v době letních prázdnin změní své plány a po maturitě odjede pracovat do zahraničí, tedy že dojde ke změně jeho preferencí.

Ač se společnost nijak neangažuje v oblasti **public relations**, obecně lze říci, že systematicky buduje svůj vnější obraz na základě nadstandartního přístupu zaměstnanců.

Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou školeni nejen v disciplínách metodiky výuky a administrace, ale také v oblastech chování vůči zákazníkovi. Společnost si je velmi dobře vědoma toho, že ústní reklama je v oblasti služeb velmi vypovídajícím faktorem a zákazník je k referencím služeb extrémně vnímavý.

Zaměstnance společnosti lze rozřadit do dvou základních skupin: lektori jazyků a administrativní pracovníci.

Lektori daného jazyka jsou v případě splnění požadavků na dané pracovní místo pozváni na ukázkovou hodinu. Jejich úkolem je odučit hodinu tak, jak by ji odučili, kdyby před nimi seděl jejich klient a ne budoucí zaměstnavatel. Ač to zní velmi jednoduše, je třeba důkladného vysvětlení této situace, jelikož je velmi obvyklé, že po pár minutách ukázkové hodiny lektor změní rétoriku a vysvětluje další postup větami typu: „Teď bych jim řekl, ať si přečtou článek a udělají výtah“. Je třeba pochopit, že ukázková hodina není zkouška před komisí, jejímž účelem není obhájit postupy v praxi, ale má ukázat plynulost hodiny, schopnost komunikace, odpovídání na dotazy, řešení nečekaných problémů při výuce a ukázat postoj a přístup lektora. Samozřejmě jsou lektorovi nenápadně kladeny otázky

z nejnáročnější gramatiky, komunikace, slangu a jiných aspektů jazyka s cílem prověřit jeho odbornou úroveň. Vždy je mu také položena otázka, na kterou nebude znát odpověď a zde se sleduje jeho reakce – zda se přizná, nebo věc šikovně zamluví něčím jiným, případně sdělí nepravdu. Pokud by se tento proces uchýlil do teoretické podoby, tyto rozličné problémy vyplují na povrch jen velmi těžko. Nezřídka se stává, že zájemci o místo tvrdí, že organizace je jedinou jazykovou školou ve Frýdku-Místku, která ukázkovou hodinu vyžaduje. Tato informace se poté stává silným argumentem při přesvědčování klienta o koupi služby právě v této organizaci.

Poté, co lektor projde výběrovým řízením, je dále školen v oblastech administrativy, postupech při tvorbě výukových plánů hodin a přístupu k zákazníkovi.

Organizace má kromě jednatelky jediného vlastního zaměstnance zajišťujícího administrativní chod školy. Před přijmutím na tuto pozici byla 3 roky zaměstnána jako lektora a poté na ni byly po další dva roky postupně delegovány další pracovní povinnosti. Dostávalo se jí častého školení, jak v oblasti komunikace a plnění přání zákazníka, tak v oblasti administrativy a vedení týmu lektorů. Dochází ke každodenní kontrole plnění jejich povinností, rétoriky s klienty, kontroly emailové komunikace a v případě zjištění nedostatku ihned dojde k diskuzi, vysvětlení důsledků a nápravě. Toto postupné přidělování povinností se ukázalo jako velice účinné, pracovnice plní úkoly i nad rámec svých povinností na výbornou, díky častému kontaktu a pozitivní zpětné vazbě se zdá, že je v zaměstnání velmi spokojená a stále pracuje na sebezdokonalování.

Kvalitní zaměstnanci tvoří hlavní předpoklad pro kvalitní průběh poskytování jazykových služeb.

Výukové prostory a prostory pro styk se zákazníky

Vnitřní vybavení prostor se organizace snaží udržovat v čistotě a průběžně investuje do nákupu a obnovy vybavení. Úklidové služby zajišťuje uklízečka, která dochází 2x týdně. Organizace disponuje prostornou přijímací kanceláří, která slouží i k individuální výuce a dvěma učebnami o výměře 28m² a 34 m². Vybavení učeben zahrnuje klimatizaci, nábytek vyhotovený na míru, pohodlné židle, kopírku a tiskárnu, cd přehrávač, laptop, katedru, bílé tabule a jednu interaktivní tabuli s projektorem. V prostorách školy je možné zdarma používat wi-fi připojení, což se velmi osvědčilo při výuce zvláště pokročilých a konverzačních kurzů a kurzů pro překladatele a tlumočníky, kdy je možné používat elektronické slovníky.

V kanceláři je také prostor pro výuku, jedná se o na míru vyhotovený stůl pro malou skupinku studentů (až 3) a lektora. Kancelář stejně jako učebny disponuje všemi výše uvedenými zařízeními. Slouží zároveň i jako knihovna, odkud lektori mohou čerpat doplňkové materiály k výuce, jedná se zvláště o publikace gramatického rázu, aktivit a konverzací.

Největší výhodou umístění je její poloha. Denně tudy projede 70% všech autobusových linek. V okolí budovy se nachází několik supermarketů a obchodů, je zde tedy velký pohyb lidí. Před budovou je také možné parkovat zdarma. Proto byla také na fasádu budovy umístěna světelná reklama o rozměrech 7m x 1,5m. Tím došlo k výraznému označení budovy, která mimo vstupní náklady, náklady na elektrickou energii a náklady na údržbu nevyžaduje žádnou další finanční podporu.

Provozní doba pobočky je denně od 7.45 do 14:00 hodin, v pondělí a ve středu poté do 16:00.

Průběh poskytování jazykových služeb

Celá organizace vytváří dvě hlavní služby: výuku jazyků a překlady a tlumočení. Před zápisem studenta do kurzu podstoupí vstupní testování, na jehož základě získají metodici daného jazyka hrubou představu o jeho potřebách. Následně je klientovi doporučena ukázková hodina v kurzu, který je v souladu s klientovými výsledky testování. Účelem této ukázkové hodiny je sdělení klienta, zda se mu hodina a její styl líbí, a tudíž se do kurzu запиše a provede platbu. Celý tento proces ukázkových hodin službu výrazně zhmotňuje, klienti tedy velmi rádi na tento systém přistupují, protože nepodstupují žádné riziko. Ukázková hodina je všem nabízena zdarma. Pokud se stane, že potřeby studenta nejsou v souladu se skupinou, dojde k navržení individuální výuky vedené daným lektorem. Díky propracovanému systému přijímání lektorů se nestává, že by studentovi nevyhovoval lektor. Spíše se jedná o styl, zaměření a intenzitu kurzu. Po půl roce studia vyplňují studenti kurzů dotazníky spokojenosti, na jejichž základě vedení vyhodnocuje případné problémy a snaží se je odstranit. V případě vyskytnutí problému je vše řešeno s přímou účastí studentů tak, aby měli pocit co nejbližší možné spolupráce s vedením a také aby bylo zřejmé, že se jazyková škola o studenty stará nejen v době zápisů a plateb. Na konci kurzu podstupují všichni studenti testování, jehož výsledky a doporučení pro další studium je jim osobně předáno.

Organizace se rovněž zabývá překlady a velmi nárazově i tlumočením. Poté, co klient vznese poptávku, obvykle telefonicky, je mu vysvětlen postup, termín vyhotovení a sděle-

na cena. Jelikož dochází i k zprostředkovávání soudních předkladů, je nutné, aby klienti přinesli nejen fyzický originál, ale i úředně ověřenou kopii, jež bude s výsledným překladem svázána. Klienti velmi dobře spolupracují, organizace zatím nezaznamenala námitku v tom smyslu, že by tuto úředně ověřenou kopii měla vyhotovit sama v rámci ceny, což by bylo velmi finančně i časově náročné. Poté je dokument dodán externímu překladateli k vyhotovení. Po dodání překladu je klient telefonicky informován o přesné ceně, a dojde k převzetí dokumentu. Cena u některých dokumentů není možná přesně stanovit před vyhotovením, jelikož se odvíjí od počtu normostran, a pokud je dokument pouze v tištěné podobě, sděluje se pouze přibližná cena v určitém rozpětí, přičemž toto rozpětí je klientovi prezentováno jako závazné. U nesoudních překladů je princip podobný, ale jednodušší v tom smyslu, že není nutné obstarávat úředně ověřené kopie, dokument stačí zaslat pouze e-mailem. Organizace má některé stále firemní zákazníky, kteří využívají těchto služeb již několik let bez jediného osobního kontaktu. Vše probíhá formou emailové a telefonické komunikace, i přesto jsou však vztahy na velmi dobré úrovni. U překladů je především nutné vždy dodržet stanovený termín a cenu. Na kvalitu překladů zatím organizace nezaznamenala žádné reklamace.

Předání překladů i vstupní pohovory s klienty jsou možné realizovat i mimo pracovní dobu, čehož klienti hojně využívají. Není výjimkou přijímat překlad v 19:00 nebo mít pohovor s klientem v pátek v 16:00 hodin. Je to dáno tím, že převážná většina klientů je pracovním vytížená, a proto se vedení snaží vycházet těmto lidem co nejvíce vstříc. Již na samém počátku poskytování služby tedy klient vidí velmi pozitivní a obětavý přístup zaměstnanců, což opět snižuje jeho nejistotu při rozhodování o koupi dané služby.

Kvalita jazykových služeb a zpětná vazba

Organizace uplatňuje čtyři hlavní prostředky k měření spokojenosti zákazníka a kvality poskytovaných služeb a vyhodnocení zpětné vazby:

- pravidelné testování pokroku klientů
- pravidelná hospitace na hodinách
- dotazníky hodnotící lektory a kvalitu výuky určené klientům
- míra udržení si stávajících klientů

Pravidelné testování klientů docházejících na hodiny do sídla organizace se vyhodnocují 2x ročně, a to uprostřed a na konci školního roku. Studentům jsou předány zpracované výsledky testování spolu s doporučením pro další studium vždy na konci roku (viz. Příloha

P I) Opět tak dochází k jistému zhmotnění služby, kdy klient na konci roku odchází s fyzickým hodnocením v rukou.

Pravidelná hospitace v hodinách pomáhá identifikovat problémy, které mohou při výuce nastat, jako např. nesoustředěnost studentů, nízká hladina oboustranné komunikace, nevhodně vysvětlovaná gramatika, nevhodně zpracovaný plán hodiny aj. Po zjištění problému dochází ke konzultaci daného lektora s metodikem daného jazyka, jejímž cílem je tyto problémy identifikovat, přijmout a učinit účinná protipatření.

Po určité době v problémovém kurzu nebo na konci školního roku u všech ostatních kurzů jsou studentům rozdány *dotazníky* (viz. Příloha P II), které mohou vyplnit anonymně, je pouze důležité, aby správně identifikovali, jaký typ kurzu navštěvují. Tyto dotazníky mohou vhodit do schránky k tomu určené nebo je odevzdat do kanceláře.

V případě, že organizace musí zjistit, jaká je spokojenost klientů pouze v jednom kurzu, a to z důvodů např. obsazení kurzu novým lektorem, je s těmito studenty veden osobní pohovor. Maximální počet studentů v jednom kurzu je 10, což organizaci časově příliš nezatěžuje, a tudíž je upřednostňován kvantitativní marketingový výzkum před kvalitativním. V případě plošného zjišťování informací, kdy je nutné získat názory přibližně 150 lidí, je poté upřednostňován dotazník. Pouze v případě zjištění jakéhokoliv problému je poté veden osobní pohovor s účastníky daného kurzu.

Pro testování u korporátních zákazníků byl navržen zcela unikátní systém. Organizace dokonce zaznamenala pokus o okopírování tohoto systému konkurenční společností.

Tento systém je skvělou ukázkou, jak se může produkt přizpůsobit přání zákazníka. Standardní testování úrovně jazyků po určité době studia spočívá v testování příslušné úrovně, např. student, který na začátku školního roku nastoupí do kurzu pro začátečníky, podstupuje na konci roku testování, které je pro začátečníky navrženo a měl by test zvládnout na 60% až 80%. Koncem druhého roku studia poté dostane test pro mírně pokročilé, třetí rok pro středně pokročilé atd. Žádoucí je, aby se výsledek testu pohyboval v rozmezí 60% - 80%. V některých organizacích, zvláště s mezinárodním vedením, však společnost čelila výtce, že pokud student píše testy stále s výsledkem 80%, nedochází k jeho zlepšení. Nebylo možné vysvětlit, že zlepšení spočívá ve zvyšující se úrovni. Klienti chtěli vidět nízké procento výsledku na vstupu a vysoké na výstupu. Došlo tedy k navržení testu, který obsahuje všechny jazykové úrovně, od A1 až po C2. Test se skládá ze čtyř částí po osmnácti otázkách. Začátečník tedy při zahájení kurzu test napíše na 0% - 3%, po jednom roce stu-

dia na 15% - 20%, po dvou letech na 25% - 40%, atd. Personalisté jsou tudíž velmi spokojeni, výsledky dle jejich názoru vypadají v grafickém zpracování lépe a mohou tudíž vedení firmy prezentovat skvělé zvyšující se výsledky svých zaměstnanců.

Po analýzách spojenosti, které jsou prováděny v průběhu roku, poté přichází poslední analýza daného školního roku, kterou je *míra loajality* studentů. Jedná se výpočet procentuálního podílu studentů jednotlivých kurzů, kteří se přihlásí ke studiu i v dalším školním roce. Organizace se snaží vytvořit lektorům s nejlepšími výsledky takové podmínky, aby zůstávali součástí firmy a nedocházelo k jejich fluktuaci. U kurzů, jejichž výsledky jsou v tomto ohledu slabé, se nejprve pátrá po jiné příčině. Pokud je zjištěno, že důvodem je nedostačující výkon lektora, obvykle dojde k výraznému omezení jeho výuky, čímž organizace získá čas k práci s daným lektorem. Pokud však tato cesta nevede k úspěchu, je s lektorem ukončena spolupráce.

9.3 Porterův model pěti sil

Užitím Porterova modelu je možné analyzovat postavení společnosti na trhu. Model popisuje působení pěti faktorů: konkurenční rivalita v odvětví, hrozba vstupu do odvětví, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů.

9.3.1 Konkurenční rivalita v odvětví

Společnost Prima School, s.r.o. působí na vysoce konkurenčním trhu, kdy rozdíly v poskytovaných službách se liší jen minimálně. Pro získání konkurenční výhody využívá všechny dostupné nástroje:

- kvalita poskytovaných služeb
- cena
- reklamní kampaň
- poskytování lepších zákaznických služeb
- nově poskytované služby

Produkty organizace je možné rozlišit podle stupně konkurence v okolí. Pomaturitní studium, které tvoří hlavní částí příjmů, poskytuje v současnosti pouze jedna další konkurenční společnost. Tento produkt je u této společnosti dražší o přibližně 5000,- Kč, což má velký vliv na rozhodovací proces zákazníka. Další velkou konkurenční výhodou je výuka vedená rodilým mluvčím, u skupin s nižší pokročilostí 1x – 2x týdně, u pokročilejších skupin dokonce 4x týdně. Ač dle vyhlášky MŠMT není povinností organizace obsadit výuku kurzů

rodilými mluvčími, jejichž mzdové náklady jsou vyšší než u českých lektorů, klienti vidí ve výuce s rodilým mluvčím velkou výhodu. I to může jedním z důvodů, proč se rozhodnout studovat právě zde. Dle interních informací nastoupilo ve školním roce 2015/2016 k pomaturitnímu studiu u společnosti PRIMA School, s.r.o. 43 studentů, u konkurenční společnosti to bylo jen 8. Dokonce došlo k tomu, že poté, co jim byla otevřena skupina o osmi účastnících různých pokročilostí, 2 tito studenti zanechali studia u konkurence a přešli ke společnosti PRIMA School.

U kurzů pro veřejnost, individuální výuky ale i firemního jazykového vzdělávání je již situace jiná, jelikož se poskytované služby výrazně neliší ani kvalitou, ani cenou. Ve Frýdku-Místku působí celkem 8 jazykových škol, z toho čtyři na jednom místě, a to na náměstí ve Frýdku. V Místku poté působí jedna menší jazyková škola, která se na tento typ výuky příliš nesoustředí. Další institucí je Státní jazyková škola, která se spíše zaměřuje na jiné typy kurzů, jako jsou přípravné kurzy pro vykonání státní jazykové zkoušky. Rivalita odvětví je tedy patrná hlavně mezi čtyřmi školami sídlícími na náměstí ve Frýdku a společnost PRIMA School. Organizace využívá všech dostupných prostředků pro získání konkurenční výhody. Mezi školami však doposud funguje něco jako gentlemenská dohoda, a to v tom smyslu, že žádná z nich nepodniká protikampaň vůči hlavnímu zdroji příjmů konkurentů. Prima School, s.r.o. se zaměřuje na pomaturitní vzdělávání, další jazyková škola na mezinárodní zkoušky a poslední hlavní konkurent na výuku pro děti. Organizace však musí být připravena a sledovat činnost konkurentů, aby včas odhalila případnou změnu taktiky. Zbylé dvě instituce jsou zatím považovány za nevýznamné. Zhodnocení hrozeb stávající konkurence shrnuje následující tabulka.

Tab. 10 Zhodnocení konkurenční rivality v odvětví v Porterově modelu (Keřkovský a Vykpěl, 2002, s. 145)

	Konkurenční rivalita v odvětví	Počet bodů (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)
1.A	<p>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</p> <p>Je-li velký počet konkurentů a je-li jejich konkurenceschopnost přibližně stejná, pak rivalita v odvětví roste.</p> <p>málo přibližně stejně silných konkurentů (1 bod) hodně přibližně stejně silných konkurentů (9 bodů)</p>	4
1.B	<p>Růst odvětví</p> <p>Jestliže poptávka po výrobcích/službách v odvětví roste pomalu, pak je rivalita v odvětví větší.</p> <p>vysoký růst poptávky (1 bod), malý růst poptávky (9 bodů)</p>	3
1.C	<p>Podíl čistého jmění/prodeje – velké fixní náklady</p> <p>Vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využívání kapacit a také na snižování cen, tudíž stimulují konkurenční boj</p> <p>nízký (1 bod), vysoký (9 bodů)</p>	2
1.D	<p>Diferenciace služeb</p> <p>Čím vyšší diference služeb, jejich image, tím vyšší je ochrana proti konkurenci, tím nižší rivalita v odvětví. Zákazník je výrobku/službě věrnější.</p> <p>vysoká diference výrobků/služeb (1 bod), nízká diference (9 bodů)</p>	4
1.E	<p>Diferenciace konkurentů</p> <p>Jestliže se konkurenti liší svými strategiemi, původem, silou, zemí původu, přístupy ke konkurenčnímu boji, pak je konkurenční rivalita vyšší. Vývoj je hůře předvídatelný, mohou se vyskytovat překvapení, atd.</p> <p>nízká diference konkurentů (1 bod), vysoká diference konkurentů (9 bodů)</p>	3
1.F	<p>Rozšiřující se kapacity pouze ve větších přírůst-</p>	5

	<p style="text-align: center;">cích?</p> <p style="text-align: center;">Jestliže ano, pak je konkurenční rivalita větší.</p> <p style="text-align: center;">kapacity se rozšiřují v malých přírůstcích (1 bod), Ve větších (9 bodů)</p>	
1.G	<p style="text-align: center;">Intenzita strategického úsilí</p> <p style="text-align: center;">Jestliže je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká.</p> <p style="text-align: center;">intenzita strategického úsilí malá (1 bod), vysoká (9 bodů)</p>	6
1.H	<p style="text-align: center;">Náklady odchodu z odvětví</p> <p style="text-align: center;">Je-li nákladné odejít z odvětví, pak je rivalita větší, firmy se zde snaží udržet. Tyto náklady mohou mít např. podobu uzavřených dlouhodobých kontraktů, nesplacených půjček, realizovaných investic, strategických partnerství, zásob hotových výrobků, emociálních postojů vlastníků, tradice, atd.</p> <p style="text-align: center;">náklady obchodu jsou nízké (1 bod), vysoké (9 bodů)</p>	1
1.I	<p style="text-align: center;">Charakter konkurence, postoj k business etice</p> <p style="text-align: center;">Konkurence se může odvíjet buď formou „gentlemanské“ konkurence, nebo gangsterskými formami.</p> <p style="text-align: center;">konkurence typu gentleman (1 bod), gangster (9 bodů)</p>	2
1.J	<p style="text-align: center;">Šíře konkurence</p> <p style="text-align: center;">Konkurence může být omezena pouze na určitý aspekt (např. cenu) a nebo může být široká, uskutečňovaná více formami. Ve druhém případě je rivalita vyšší.</p> <p style="text-align: center;">konkurence je omezená jenom na určitý aspekt (1 bod), Je široká (9 bodů)</p>	5
Celkem (z max. 90 bodů)		35
Průměrné skóre (celkem/10)		3,5

9.3.2 Hrozba vstupu do odvětví

Vzhledem k poměrně vysokému počtu jazykových škol působících ve Frýdku-Místku, organizace nepředpokládá vstup nových konkurentů na trh. Dalším důležitým faktorem je fakt, že případné umístění pobočky již nebude možné na strategických místech, a pokud ano, náklady na prostory by byly enormní.

Tab. 11 Zhodnocení hrozby vstupu nové konkurence na trh v Porterově modelu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 146)

	Hrozba vstupu do odvětví	Počet bodů (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)
2.A	<p>Economies of scale - úspory z rozsahu</p> <p>Jestliže redukce nákladů z rozšíření obchodních aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů (malí začínající konkurenti nemají v odvětví šanci). Úspory z rozsahu se mohou projevovat různými formami – redukcí výrobních nákladů, distribučních nákladů, atd.</p> <p>úspory z rozsahu jsou velké (1 bod), malé (9 bodů)</p>	2
2.B	<p>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</p> <p>Bariéry vstupu rostou s kapitálovou náročností. Velkou roli hraje také riziko podnikání, potřeba know-how atd.</p> <p>kapitálová náročnost vstupu je vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</p>	2
2.C	<p>Přístup k distribučním kanálům</p> <p>Čím omezenější přístup k existujícím distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví.</p> <p>přístup k distribučním kanálům je obtížný (1 bod), Snadný (9 bodů)</p>	2
2.D	<p>Potřeba vlastnit při vstupu do odvětví speciální technologie, know-how, patenty, licence</p> <p>ano (1 bod), ne (9 bodů)</p>	3
2.E	<p>Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferenciované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější</p>	2

	není snadný (1 bod), je snadný (9 bodů)	
2.F	<p>Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby</p> <p>je vysoká (1 bod), je nízká (9 bodů)</p>	2
2.G	<p>Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů</p> <p>Jestliže výrobky/služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich zákazníci jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví obtížnější.</p> <p>Diferenciace vysoká (1 bod), Diferenciace nízká (9 bodů)</p>	5
2.H	<p>Vládní politika</p> <p>Jak je vláda nakloněna vstupům do odvětví? (dotace, licence, antimonopolní politika, atd.)</p> <p>negativně (1 bod), pozitivně (9 bodů)</p>	7
2.I	<p>Vývoj po případném vstupu do odvětví</p> <p>Jestliže může nová firma po vstupu do odvětví relativně snadno „couvnout“, pak je hrozba vstupu vyšší.</p> <p>„cesta zpět“ je obtížná (1 bod), „cesta zpět“ je snadná (9 bodů)</p>	2
Celkem (z max. 90 bodů)		27
Průměrné skóre (celkem/9)		3

9.3.3 Vyjednávací síla zákazníků

Služby jsou produktem nehmotného charakteru, tudíž zákazníci mají obrovský vliv na nabídku a cenu jazykových služeb. Společnost se usilovně snaží zjišťovat potřeby zákazníků a tyto potřeby uspokojovat předložením nabídky vhodného kurzu, a to především při prvním kontaktu, ještě před zápisem studenta do kurzu.

Vliv zákazníků popisuje následující tabulka.

Tab. 12 Vyjednávací síla zákazníků v Porterově modelu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 148)

	Vyjednávací síla zákazníků	Počet bodů (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)
3.A	<p>Počet významných zákazníků</p> <p>Je-li významný podíl obratu firmy spojen s malým počtem významných zákazníků, pak je vyjednávací síla těchto zákazníků vysoká</p> <p>mnoho drobných zákazníků (1 bod), nevýznamný (9 bodů)</p>	3
3.B	<p>Význam výrobku/služby pro zákazníka</p> <p>Výrobek / služba je pro zákazníka významný z hlediska podílu na jeho výdajích</p> <p>výrobek je pro zákazníka velmi významný (1 bod), nevýznamný (9 bodů)</p>	3
3.C	<p>Zákaznickovy „switching costs“ (náklady z přechodu zákazníka ke konkurenci)</p> <p>Jsou-li vysoké, pak je zákaznickova vyjednávací síla nižší</p> <p>jsou vysoké (1 bod), nízké (9 bodů)</p>	7
3.D	<p>Hrozba zpětné integrace</p> <p>Znamená, že zákazník může snadno začít podnikat v analyzovaném odvětví a mj. se začít zásobovat sám</p> <p>hrozba zpětné integrace je nepravděpodobná (1 bod), vysoce pravděpodobná (9 bodů)</p>	1
3.E	<p>Ziskovost zákazníka</p> <p>Je-li zákazník ziskový, pak jeho vyjednávací síla je nižší (může být při jednání velkorysejší)</p> <p>vysoká (1 bod), nízká (9 bodů)</p>	3
Celkem (z max. 90 bodů)		17
Průměrné skóre (celkem/5)		3,4

9.3.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Jelikož hlavním cílem organizace je poskytování služeb, které jsou vykonávány lidmi, vliv dodavatelů a zaměstnanců působících na celou činnost podniku je významný. Společnost se v současné době potýká s aktuálním nedostatkem kvalitních lektorů, který je nucena řešit intenzivním školením a motivací stávajících lektorů k dalšímu vzdělávání. Nízká nezaměstnanost v regionu má vliv na malé množství lektorů na trhu práce. Stávající lektoři začínají být velmi vytíženi a v důsledku toho požadují vyšší platové ohodnocení za jejich služby. Společnost je také závislá na dodavatelích marketingových, technologických a reklamních služeb. V současnosti stále řeší reklamaci webových stránek a administrativního systému lektorů, která ani dva roky po uvedení do chodu nefunguje tak, jak by měla. Celý proces spěje k soudnímu jednání se subdodavatelem, tudíž řešení problému je v nedohlednu. Provizorní řešení spočívá v provozu dvojího systému administrace – jeden společnost provozuje a platí, aniž by zcela fungoval, takže musí prozatím zároveň provozovat i starý systém, který je funkčností v naprostém pořádku, ale je zastaralý.

Tab. 13 Vyjednávací síla dodavatelů v Porterově modelu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 148)

	Vyjednávací síla dodavatelů	Počet bodů (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)
4.A	Počet a význam dodavatelů Při malém počtu možných dodavatelů je jejich vyjednávací síla velká dodavatelů je mnoho (1 bod), málo (9 bodů)	7
4.B	Existence substitutů – jsou hrozbou dodavatelů? ano, velká hrozba (1 bod), ne, malá hrozba (9 bodů)	3
4.C	Význam odběratelů pro dodavatele Čím menší je význam odběratelů pro dodavatele, tím větší je vyjednávací síla dodavatelů. velký význam (1 bod), malý (9 bodů)	4
4.D	Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného od-	7

	větví Zvyšuje vyjednávací sílu dodavatelů. nepravděpodobná (1 bod), velmi pravděpodobná (9 bodů)	
4.E	Organizovanost pracovní síly v odvětví Čím organizovanější (např. odbory), tím větší vyjednávací síla – toto platí speciálně pro trhy práce! Nizká (1 bod), Vysoká (9 bodů)	1
Celkem (z max. 90 bodů)		22
Průměrné skóre (celkem/5)		4,4

9.3.5 Hrozba substitutů

Organizace poskytuje jak služby, které zákazník může čerpat u konkurenčních společností bez větší diference, tak služby, v nichž má absolutně největší tržní podíl.

Tab. 14 Hrozba substitutů v Porterově modelu (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 149)

	Hrozba substitutů	Počet bodů (1 bod – nejnižší, 9 bodů – nejvyšší)
5.A	Existence mnoha substitutů na trhu málo, resp. žádné substituty (1 bod), mnoho substitutů (9 bodů)	3
5.B	Konkurence v odvětví substitutů Je-li konkurence v odvětví substitutů tvrdší, pak mohou být jejich výrobci ke vstupu do „našeho“ odvětví více motivováni. nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	1
5.C	Hrozba substitutů v budoucnu? Objeví se? Pravděpodobnost, že se objeví je nízká (1 bod), vysoká (9 bodů)	1
5.D	Vývoj cen substitutů? Jejich ceny se budou spíše snižovat nebo zvyšovat? zvyšovat (1 bod), snižovat (9 bodů)	5
5.E	Užité vlastnosti substitutů? Budou se zlepšovat nebo zhoršovat? zhoršovat (1 bod), zlepšovat (9 bodů)	5
Celkem (z max. 90 bodů)		15
Průměrné skóre (celkem/5)		3

9.3.6 Závěr Porterova modelu

Porterova analýza vyhodnocuje rizika v mezoprostředí, v němž se podnik nachází. Následující tabulka ukazuje míru hrozeb jednotlivých faktorů.

Tab. 15 Míra hrozeb jednotlivých faktorů Porterova modelu (vlastní zpracování)

	Faktory Porterova modelu	Míra hrozby (průměrná hodnota)
1.	<i>Konkurenční rivalita v odvětví</i>	3,5
2.	Hrozba vstupu do odvětví	3
3.	Vyjednávací síla zákazníků	3,4
4.	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	4,4
5.	Hrozba substitutů	3

Z výsledků Porterova modelu vyplývá, že největší hrozbou organizace je síla jejích dodavatelů. Vzhledem k tomu, že se jedná o poskytování nehmotných služeb, je tento závěr pochopitelný. Organizace je svým způsobem závislá na každém jednotlivém dodavateli (nemožnost skladování - zničitelnost služby). Je tedy žádoucí udržovat takový vztah a podmínky s dodavateli, aby nedocházelo ke zbytečnému ohrožení organizace.

Dále by se měla mít na pozoru před zvýšenou hrozbou stávající konkurence, např. neustálým upevňováním a posilováním své pozice na trhu. Toho je možné dosáhnout pouze při plnění očekávání zákazníků a vývoji nových služeb, které nenabízí konkurence a které tyto očekávání budou plnit efektivněji než nyní.

9.4 Model GE

Matice GE sleduje konkurenceschopnost podniku a atraktivitu trhu, v kterém se organizace nachází. Výsledkem je určení postavení podniku v určitém segmentu, díky němuž dokážeme zjistit, co je dobré pro podnik k jemu dalšímu vývoji udělat.

Následující tabulky popisují hodnocení zmíněných faktorů na základě určitých kritérií.

Tab. 16 Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku (vlastní zpracování)

	Body ¹⁾	Váha	Součin
Cena poskytovaných služeb	3	0,15	0,45
Kvalita poskytovaných služeb	4	0,15	0,6
Tržby	3,5	0,05	0,175
Kvalita managementu	4	0,1	0,4
Vyhledatelnost společnosti na internetu	4	0,1	0,4
Množství firem stejného zaměření na trhu	2,5	0,15	0,375
Šíře nabídky jazykových služeb	3,5	0,15	0,525
Diferenciace služeb	3,5	0,15	0,525
Celkem		1	3,45

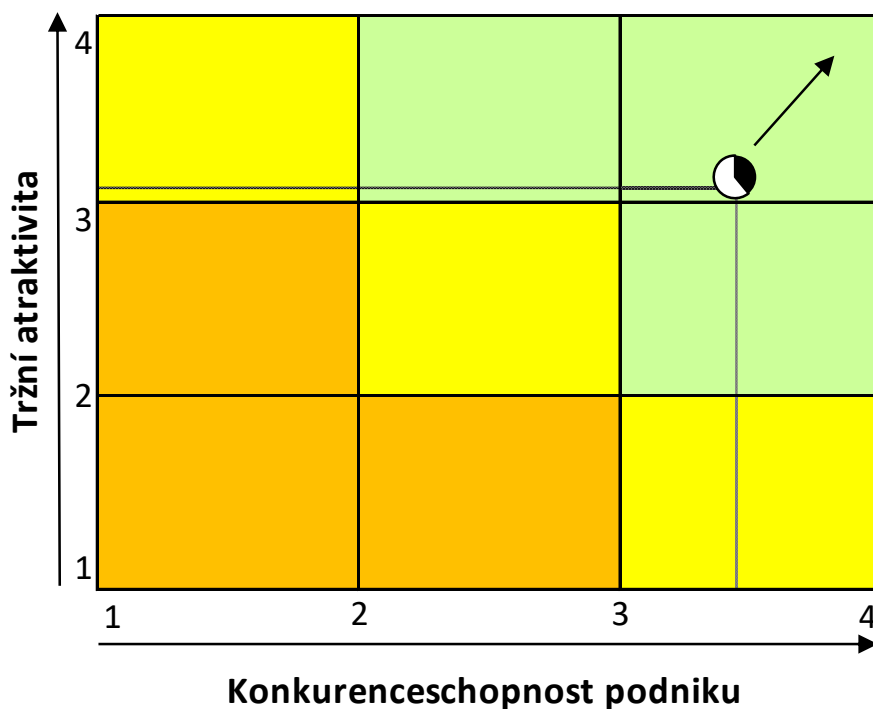
¹⁾ škála bodů 1-4, 1 nejhorší, 4 nejlepší

Tab. 17 Faktory ovlivňující atraktivitu trhu, v němž se podnik nachází (vlastní zpracování)

	Body ¹⁾	Váha	Součin
Velikost trhu	3,5	0,2	0,7
Síla konkurence	2,5	0,2	0,5
Náklady vstupu na trh	2,5	0,1	0,25
Inovační potenciál	4	0,15	0,6
Zákazníci	3,5	0,15	0,525
Politické prostředí	2,5	0,1	0,25
Infrastruktura	3	0,05	0,15
Sociální prostředí	3	0,05	0,15
Celkem		1	3,125

¹⁾ škála bodů 1-4, 1 nejhorší, 4 nejlepší

Obr. 10 Matice GE (vlastní zpracování)



9.4.1 Hodnocení matice GE a další doporučení pro organizaci

Výsledkem zpracování matice GE na základě hodnocení tržní atraktivity a konkurenceschopnosti podniku je zjištění, že podnik se nachází v nejlepší pozici. Doporučení pro další vývoj spočívá v udržení stávající pozice pomocí investiční strategie. Cílem strategie je maximalizovat výnosy a zajistit udržení si stávajících zákazníků.

9.5 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby, které na ni působí.

9.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky podniku patří **vysoká kvalita poskytovaných služeb**, jež byla v minulých letech opakovaně potvrzována jak výsledky dotazníků a pohovorů se studenty, tak i vysokým podílem znovu se přihlašujících osob do kurzů. Kvalita je z důvodu téměř homogenní nabídky jazykových služeb v regionu velmi důkladně sledována a v případě zjištění pochybení se organizace snaží o co nejefektivnější nápravu.

Umístění jazykové školy je další ze silných stránek společnosti. Její strategické umístění poblíž sjezdu na rychlostní komunikaci v jednom směru na Olomouc a Ostravu a v druhém směru na Třinec zajišťuje velký pohyb lidí. Přímo před budovou organizace je poté autobusová zastávka MHD, kterou hojně využívají studenti základních a středních škol, což může být důležité pro prodejnost pomaturitního studia. Organizace také sousedí s největším sídlištěm ve Frýdku-Místku, lidé z okolí mají tedy ke škole snadný přístup. Parkování je možné zdarma přímo před budovou školy. Všechny ostatní konkurenti sídlí na frýdeckém náměstí, kde pohyb lidí již není tak výrazný a je zde placené parkoviště.

Flexibilita pracovní doby umožňuje pracovním studentům, kteří tvoří podstatnou část klientely organizace, projednat jejich požadavky kdykoli mimo pracovní dobu. Klienti si tohoto přístupu velmi váží a již při příchodu do kanceláře školy pocítují jakousi vděčnost, kterou dávají najevo.

Široká nabídka jazykových kurzů umožňuje získat další studenty i přes to, že některé kurzy nejsou příliš ziskové. U jazyků jako je italština a ruština není poptávka na takové úrovni jako u angličtiny. Přesto se organizace snaží těmto studentům vyjít vstříc a otevřít tyto kurzy při minimálním počtu tří účastníků, což by mělo zaručit pokrytí veškerých nákladů. Dle dosavadních zkušeností i při otevření kurzu pro pouze tři účastníky vždy v průběhu školního roku dojde k dohlášení několika dalších studentů. Proto se před otevřením kurzu provádí přesná kalkulace nákladů, jejíž výsledkem je rozhodnutí o minimálním počtu studentů k otevření kurzu pro případ, že by se později již nikdo nedohlásil. Pokud nastane situace, že jsou studenti pouze dva, dochází k nabídnutí tohoto kurzu za zvýšenou cenu o 50% (pokrytí příjmu za třetího účastníka), zároveň je ale studentům přislíbeno, že pokud dojde k přihlášení dalšího účastníka, dojde k vrácení poměrné částky kurzovného. Při přihlášení pouze jednoho studenta dochází k nabídnutí individuální výuky. Výhoda, která z těchto kroků pro organizaci plyne, spočívá v budování image vstřícné společnosti se širokou nabídkou kurzů, která, jak mnohdy pracovníci slychají přímo od studentů, jako jediná ve Frýdku-Místku má tyto typy kurzů otevřeny.

Díky kombinaci všech těchto kroků dosahuje firma **vysokého tržního podílu**, ať už na poli pomaturitního vzdělávání, kde je již de facto jedinou společností nabízející tento typ kurzu, nebo v oblasti kurzů pro veřejnost a překladů a tlumočení.

9.5.2 Slabé stránky

Slabé stránky podniku jsou dány nízkou **kapacitou lektorů**, která je zapříčiněna obecně nízkou mírou nezaměstnanosti na frýdeckomísteckou a vysokou poptávkou po jazykových kurzech v této oblasti. Školní rok 2016/2017 byl v tomto ohledu zatím nejkritičtější, pouze v lednu přibýlo 16 nových individuálních kurzů, na jejichž obsazení lektorem studenti čekali rekordní dobu. Většinu kurzů se sice podařilo obsadit kvalitními lektory, protože ani tlak na množství kurzů nemůže změnit zásadu zaměstnávání pouze kvalitních lektorů, ale zároveň došlo poprvé v historii firmy k situaci, kdy dva studenti již vzdali čekání na obsazení kurzu a byli připraveni odejít ke konkurenčním firmám. S těmito studenty však dále byla vedena jednání a probíhala zde intenzivní komunikace, takže se jejich úmysl na poslední chvíli podařilo zvrátit.

Nízká diferenciace jazykových služeb je zapříčiněna velmi podobnou nabídkou jazykových kurzů na trhu. Lidé chtějí kurz jazyka, který je veden buď s českým lektorem, nebo rodilým mluvčím, a jediné odlišnosti, které může kurz mít, je čas výuky, výukové materiály a zaměření hodiny. Pro zmírnění této slabé stránky došlo k navržení kombinovaného kurzu, který by alespoň částečně službu odlišil od konkurence.

Stagnující poptávka u veřejnostních kurzů je zapříčiněna především stále se zvyšujícím počtem společností, které nabízejí jazykovou výuku jako formu benefitu pro zaměstnance. Obecně se také jazykové vybavenost obyvatelstva průběžně zvyšuje, společnost si všímá faktu, že každý rok přichází do školy stále méně začátečníků ale stejně mírně pokročilých studentů.

Nízký počet administrativních pracovníků, kdy veškerou práci vykonávají pouze dvě pracovnice, v důsledku vede k velké závislosti na těchto osobách. Vedení však není ochotno přijímat další pracovníky, tudíž jsou tyto pracovnice v rušnějším období (srpen, září, říjen, červen) přetěžovány. Je zde patrná velmi křehká rovnováha mezi plněním pracovních úkolů a kvalitou provedení práce. Při náhlém výpadku jedné z pracovnic se organizace může dostat do velkých problémů.

Další slabou stránkou je fakt, že společnost nedisponuje **vlastními prostory**, ale užívá prostory na základě nájemní smlouvy. Vzhledem ke strategickému umístění jazykové školy, a faktu, že žádné podobně strategické místo se ve Frýdku-Místku nevyskytuje, by případná výpověď z nájmu znamenala vážnou hrozbu, která by mohla zapříčinit i ukončení podnikání společnosti.

9.5.3 Příležitosti

Mezi nejzásadnější příležitosti pro organizaci patří **zvyšující se poptávka po individuální výuce i poptávka ze strany firemních zákazníků**, což je zapříčiněno přítomností nadnárodních firem v oblasti Frýdku-Místku. Tyto firmy mívají pouze anglicky mluvící zaměstnance, manažery a dodavatele, tudíž je pro pracovníky těchto společností nutná alespoň komunikační znalost anglického jazyka. Poptávka se specializuje na kurzy obchodní angličtiny, která však často z důvodu nízké jazykové výbavy klientů nemůže být plně realizována, tudíž se často volí klasická forma výuka s postupným zaváděním obchodní angličtiny.

Poptávka po kurzu s rodilým mluvčím ale zároveň neochota plně se vzdát českého lektora, například pro vysvětlování gramatických jevů, otevřela **možnost rozšíření jazykových služeb** např. nabídnutím nového typu kurzu, a to kombinovaného kurzu. Díky líbivému názvu kurzu a také faktu, že kurz žádná jiná jazyková škola nenabízí, mají studenti pocit jedinečnosti služby, a tudíž jsou ochotni za ni zaplatit vyšší cenu.

Další příležitostí pro společnost je možnost navýšit zisk **získáním licence pro soudní překlady** a tlumočení, která by znamenala výrazný nárůst tržeb. Tuto licenci může získat jednotlivec splňující určitá kritéria, jako jsou vysokoškolské vzdělání v magisterském stupni studia, státní jazyková zkouška speciální – překladatelská, absolvování kurzu právního minima pro překladatele a tlumočníky a 2,5 letá praxe. Získáním licence pracovníkem organizace by se výrazně snížily náklady na licencovaného poskytovatele těchto služeb, čímž by došlo ke zvýšení zisku.

Díky velkému množství nadnárodních společností v regionu je také patrná **zvýšená motivace obyvatelstva** pro studium cizích jazyků, což předpovídá pozitivní vývoj poptávky po jazykových službách. Pro spokojení potřeb co největšího počtu klientů je tedy na místě mít dostatečně širokou nabídku jazykových služeb.

9.5.4 Hrozby

Mezi nejvýznamnější faktory, které dokáží firmu ohrozit, patří **závislost na akreditaci MŠMT** pro pomaturitní studium. Pomaturitní studium patří mezi hlavní zdroje příjmů organizace. Ve školním roce 2013/2014 bylo díky úpravě legislativy až do 31. 8. 2013 nejisté, zda tento typ kurzu bude v České republice vůbec pokračovat. Organizace musí každé tři roky žádat o obnovení zápisu v seznamu škol poskytujících jednoletý kurz cizích jazyků

s denní výukou, čímž zde visí stálá hrozba ztráty této akreditace a tudíž i hlavního zdroje příjmů.

Další hrozbou je vysoká atraktivita trhu, která vytváří možnost **vstupu nové konkurence**. V tom případě by došlo k tlaku na snížení cen za poskytované služby, snížení počtu přichozích studentů a tudíž i ke snížení zisku společnosti. Za posledních 5 let však žádná nová jazyková škola ve Frýdku-Místku nevznikla.

Specifické potřeby současných klientů mohou však k rozšíření jazykových služeb motivovat i **konkurenci**. Tím by došlo k jisté ztrátě konkurenční výhody a diferenciaci společnosti PRIMA School, s.r.o., kterou v současné době díky kombinovanému kurzu má.

Ztráta pronajatých prostor z důvodu výpovědi nájemní smlouvy by znamenala vážnou překážku pro další podnikání společnosti. Byla by nucena najít jiné prostory, které však již nemusí být strategicky umístěny a také cena za tyto prostory by pravděpodobně byla vyšší.

Akutní nedostatek lektorů může také negativně ovlivnit kvalitu výuky, ač se společnost snaží zaměstnávat pouze kvalitní lektory. V současnosti však není možné odhadnout, jaké jsou současné rezervy na trhu práce, a to z důvodu končícího školního roku. Velký příliv studentů je každoročně očekáván v měsících září a říjnu, kdy bude dostatečný počet lektorů naprosto zásadním faktorem pro další vývoj organizace. Vedení organizace se snaží budovat se svými zaměstnanci takový vztah, aby minimalizoval jejich fluktuaci, a to i za cenu zvyšujících se odměn za práci. V konečném důsledku tedy může mít nedostatek lektorů negativní vliv i na hospodářský výsledek společnosti.

9.5.5 Matematický model SWOT analýzy

Matematický model ukazuje vzájemné působení faktorů, které mohou mít pozitivní (+), negativní (-) nebo neutrální vliv (0).

Tab. 18 Matematický model SWOT analýzy ve společnosti PRIMA School, s.r.o. (vlastní zpracování)

		Příležitosti					Hrozby					Σ
		Poptávka po individuální výuce	Rostoucí poptávka ze strany firem	Rozšíření poskytovaných služeb	Získání licence k soudním překladům	Motivace obyvatelstva ke studiu jazyků	Závislost na akreditaci MŠMT	Vstup nové konkurence	Rozšíření služeb stávající konkurence	Ztráta pronajatých prostor	Nedostatek lektorů	
Silné stránky	Vysoká kvalita poskytovaných služeb	+	+	+	0	+	0	0	0	0	-	3
	Umístění jazykové školy	+	+	+	0	0	0	0	-	-	0	1
	Flexibilní pracovní doba	+	0	0	0	+	0	0	-	0	0	1
	Široká nabídka jazykových kurzů	+	0	+	0	+	-	0	-	0	-	0
	Vysoký tržní podíl	+	+	+	+	+	-	-	-	0	0	3
Slabé stránky	Kapacita lektorů	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-4
	Nízká heterogenita jazykových služeb	0	+	+	0	+	-	-	-	0	-	-1
	Stagnující poptávka u veřejnostních kurzů	0	0	+	0	+	0	-	-	0	0	0
	Nízký počet administrativních pracovníků	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-1
	Organizace nemá vlastní prostory	0	0	0	+	0	0	0	0	-	0	0
Σ		4	3	4	2	6	-3	-3	-6	-2	-4	

9.5.6 Závěr SWOT analýzy

Z matematického modelu SWOT analýzy vyplývá, že mezi nejsilnější stránky organizace patří vysoká kvalita poskytovaných služeb a vysoký tržní podíl společnosti.

Nejvýraznější slabou stránkou je v současné době kapacita lektorů. Mezi největší příležitosti organizace patří motivace obyvatelstva ke studiu cizích jazyků. Největšími hrozbami je možnost rozšíření stávajících konkurenčních služeb a nedostatek lektorů. Firma by tedy měla najít způsob, jak pro období následujícího školního roku zajistit kvalitní a dostatečně

široký lektorský tým. Díky lektorskému týmu může rozšířit vlastní služby a uspokojit již tak vysokou poptávku obyvatelstva po studiu cizích jazyků.

9.6 Shrnutí situační analýzy

Na základě analýzy makroprostředí, kde byly zkoumány faktory demografické, ekonomické, politické a kulturně sociální bylo zkoumáno, jaký vliv tyto faktory mají na jazykovou školu ve Frýdku-Místku. Ačkoli moravskoslezský region nepatří co se týče míry nezaměstnanosti a vývoji počtu obyvatel k nejlepším, situace konkrétně ve Frýdku-Místku je výrazně ovlivněna poměrně vysokým počtem nadnárodních organizací, což vede ke zvýšené poptávce obyvatelstva po studiu cizích jazyků a zvýšené poptávce pro překladech. Dalším vlivem, který na organizace působí, je fakt, že se ve Frýdku-Místku nenachází žádná vysoká škola, což ovlivňuje poptávku pro pomaturitní denní studium, které organizaci tvoří jeden z nejhlavnějších příjmů.

V regionu byla v posledních letech a v současnosti stále je budována kvalitní síť infrastruktury, což opět pozitivně působí na činnost podniku.

Pomocí Porterova modelu bylo definováno pět sil, které působí na užší prostředí podniku. Mezi největší hrozby patří omezený počet pracovních sil, což souvisí s nízkou hladinou nezaměstnanosti v kraji. Rovněž byl proveden popis marketingového mixu společnosti.

Na základě matice BCG byly definovány vlivy tržního podílu a tempa růstu na klíčové činnosti firmy. Došlo ke zjištění, že mezi nejdůležitější produkty společnosti v současné době patří pomaturitní denní studium, firemní jazykové vzdělávání a kurzy pro veřejnost.

Na základě matice GE došlo k definici tržního postavení podniku a k doporučení pro jeho další vývoj, který spočívá v investiční strategii.

Matematický model SWOT analýzy potvrzuje, že největší hrozbou společnosti je možné rozšíření služeb konkurence, nejslabší stránkou je dostatek kvalitních lektorů, nejsilnější stránkou je kvalita poskytovaných služeb a největší příležitostí pro podnik je motivace obyvatelstva ke studiu cizích jazyků.

10 PROJEKT ROZŠÍŘENÍ JAZYKOVÝCH SLUŽEB POSKYTOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ PRIMA SCHOOL, S.R.O.

Na základě provedených analýz bylo zjištěno, že společnost má zatím výrazný podíl na trhu a lze předpokládat, že poptávka po jazykových službách nebude v příštích letech klesat. Jeden z hlavních produktů společnosti se však nachází na konci svého životního cyklu, a proto lze doporučit rozšíření nabídky jazykových služeb, které společnost poskytuje tak, aby bylo možné případný výpadek u jednoho produktu alespoň z části pokryla nabídnutím jiné služby.

Jelikož je se všemi studenty, kteří navštěvují jazykové kurzy pro veřejnost, je alespoň dvakrát ročně veden osobní pohovor, došlo ke zjištění, že stále více lidí chce nějakou formou navštěvovat kurzy s rodilým mluvčím.

Klasický skupinový jazykový kurz má v nabídce téměř každá jazyková škola. Jedná se většinou o 60-ti nebo 90-ti minutovou hodinu vedenou kvalifikovaným českým lektorem, dle daných osnov navazujících na úroveň účastníků kurzu. Tento typ kurzu sice drtivě většinu zákazníků vyhovuje, ale pro ty, kteří jsou již na vysoké úrovni jazyka nebo pro ty, kteří by chtěli do hodin zakomponovat i výuku s rodilým mluvčím, nebyla nabídka kurzů pro veřejnost dodatečně široká. Zavedením klasických konverzačních kurzů s rodilými mluvčími by nedošlo k řešení problému, jelikož se společnost setkává s obavami studentů, zda by takový kurz, kde je výuka vedena pouze v cizím jazyce, zvládli, a tudíž zda by pro ně byl přínosný. Na druhé straně je zde také velké množství studentů, kteří si spíše chtějí pouze upevnit svou už tak poměrně pokročilou úroveň gramatiky. Nabídka kurzů splňujících tato kritéria je poměrně úzká, protože se obvykle jedná již o pokročilé studenty, kteří již nechtějí navštěvovat skupinový kurz z důvodu svého úzkého zaměření na aspekty jazyka, které neovládají.

10.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu bylo navrhnout a uvést v chod takový typ kurzu, který by dokázal uspokojit jak poptávku po konverzaci s rodilým mluvčím, tak poptávku po upevnění si gramatických pravidel a jejich přirozeného užívání. Dále měl tento kurz vyřešit problém s nabídkou kurzů pokročilým studentům. Cíle projektu bylo tedy možné shrnout takto:

- uspokojení poptávky po tomto typu jazykového kurzu
- posílení svého tržního podílu

- uvedení do chodu nový typ produktu, jenž částečně nahradí ostatní produkty na konci svého životního cyklu
- získání nových studentů
- udržení si stávajících studentů

10.1.1 Rozšíření poskytovaných služeb

Společnost tedy ve školním roce 2016/2017 otevřela nový typ kurzů, tzv. „kombinovaný kurz“. Tento kurz je veden jak českým lektorem, který v liché týdny vysvětluje a procvičuje gramatiku, tak rodilým mluvčím, který se v sudé týdny pomocí aktivit, konverzací a komunikačních cvičení snaží dostat tuto gramatiku do přirozeného užívání studentů.

Kurz začal v září 2016 a končí v červnu 2017, jedná se tedy o 40 týdnů výuky, kdy v jednom týdnu jsou vyučovány dvě 45-ti minutové hodiny.

Pro realizaci toho typu kurzu bylo nutné oslovit dva dodavatele (český lektor a rodilý mluvčí), kteří by byli ochotni spolu navzájem spolupracovat. Bylo nutné najít velmi kvalitní lektory, kteří by byli ochotni spolu spolupracovat a neustále komunikovat (předávat si informace o probrané látce).

Pro udržení smyslu kurzu, který spočívá v konverzaci rodilého mluvčího na gramatickou oblast, jenž by byla probraná v minulém týdnu, je totiž absolutně nezbytná neustálá spolupráce mezi nimi a kontrola jejich spolupráce vedením organizace.

Dále bylo nutné lektory vyučující tento nový typ kurzu důkladně proškolit metodiky jazyků, aby docházelo k efektivní tvorbě výukových plánů. Velmi důležitá je kontrola dodržování a funkčnosti těchto plánů.

Po určité době od zavedení nové služby na trh bylo ověřováno, zda je služba nastavena správně a funguje tak, jak bylo původně zamýšleno, tedy zda splnila očekávání zákazníků.

10.1.2 Stanovení a popis cíle projektu pomocí metody SMART

Metodou SMART je možné zjistit, zda je projekt:

- Specific (specifický)
- Measurable (měřitelný)
- Achievable (dosažitelný)
- Realistic/relevant (realistický/relevantní)
- Time trackable (sledovatelný v čase)

Specifický – na základě konkrétní poptávky po výuce s rodilým mluvčím ale zároveň neochoty úplně se vzdát výuky v českém jazyce, byl navržen „kombinovaný kurz“ anglického jazyka, který odpovídá na oba tyto požadavky.

Měřitelný – pro úspěšné zavedení tohoto kurzu bylo nutné najít dostatečný počet studentů. Vzhledem k tomu, že se jedná o kurz, kde v jednom kurzu učí lichý týden rodilý mluvčí a sudý týden český lektor, bylo pravděpodobné, že pokud by se otevřel pouze jeden kurz, lektoři by nebyli ochotni nebýt každý sudý týden výdělečně činní.

Bylo tedy nutné najít tolik studentů, aby se podařilo otevřít kurzy dva. Optimální počet studentů pro otevření dvou kurzů byl stanoven na 12-18.

Dosažitelný – i v prvním roce výuky se podařilo najít dostatečný počet studentů, a kurz byl otevřen v počtu šestnácti účastníků. Dále bylo nutné sledovat, zda lektoři spolupracují na takové úrovni, aby byl zajištěn plynulý průběh konverzační hodiny s rodilým mluvčím, která měla navazovat na gramatiku probranou předchozí týden s českým lektorem.

Realistický/relevantní – náplň kurzu přesně odpovídá specifickým požadavkům určité části studentů, jejichž úroveň je již poměrně vysoká. Organizace tedy předpokládá zvyšující se zájem o kurz i v příštích letech.

Sledovatelný v čase - poptávku lze jednoduše sledovat v čase, a to zaznamenáváním údajů o počtech studentů v těchto kurzech. Dále je možné sledovat komunikaci lektorů a v případě zjištění problému navrhnout taková opatření, která budou předcházet špatné komunikaci a z toho plynoucího neplnění účelu tohoto typu kurzu. Bylo naplánováno, že kurz bude poprvé otevřen 15. září 2016.

10.2 Stručný harmonogram projektu

V tabulce 19 je uveden stručný harmonogram projektu. Organizace začala na projektu pracovat před koncem školního roku 2015/2016 tak, aby kurz mohl být od nového roku 2016/2017 otevřen.

10.3 Přínosy

Mezi nejdůležitější přínosy projektu patří *uspokojení poptávky* po jazykovém kurzu, který by splňoval specifická kritéria určité části klientů.

Po zdárném uvedení a udržení kurzu v nabídce došlo také k výrazné *diferenciaci* této služby od služeb konkurence, jelikož tento typ kurzu žádná jazyková škola ve Frýdku-Místku ani v jejím okolí nenabízí.

Při stálé poptávce by také došlo k *upevnění si svého tržního podílu*, dále k *udržení* si těch studentů, kteří jsou klienty organizace po mnoho let a tudíž již absolvovali všechny úrovně pokročilosti veřejnostních kurzů a *získání nových klientů*, kteří hledají kurzy s rodilým mluvčím, avšak mají z tohoto typu kurzu obavy. Nový produkt by také v budoucnu pomohl *zmírnit negativní dopad* předpokládané klesající poptávky po jednom z hlavních produktů organizace, a to po pomaturitním studiu.

10.4 Omezení projektu

Tato služba má dvě zásadní omezení, a to:

- omezení ze strany dodavatelů
- omezení ze strany počtu studentů
- nemožnost odhadnout úspěšnost zaváděného produktu

10.4.1 Omezení ze strany dodavatelů

Pro realizaci toho typu kurzu bylo nutné oslovit dva dodavatele (český lektor a rodilý mluvčí), kteří budou ochotni spolu navzájem spolupracovat. Vzhledem k náročnosti kurzu v oblasti příprav, komunikace a nemožnosti získání specifických doporučení na základě zkušeností s tímto typem kurzu, bylo vysoce pravděpodobné, že během zaváděcí fáze služby dojde k určitým problémům. U obvyklého typu kurzu by v případě problémů, které by měly vyústit k výměně lektora, musela organizace řešit pouze hledání jednoho nového dodavatele. U tohoto typu kurzu se však mohlo stát, že po nějaké době bude organizace muset čelit výměně obou lektorů, což by jistě mělo za následek negativní reakce se strany studentů a negativního hodnocení kurzu. V konečném důsledku by se tedy mohlo stát, že namísto původních pozitivních cílů projektu by kurz spíše poškodil image organizace, došlo by ke ztrátě nových i stávajících klientů a byla by ohrožena návratnost investic spojených se zaváděcí fází kurzu. Kombinací všech těchto faktorů by se tedy tržní podíl společ-

nosti spíše snížil. Organizace však neměla možnost, jak zabránit vzniku této situace, její vedení se tedy snažilo o co nejzodpovědnější výběr dodavatelů a jejich školení, motivaci, kontrolu jejich práce a kontrolu spokojenosti studentů. K hlavním motivačním faktorům lektorů patří finanční ohodnocení za jejich práci, spokojenost studentů v kurzu a komunikace a spokojenost s vedením organizace.

10.4.2 Omezení ze strany počtu studentů

Jelikož se jedná o kurz, kde výuka bude zajištěna dvěma lektory, každý lektor by tedy učil pouze 1x za 14 dní. Jelikož se výše odměny lektorů přímo odvíjí od odpracovaných hodin, bylo pravděpodobné, že lektori nebudou ochotni nebýt dvakrát měsíčně v daný čas výdělečně činní.

Ideálním řešením problému spočíval v nalezení dostatečného počtu účastníků kurzu (12-18) tak, aby mohly být ve stejném termínu otevřeny tyto kurzy dva. Minimální počet studentů pro otevření tohoto kurzu činil 8 (2 x 4 studenti). Maximální počet studentů v daném kurzu je 20 (2 x 10), v ideálním případě tedy měly vzniknout dva kurzy ve stejném čase o deseti účastnících, kde oba lektori by vedli kurzy každý týden, první týden kurz A a druhý týden kurz B.

Pro získání dostatečného počtu studentů bylo nutné zaměřit se na správně zvolenou marketingovou komunikaci. K otevření obou na sebe navazujících kurzů byl stanoven optimální počet, a to 18 studentů, kdy by v každém kurzu bylo zapsáno studentů devět.

10.4.3 Nemožnost odhadnout úspěšnost zaváděného projektu

Vzhledem k tomu, že se jednalo o zcela nový typ kurzu, nemělo s ním vedení školy ani lektori samotní žádné zkušenosti. Funkčnost kurzu, jeho konzistence a konečná spokojenost studentů je tedy klíčovou otázkou, na niž bude organizace znát odpověď až po zavedení tohoto typu kurzu do běžné nabídky a ukončení prvního školního roku výuky.

10.5 Kontrola poskytovaných služeb

Kontrola kvality poskytovaných služeb spočívá v zjišťování informací pomocí:

- osobnímu pohovoru se studenty
- kontrole spolupráce jednotlivých lektorů
- kontroly plnění cílů kurzů pomocí hospitace v hodinách

Služba mohla být úspěšně zavedena pouze při obsazení kurzu vysoce kvalitními lektory, jejich plné spolupráce a také po zjištění, že takto nastavený kurz studentům vyhovuje a plní jejich očekávání.

Organizace používá při zjišťování spíše hlubších informací z malého počtu respondentů osobní nebo telefonní pohovor. Tak je zajištěno pochopení příčin klientova názoru a tudíž se zvyšuje šance na adekvátní reakci organizace.

Jelikož tento projekt popisuje již zavedený kurz, po první hospitaci v hodině a osobním dotazování studentů bylo zjištěno, že rodilý mluvčí nesestavuje své hodiny v souladu s probranou gramatikou českým lektorem. Metodička anglického jazyka tudíž tohoto lektora seznámila s názory studentů a došlo k příslibu nápravy a lepší komunikace s českým lektorem.

Po půl roce výuky bylo na základě osobního pohovoru se studenty zjištěno, že nedostatky ze strany rodilého mluvčího nebyly odstraněny. Po vzájemné domluvě se strany dohodly na výměně rodilého mluvčího.

Nyní je kurz vyučován novým rodilým mluvčím, a na základě druhé hospitace se vedení organizace domnívá, že nyní došlo k nápravě a výuka rodilého mluvčího plynně navazuje na látku probranou s českým lektorem. Organizace bude na konci školního roku vyhodnocovat dotazník spokojenosti studenta, na jehož základě dojde ke konečnému zhodnocení kurzu a dalším úpravám, budou-li třeba.

10.6 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti popisují jednotlivé kroky, které musí organizace před uvedením produktu na trh a poté a pro jeho vhodnou adaptaci udělat. Kroky zahrnují:

- A. **Informování stávajících studentů** o otevření nového typu kurzu pro příští školní rok. Díky odezvy ze strany studentů dojde k nástinu termínu pro tento kurz (10 dní)
- B. **Zajištění lektorů** pro tento kurz. Lektori musí být vzhledem k náročné přípravě pro tento kurz informováni co nejdříve. (10 dní)
- C. **Umístění informací o kurzu na webové stránky** organizace. Jedná se o neplacenou formu reklamy, měla by být zveřejněna co nejdříve. (1 den)
- D. **Informování nově příchozích studentů** o tomto typu kurzu. K zajištění dostatečného počtu účastníků kurzu již lze nově příchozí studenty informovat a odkazovat na informace na webových stránkách organizace. (60 dní)

- E. **Vypracování výukových plánů** pro tento kurz. Ve spolupráci s vybranými lektory může být zahájeno řešení metodické záštity kurzu. (7 dní)
- F. **Ukázková hodina** s oběma vyučujícími pro tento kurz. (1 den)
- G. **První hodina kurzu.** (1 den)
- H. **První čtvrtletí.** Po úspěšně zvládnuté první hodině může kurz pokračovat, lektori již musí dodržovat plán výuky. (75 dní)
- I. **Hospitace v hodině,** na jejíž základě bude vyhodnocena kvalita výuky. (1 den)
- J. **Doporučení lektorům** ohledně dalšího směřování kurzu na základě hospitace v hodině. (1 den)
- K. **Druhé čtvrtletí.** Po hospitaci a doporučení lektorům organizace doufá v zlepšení spolupráce během druhého čtvrtletí. (75 dní)
- L. **Osobní pohovor se studenty.** Výsledkem dotazování byla skutečnost, že hodiny vedené rodilým mluvčím nenavazují na gramatiku probranou českým lektorem. (1 den)
- M. **Rozhodnutí o výměně rodilého mluvčího.** Na základě vyhodnocení dotazování a konfrontaci s rodilým mluvčím bylo zjištěno, že kurz je po stránce náročnosti příprav nad jeho možnosti. (1 den)
- N. **Třetí čtvrtletí.** Po výměně rodilého mluvčího již toto čtvrtletí učí nový lektor. (75 dní)
- O. **Hospitace po sedmi měsících výuky** (1 den).
- P. **Doporučením lektorům.** Na základě informací zjištěných z hospitace je lektorům poskytnuta zpětná vazba. (1 den)
- Q. **Čtvrté čtvrtletí.** Závěrečné čtvrtletí projektu, po výměně lektora je jeho průběh v pořádku. (75 dní)
- R. **Zjišťování spokojenosti studentů** kurzu na konci školního roku (1 den).
- S. **Vyhodnocení průzkumu, návrh řešení a zhodnocení úspěšnosti zavedené nového produktu** (7 dní)
- T. **Poslední hodina – zpětná vazba studentům.** (1 den)

10.7 Matice odpovědnosti klíčových činností

Matice odpovědnosti klíčových činností identifikuje odpovědné pracovníky a určuje míru této zodpovědnosti.

SCH - schvaluje

PR – provádí

SP – spolupracuje

IN – informuje

Účastníky projektu jsou oba *lektori jazykového kurzu*, jež vedou výuku a jsou zodpovědní za kvalitu hodin.

Manažerka jazykových kurzů a zároveň metodička anglického jazyka má úzce spolupracovat jak s lektory, tak s vedením společnosti. Jejím úkolem je výběr a doporučení při výběru zaměstnanců, pomoc s tvorbou výukových plánů, přijímání a následná komunikace se studenty a předávání zpětných vazeb jednatele společnosti

Jednatelka společnosti navrhla celý projekt, definovala techniku střídání lektorů a s pomocí metodičky jej uvedla na trh. Účastnila se ukázkových hodin i hospitací v kurzu a případné problémy řešila přímo jak s lektory, tak poskytovala zpětnou vazbu studentům. Dále provádí kontrolu kvalitu odvedené práce zaměstnanců a monitoruje spokojenost studentů.

Společná zodpovědnost všech zúčastněných pracovníků je znázorněna v tabulce 20.

Tab. 20 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Klíčová činnost	Odpovědné osoby		
	Lektoři jazyků	Manažerka a metodička	Jednatelka
A		PR	SCH
B		PR	PR, SCH
C		PR	SCH
D		PR	PR
E	SP	PR, IN	SCH
F	PR	PR, IN, SCH	PR, SCH
G	PR	IN, SP	
H	PR	SP, IN	SP
I	SP	PR	PR
J	IN	PR	SCH
K	PR	SP, IN	
L		PR, IN	SP
M		IN, PR	PR, SCH
N	PR	SP, IN	
O	SP	PR	PR
P		PR, IN	PR
Q	PR	SP, IN	
R		PR, IN	PR
S		PR, IN	PR, SCH
T	PR	PR	PR

Výsledky matice odpovědnosti ukazují, že nejvíce pracovních povinností v souvislosti se zavedením tohoto typu kurzu náleží manažerce jazykových kurzů, která je zároveň metodičkou pro výuku anglického jazyka, většina strategických rozhodnutí je na jednatelce organizace a lektori kurzů se na činnostech podílejí především prováděním výuky a spoluprací při komunikaci se studenty.

10.8 Časová analýza

Projekt je složen z klíčových činností, které mají přesně stanovenou dobu trvání. Cílem časové analýzy je definování kritické cesty, která určuje dobu trvání celého projektu. Tato cesta je tvořena činnostmi, které jsou klíčové pro stanovení termínu realizace a délky celého projektu. Je to nejdelší cesta od započetí projektu až do jeho konce.

Pro řešení časové analýzy bude použit program WinQSB, a to za pomoci metody CPM.

Jednotlivé činnosti, délka jejich trvání a přechozí činnosti jsou uvedeny v tabulce 21.

Tab. 21 Klíčové činnosti, délka jejich trvání a předchozí činnosti (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (ve dnech)	Předchozí činnost
A	Informování stávajících studentů	10	-
B	Zajištění lektorů	10	A
C	Umístění informací na webové stránky	1	B
D	Informování nových studentů	60	C
E	Vypracování výukových plánů	7	B
F	Ukázková hodina	1	E
G	První hodina	1	D, F
H	První čtvrtletí	75	G
I	Hospitace	1	G
J	Doporučení lektorům	1	I
K	Druhé čtvrtletí	75	H, J
L	Osobní pohovor se studenty	1	K
M	Rozhodnutí o výměně rodilého mluvčího	1	K, L
N	Třetí čtvrtletí	75	K, M
O	Hospitace	1	K, N
P	Doporučení lektorům	1	O
Q	Čtvrté čtvrtletí	75	N, P
R	Zjišťování spokojenosti studentů	1	N
S	Vyhodnocení průzkumu a návrh řešení	7	R
T	Poslední hodina - zpětná vazba studentům	1	S, Q

10.8.1 Řešení pomocí programu WinQSB

Bylo definováno 20 činností, které je pro úspěšné zavedení projektu nutné realizovat. Doba trvání jednotlivých činností je určena ve dnech.

Obr. 11 Specifikace problému (vlastní zpracování)

Některé činnosti mohou probíhat současně, jiné musí být dokončeny, než začne činnost jiná. Program určí kritickou cestu, tj. nejkratší možnou dobu, za kterou lze projekt provést.

Obr. 12 Definování činností, jejich doby trvání a jim předcházející činnosti (vlastní zpracování)

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		10
2	B	A	10
3	C	B	1
4	D	C	60
5	E	B	7
6	F	E	1
7	G	D,F	1
8	H	G	75
9	I	G	1
10	J	I	1
11	K	H,J	75
12	L	K	1
13	M	K,L	1
14	N	K,M	75
15	O	K,N	1
16	P	O	1
17	Q	N,P	75
18	R	N	1
19	S	R	7
20	T	S,Q	1

Obr. 13 Řešení pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

04-15-2017 17:51:49	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	10	10	20	10	20	0
3	C	Yes	1	20	21	20	21	0
4	D	Yes	60	21	81	21	81	0
5	E	no	7	20	27	73	80	53
6	F	no	1	27	28	80	81	53
7	G	Yes	1	81	82	81	82	0
8	H	Yes	75	82	157	82	157	0
9	I	no	1	82	83	155	156	73
10	J	no	1	83	84	156	157	73
11	K	Yes	75	157	232	157	232	0
12	L	Yes	1	232	233	232	233	0
13	M	Yes	1	233	234	233	234	0
14	N	Yes	75	234	309	234	309	0
15	O	Yes	1	309	310	309	310	0
16	P	Yes	1	310	311	310	311	0
17	Q	Yes	75	311	386	311	386	0
18	R	no	1	309	310	378	379	69
19	S	no	7	310	317	379	386	69
20	T	Yes	1	386	387	386	387	0
	Project Completion Time	=	387	days				
	Number of Critical Path(s)	=	7					

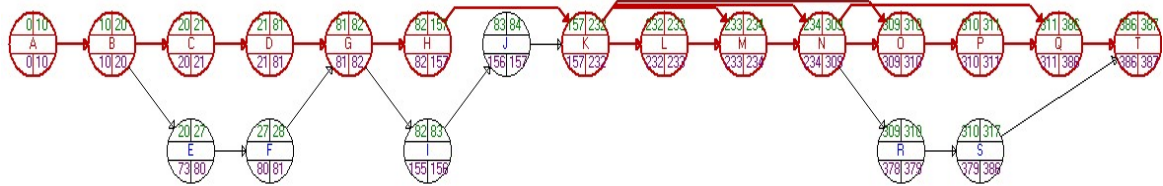
Tabulka určuje, zda se činnost nachází na kritické cestě, definuje její nejdříve možný začátek a konec a její nejpozději přípustný začátek a konec. Dále určuje dobu trvání celého projektu.

Obr. 14 Kritické cesty projektu (vlastní zpracování)

04-15-2017	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3	Critical Path 4	Critical Path 5	Critical Path 6	Critical Path 7
1	A	A	A	A	A	A	A
2	B	B	B	B	B	B	B
3	C	C	C	C	C	C	C
4	D	D	D	D	D	D	D
5	G	G	G	G	G	G	G
6	H	H	H	H	H	H	H
7	K	K	K	K	K	K	K
8	L	L	M	M	N	N	O
9	M	M	N	N	O	Q	P
10	N	N	O	Q	P	T	Q
11	O	Q	P	T	Q		T
12	P	T	Q		T		
13	Q		T				
14	T						
Completion Time	387	387	387	387	387	387	387

Řešením problému je nalezení sedmi kritických cest. Celková doba je pro všechny stejná.

Obr. 15 Síťový graf se znázorněním kritických cest projektu (vlastní zpracování)



Síťový graf vyznačuje navazování jednotlivých činností a kritickou cestu projektu:

A → B → C → D → G → H → K → L → M → N → O → P → Q → T.

10.8.2 Časové rezervy

Pro každou činnost můžeme určit tři časové rezervy:

- Celkovou časovou rezervu (RC):

$$RC_{ij} = TP_j - T_{ij} - T_{mi}$$

Tato rezerva definuje, o kolik se jednotlivé činnosti mohou opozdit, aniž by to mělo vliv na celkové trvání projektu.

- Volnou časovou rezervu (RV):

$$RV_{ij} = TM_j - T_{ij} - T_{mi}$$

Tato rezerva definuje, o kolik se jednotlivé činnosti mohou pozdit, aniž by to mělo vliv na opoždění následující činnosti.

- Nezávislou časovou rezervu (RN):

$$RN_{ij} = \max (TM_j - T_{ij} - T_{pi}, 0)$$

Přičemž pro vztah mezi jednotlivými časovými rezervami platí, že: $RN_{ij} \leq RV_{ij} \leq RC_{ij}$.

Tato rezerva definuje, o kolik se jednotlivé činnosti mohou opozdit, aniž by to mělo vliv na nejdříve možný začátek následující činnosti.

Tab. 22 Časové rezervy projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Tij	Nejdříve možný		Nejdříve přípustný		REZERVY		
		Začátek T _{Mi}	Konec T _{Pi}	Začátek T _{Mj}	Konec T _{Pj}	R _{cij}	R _{vij}	R _{nij}
A	10	0	10	0	10	0	0	0
B	10	10	20	10	20	0	0	0
C	1	20	21	20	21	0	0	0
D	60	21	81	21	81	0	0	0
E	7	20	27	73	80	53	46	39
F	1	27	28	80	81	53	52	51
G	1	81	82	81	82	0	0	0
H	75	82	157	82	157	0	0	0
I	1	82	83	155	156	73	72	71
J	1	83	84	156	157	73	72	71
K	75	157	232	157	232	0	0	0
L	1	232	233	232	233	0	0	0
M	1	233	234	233	234	0	0	0
N	75	234	309	234	309	0	0	0
O	1	309	310	309	310	0	0	0
P	1	310	311	310	311	0	0	0
Q	75	311	386	311	386	0	0	0
R	1	309	310	378	379	69	68	67
S	7	310	317	379	386	69	62	55
T	1	386	387	386	387	0	0	0

Výsledky celkové časové rezervy ukazují, že činnosti E a F se mohou opozdit o 53 dní, činnosti I a J o 73 dní a činnosti R a S o 69 dní, aniž by to mělo na projekt negativní vliv.

11 MARKETINGOVÝ KOMUNIKAČNÍ MIX

Organizace nemá vlastní oddělení pro marketing, a jelikož se jedná o menší společnost, snaží se reklamu plánovat sama podle svého nejlepšího přesvědčení.

11.1 Reklama

Pro tento typ nové služby používá především reklamu informativní (pro stávající studenty) a přesvědčovací (pro nově příchozí studenty).

Stávající studenti na konci školního roku hledají kurz, který jim bude vyhovovat od příštího školního roku, sdělení nabídky tohoto kurzu tedy přichází přirozeně a pro zákazníka má hlavně informativní charakter. Jelikož byl kurz prezentován jako něco výjimečného, pouze pro pokročilé studenty, zvyšovalo to v jejich očích atraktivitu tohoto kurzu a byli za něj ochotni zaplatit i vyšší cenu.

Na konci školního roku je stávajícím studentům pomocí reklamy připomínací také nabídnuta akční cena při včasné zaplacení kurzu na příští školní rok. Nejčastější je tištěná podoba této reklamy formou letáčků umístěných v prostorách jazykové školy.

11.2 Osobní prodej

Taktéž byl kurz prezentován i nově příchozím studentům, kteří již byli na tak vysoké úrovni, že pro ně běžné kurzy ztrácely smysl. Formou osobního prodeje dochází k přesnému identifikování potřeb zákazníka, na něž mohli zaměstnanci společnosti pružně reagovat nabídnutím tohoto typu kurzu.

Dále byl kurz formou osobního prodeje nabídnut všem stávajícím klientům, kteří na konci roku projeví zájem o umístění do pokročilé skupiny od příštího školního roku.

11.3 Přímý marketing

Přímý marketing je forma marketingového komunikačního mixu, kterou společnost používá jen velmi okrajově. Pouze v případě e-mailového dotazu zákazníka na možnost jeho umístění klienta do kurzu mu byl tento kurz po identifikaci potřeb zákazníka a zjištění jeho jazykové úrovně nabídnut a popsán.

Firma z důvodu kapacit neoslovovala ty klienty, kteří v dalším školním roce nepokračují ve studiu, což by do budoucna chtěla změnit, právě oslovením bývalých pokročilých studentů s nabídkou tohoto typu kurzu.

11.4 Podpora prodeje

Podporou prodeje toho typu kurzu je především sleva stávajícím studentům při včasné zaplacení na příští školní rok. Včasné inkasování finančních prostředků je pouze vedlejším cílem tohoto kroku. Pokud by se většina studentů přihlásila až na konci srpna a v první polovině září, kurzy by musely být otevřeny až k začátku října, navíc by organizace měla velké problémy s kapacitou lektorů, jelikož ti chtějí obvykle znát nástin jejich rozvrhu již počátkem září. Včasným zaplacením kurzu se také snižuje šance, že zákazník využije konkurenční produkt nebo změni své priority.

11.5 Public relations

Firma se snaží budovat svůj vnější obraz především nadstandardním přístupem k potřebám klientů. Kombinovaný kurz jazyka má být něčím, co nikdo jiný nenabízí, něčím speciálním, co bylo vytvořeno hlavně pro to, aby uspokojil především „vlastní“ klienty organizace a ti aby poté šířili svou spokojenost a snahu o vyhovění za každou cenu dále do svého okolí.

11.6 Sponzoring

Jelikož se jedná o malou organizaci, v současnosti neuvažuje o zavedení sponzoringu jako formy komunikačního mixu.

11.7 Internetový marketing

Internetový marketing bývá společností využíván pro různé typy reklam.

11.7.1 Reklamní bannery

Reklamní bannery jsou spuštěny při nastavení reklamní kampaně především na serveru seznam.cz. Administrátoři kampaně požadují text sdělení i jeho grafickou podobu, na tento konkrétní kurz však reklama stavěna není. Jde spíše o obecné sdělení motta firmy: „Rozvážíme Vám jazyk“ na pozadí graficky zpracovaného námětu, který by měl především zaujmout klíčovou skupinu lidí a přehledně umožnit najít kontakt. Toto sdělení má za úkol vzbudit u studentů zájem o další informace o službách, které společnost nabízí a vyvolat po nich poptávku. Teprve na základě kontaktování společnosti klientem mu poté může být tento kurz nabídnout.

11.7.2 Optimalizace pro vyhledávače

Organizace zadává optimalizaci vyhledávačů specializovaným oddělením společností Google a Seznam. Pracovníci společností spolupracují v tom smyslu, že kontrolují obsah klíčových slov ve vyhledávačích. Přidáním hesel jako výuka s rodilým mluvčím, konverzační kurzy, rodilý mluvčí Frýdek-Místek apod. se zvyšuje pravděpodobnost, že zákazník organizaci s určitou poptávkou osloví. Na základě osobního pohovoru poté mohl být kurz příchozím studentům nabídnut.

11.7.3 E-mailing

Kombinací prvků podpory prodeje a přímého marketingu dochází k e-mailingu potenciálním zákazníkům. Pokud tito zákazníci vyplní on-line test na webových stránkách organizace, k tomu, aby se jim zobrazil výsledek testu, musí nutně zadat svou e-mailovou adresu. Společnost poté obdrží informační e-mail s výsledkem testu daného klienta a s jeho e-mailovou adresou. Na základě výsledku testu je mu poté nabídnuto jen několik kurzů, které by měly přesně splňovat očekávání zákazníka a navazovat na jeho jazykovou úroveň. Po započatí této komunikace již obvykle dochází k oboustranné komunikaci, a organizace tudíž může nabídnout jakýkoli kurz, i nově otevřený kombinovaný kurz.

11.7.4 Sociální sítě

Společnost využívá placených reklam pouze na síti Facebook. Podobně jako u bannerů, jde spíše o obecnou reklamu na jazykovou výuku, která má za úkol vyvolat zájem o oslovení společnosti. Po tomto oslovení může být opět na základě zjištění potřeb zákazníka kurz doporučen.

12 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza je rozdělena podle jednotlivých úkonů, které se zavedením kurzu souvisí. Jedná se o analýzu nákladů na školení zaměstnanců, materiální zajištění kurzu, nákladů na propagaci, nákladů na kontrolu nově poskytované služby, celkových nákladů a analýzu návratnosti investice.

12.1 Náklady na školení zaměstnanců pro poskytování rozšířené nabídky služeb

Lektoři musí být pro vedení tohoto kurzu vyškoleni, aby nedocházelo k nedorozuměním mezi nimi a aby byla zajištěna kontinuálnost výuky vedené jak rodilým mluvčím, tak českým lektorem.

Školení se skládalo ze základního popisu kurzu s cílem uskutečnit ukázkovou hodinu, konání samotné ukázkové hodiny, hospitací v kurzu a následné konzultace s lektory za účelem sdělení dalšího doporučení. Jedná se o mzdové náklady pracovníků organizace.

Tab. 23 Náklady na školení zaměstnanců (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet hodin	Cena za 1 hodinu (Kč)	Celkem za položku (Kč)
Základní popis kurzu	1	150,-	150,-
Ukázková hodina	1	150,-	150,-
Hospitace v kurzu	1	150,-	150,-
Konzultace s lektory	2	150,-	300,-
Celkem			750,-

12.2 Náklady na materiální zajištění nově poskytované služby

Vzhledem k tomu, že velká část hodin probíhala na základě konverzací, bylo nutné počítat se zvýšenými náklady na tisk. Lektoři budou také pravděpodobně požadovat větší množství svých materiálů, aby při sestavování komplikovanějších výukových plánů mohli čerpat z širšího množství zdrojů.

Tab. 24 Náklady na materiální zajištění služby (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet	Cena za 1 ks (Kč)	Celkem za položku (Kč)
Tisk materiálů pro studenty	800	1,50,-	1 200,-
Zakoupené materiály pro lektory	3	500,-	1 500,-
Spotřebovaná energie	X	X	1 000,-
Nájemné	X	X	2 000,-
Úklid	80	5,-	400,-
Celkem			6 100,-

12.3 Náklady na propagaci nově poskytované služby

Jelikož se společnost nezaměřuje na přímou propagaci pouze jediného typu kurzu, náklady s ním spojené jsou především náklady zahrnující grafický návrh a tisk reklamních letáček. Dále lze segmentovat mzdové náklady na e-mailing. Ostatní internetovou reklamou definují náklady, které jsou tomuto kurzu přiřazeny za základě určení všech odučených hodin za celou organizaci a celkové výše nákladů internetové reklamy, jejíž úměrná část byla přiřazena nákladům tomuto kurzu.

Tab. 25 Náklady na propagaci (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet	Cena za 1 jednotku (Kč)	Celkem za položku (Kč)
Grafika a tisk reklamních letáčků	20 ks	20,-	400,-
Mzdové náklady na e-mailing	4 hod	150,-	600,-
Internetová reklama	X	X	20,-
Celkem			1020,-

12.4 Náklady na kontrolu nově poskytovaných služeb

Jelikož se jedná o novou službu, bylo v prvním roce jejího uvedení nutné počítat se zvýšenými výdaji na kontrolu. V kurzu byla dvakrát provedena hospitace, dvakrát bude také proveden osobní pohovor s účastníky kurzu a jedenkrát se bude vyhodnocovat písemný dotazník spokojenosti studenta. Jde o mzdové náklady zaměstnanců organizace.

Tab. 26 Náklady na kontrolu (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet hodin	Cena za 1 hodinu (Kč)	Celkem za položku (Kč)
Hospitace v hodině	2	150,-	300,-
Pohovor se studenty	1	150,-	150,-
Dotazník	3	150,-	450,-
Celkem			900,-

12.5 Mzdové náklady lektorů

Kurz je veden dvěma lektory, český lektor má nižší platové ohodnocení než rodilý mluvčí, je tedy nutné zohlednit fakt, že všechny hodiny kurzu nebudou tvořit stejnou výši mzdových nákladů. Kurz začal v září 2016 a končí v červnu 2017, jedná se tedy o 40 týdnů výuky, kdy v jednom týdnu jsou vyučovány dvě 45-ti minutové hodiny. Celkem by tedy každý lektor při výuce v sudém i lichém týdnu odučil 80 vyučovacích hodin za školní rok.

Tab. 27 Mzdové náklady lektorů (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Počet hodin	Cena za 1 hodinu (Kč)	Celkem za položku (Kč)
Český lektor	80	150,-	12 000, -
Rodilý mluvčí	80	300,-	24 000,-
Celkem			36 000,- Kč

12.6 Celkové náklady na projekt

Tato nákladová analýza uvažuje o nově otevřených dvou kurzech v jeden čas, tudíž jsou patrné některé vstupní náklady při zavedení produktu na trh, které by se mělo podařit v příštím školním roce snížit (školení lektorů, některé materiály apod.)

Určením jednotlivých typů nákladů a jejich výše lze určit celkové náklady na projekt.

Tab. 28 Celkové náklady (vlastní zpracování)

Skupina nákladů	Celkem za skupinu nákladů (Kč)
Náklady na školení zaměstnanců	750,-
Náklady na materiální zajištění služby	6 100,-
Náklady na propagaci	1 020,-
Náklady na kontrolu	900,-
Mzdové náklady lektorů	36 000,-
Celkem	44 770,-

12.7 Návratnost investice

Pro kalkulaci návratnosti investice jsme předpokládali, že se společnosti podaří najít alespoň 16 studentů pro tento kurz. Minimální počet studentů pro otevření kurzu činí 4, kdy příjmy za tyto 4 studenty pokryjí celkové náklady.

Cena za kurz byla stanovena na základě kalkulace nákladů a očekávaného zisku na 5 999,- Kč.

Tab. 29 Příjmy za kurzovné kombinovaného kurzu (vlastní zpracování)

Počet studentů	Cena kurzu (Kč)	Celkové příjmy (Kč)
16	5 999,-	95 984,-

Následující tabulka znázorňuje výši zisku kurzu.

Tab. 30 Zisk u kombinovaného kurzu (vlastní zpracování)

Celkové náklady na kurz (Kč)	Celkové příjmy z kurzového (Kč)
44 770,-	95 984,-
Zisk z kurzu	51 214,-

Jedná se o zisk před zdaněním. Při předpokladu naplnění kurzu alespoň šestnácti studenty tedy dojde k okamžité návratnosti investic. Organizace však otevírá každý kurz teprve poté, kdy je počet účastníků natolik dostatečný, aby pokryl veškeré náklady (2 x 4 studenti). Tedy i při deseti studentech v každém kurzu by došlo k návratnosti investic v okamžiku otevření kurzu, jen zisk z něj by byl minimální.

13 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Riziková analýza má určit všechny rizika, která mohou projekt negativně ovlivnit. Identifikaci těchto rizik může společnost provést taková opatření, která výskyt těchto rizik eliminuje. Rizika byla odhadnuta na základě provedených analýz a podle zkušeností vedení organizace, které identifikovalo tři stupně rizika: nízké, střední a vysoké.

Tab. 31 *Riziková analýza (vlastní zpracování)*

Druh rizika	Míra rizika	Vliv na úspěšnost projektu	Druh rizika
Nalezení lektorů	střední	vysoký	interní
Navázání jejich spolupráce	vysoká	vysoký	interní
Optimální počet klientů	nízká	střední	externí
Splnění cílů projektu	vysoká	vysoký	interní
Nízká motivace lektorů	střední	vysoký	interní
Výběr nevhodných lektorů	nízká	vysoký	interní
Nízká kontrola kvality	střední	vysoký	interní
Nedostatečná propagace	nízká	střední	interní
Neúčinná propagace	střední	střední	interní

Analýza identifikovala následující rizika:

- **Nalezení lektorů** – nevýhodou kombinovaného kuru ve vysoká časová náročnost na přípravu hodin, je tedy možné, že lektori nebudou ochotni učit poměrně složitý typ kurzu. Pro eliminaci rizika bylo zapotřebí začít s hledáním vhodných lektorů s dostatečným předstihem a před přidělením kurzu nalezeným lektorům bylo nutné jim systém kurzu detailně vysvětlit.
- **Navázání jejich spolupráce** – pro správné fungování kurzu je nezbytné, aby spolu lektori neustále spolupracovali, připravovali hodiny tak, aby navazovaly na předchozí probranou látku a aby v této činnosti pokračovali po celý školní rok. Organizace může monitorovat způsob, jakým si lektori předávají informace a dohlížet na plnění výukových plánů, avšak pokud lektori nebudou ochotni v nastaveném sys-

tému pokračovat i bez nepřetržitých kontrol, bude mít tato skutečnost na kurz velmi negativní vliv.

- **Optimální počet studentů** - aby se organizace vyhnula situaci, kdy by nabízela pouze jeden kurz týdně dvěma lektorům, čímž by se zvýšila pravděpodobnost, že o výuku kurzu nebude zájem, bylo nutné nastavit propagaci kurzu tak, aby se do něj přihlásil optimální počet účastníků.
- **Splnění cílů projektu** – vzhledem k tomu, že se jedná o nový typ kurzu, se kterým nemá zkušenosti ani vedení firmy, ani lektori a studenti, nelze předem odhadnout, zda vynaložené úsilí pro uvedení kurzu na trh bude vyváženo spokojeností klientů s ním, a to tak, že kurz splní jejich očekávání.
- **Nízká motivace lektorů** – pro udržení nastaveného systému kurzu je nutné, aby lektori vynakládali zvýšené úsilí při přípravách na výuku. Po určitém čase se může stát, že se jejich motivace sníží a budou mít snahu přizpůsobit si kurz tak, aby pro ně byla výuka pohodlnější. Organizace proto musí neustále monitorovat, zda a jak spolu daní lektori spolupracují.
- **Výběr nevhodných lektorů** – pokud by došlo k situaci, že kurz nebude pro lektory atraktivní, vznikl by tlak na vedení společnosti o obsazení kurzu méně kvalitním, ale ochotným lektorem kurz učit. Společnost tedy dále trvala na svých zásadách o zaměstnávání pouze kvalitních lektorů a v případě, že se jí nepodařilo najít vhodného kandidáta na výuku, raději by kurz stáhla z nabídky.
- **Nízká kontrola kvality** – z důvodu malého počtu administrativních pracovníků bylo možné, že pro časové vytížení zaměstnanců by kontrola kvality kurzu byla odsunuta do pozadí v důsledku plnění neodkladných úkolů s vyšší prioritou. Provádění monitorování kvality tedy bylo navrženo v měsících roku, kdy pracovní vytížení zaměstnanců není nejvyšší.
- **Nedostatečná propagace** – v počátku nabízení jazykových kurzů uchazečům se stávalo, že pracovníci organizace zapomínali nabízet i tento typ kurzu. Díky velké poptávce po rodilém mluvčím se však tento úkol stal běžným a v současnosti již k zapomínání nedochází.
- **Neúčinná propagace** – typ kurzu sice splňoval kritéria poptávky, avšak nebylo možné předem určit, zda budou studenti spokojeni se systémem střídání lektorů. Při otevření kurzu v září 2016 se však ukázalo, že se díky propagaci podařilo nalézt optimální počet účastníků kurzu.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce popsala proces navržení, zavedení a kontroly kvality nového produktu, který by posílil tržní postavení společnosti, adekvátně reagoval na specifickou poptávku po tomto produktu a díky kterému by došlo k výrazné diferenciaci společnosti na trhu jazykových škol.

Teoretická část shrnula poznatky z oblasti služeb a marketingu, obzvláště popisovala specifické rozdíly mezi marketingem zboží a marketingem služeb, které mají velký vliv na správnou volbu marketingového a komunikačního mixu.

Analytická část definovala cíle projektu, mezi něž patří úspěšné zavedení nového produktu na trh, tzv. kombinovaného kuru, udržení a posílení tržního podílu společnosti a uspokojení poptávky určité skupiny studentů, pro něž byla jen velmi omezená nabídka kurzů, která navíc plně nesplňovala jejich kritéria. Mezi hlavní přínosy tohoto typu kurzu patří získání nových klientů, udržení si stávajících a zmírnění negativního dopadu očekávané snižující se poptávky po jednom z hlavních produktů společnosti, jenž byla identifikována na základě analýzy makroekonomických ukazatelů. Došlo i k identifikaci omezení projektu, a to jak ze strany dodavatelů jazykových služeb, tak ze strany klientů. Působila zde také nemožnost s jistotou odhadnout konečný počet studentů v kurzu, což je pro úspěšné zavedení kurzu klíčový faktor, zajišťující jak návratnost investice, tak splnění cílů celého projektu.

Časová analýza popsala jednotlivé činnosti, které bylo pro tento projekt nutné dodržet v určitém časovém rozpětí, a bylo také nutné sledovat návaznost jednotlivých procesů. Na základě kontroly kvality došlo ke zjištění, že klienti nebyli spokojeni s odvedenou prací jednoho ze dvou dodavatelů jazykových služeb. Po několika konfrontacích a jednáních lektora s metodičkou anglického jazyka i s jednatelkou společnosti byla slíbena náprava, která však při následné kontrole kvality nebyla dodržována. Lektor tedy musel být v průběhu tohoto kurzu nahrazen, což dle dosavadních analýz vedlo ke zlepšení kvality kurzu a spokojenosti studentů. Konečné hodnocení kurzu však bude možné provést až na konci letošního roku, tj. v červnu 2017.

Z marketingového hlediska se společnost snažila o vyšší prodej této služby především formou osobního prodeje a e-mailingu. Jelikož již v této fázi oslovovala vysoce zaujaté zákazníky, nebylo potřeba nastavovat ostatní formy komunikačního mixu. Do kurzu se přihlásilo optimální množství studentů, které zapříčinilo i okamžitou návratnost investice. Riziková analýza definovala současné i budoucí aspekty, které mohou celý projekt ohrozit.

Nákladová analýza definovala výši nákladů a návratnost investice celého projektu. Riziková analýza definovala rizika, která mohla ovlivnit jak otevření nového kurzu, tak jeho průběh v současné době i budoucnu.

Projekt se tedy podařilo realizovat a i přes určité překážky se dá říci, že úspěšně. Věřím však, že díky určitým zkušenostem již získaných díky úspěšnému startu projektu v letošním školním roce dojde k odstranění případných hrozeb převážně ze strany lektorů, čímž se zvýší kvalita a atraktivita poskytovaného kurzu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Eagle Lynne et al. *Marketing Communications*. 1st Ed. New York: Routledge, 2015, 427 s. ISBN 978-0-415-50771-4
- FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy a jejich využití*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2005, 111 s. ISBN 80-7261-129-1
- HAIR, Joseph, Robert BUSH a David ORTINAU. *Marketing research: a practical approach for the new Millennium*. 1st Ed. Boston: The McGraw-Hill Companies, 2000, 682 s. ISBN 0-256-19555-2
- JANEČKOVÁ, Ludmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000, 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016, 221 stran. ISBN 978-80-247-5769-8
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002, 172 s. ISBN 80-7179-578-X
- KOTLER, Philip. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1
- Kotler Philip a Milton Kotler. *8 strategií růstu jak ovládnout trh*. 1. vyd. Praha: Albatros Media, 2013, 208 s. ISBN 978-80-265-0076-6
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3
- KOTLER Philip a Kevin L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 14th Ed. Boston: Pearson, 2012, 637 s. ISBN 978-0-27375243-1
- KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005, 127 s. ISBN 80-7318-326-9

- KUBA Martin. *Elektronický marketing*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002, 118 s. ISBN 80-7318-114-2
- PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. *Celostní Management*. 4. vyd. Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-488
- STAŇKOVÁ Pavla, Ilona VLČKOVÁ a Růžena VORLOVÁ. *Marketing obchodu a služeb*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2007, 153 s. ISBN 978-80-7318-532-9
- STOLIČNÝ Peter. *Marketingové komunikace v oboru služeb II*. 1. vyd. Praha: Rudolf Valenta, 2006, 187 s. ISBN 80-86578-58-5
- VALENTA, F. *Inovace v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha: Velryba, 2001, 153 s. ISBN 80-85860-11-2
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8

Internetové zdroje:

- ČESKÁ REPUBLIKA: informační společnost v číslech - 2014-2016, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/csu/czso/informacni-spolecnost-v-cislech-2014-2016>
- ČESKÁ REPUBLIKA: počet a věkové složení obyvatel k 31.12. – územní srovnání, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1. 4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853325/13006216q414.pdf/449855f9-0f29-4a34-9a9d-e40710b85334?version=1.0>
- ČESKÁ REPUBLIKA: počet obyvatel podle regionů soudržnosti, krajů a okresů v roce 2016, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853325/13006216q414.pdf/449855f9-0f29-4a34-9a9d-e40710b85334?version=1.0>
- ČESKÁ REPUBLIKA: nejnovější údaje: moravskoslezský kraj, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/csu/xt/1-xt>

- ČESKÁ REPUBLIKA: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 3. čtvrtletí 2016, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-3-ctvrtleti-2016>
- ČESKÁ REPUBLIKA: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2015, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2015>
- ČESKÁ REPUBLIKA: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2014, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2014>
- ČESKÁ REPUBLIKA: Průměrná mzda v Moravskoslezském kraji v 1. až 4. čtvrtletí 2013, 2017. In: *Český statistický úřad* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna_mzda_v_moravskoslezskem_kraji_v_1_az_4_ctvrtleti_2013
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR: hlavní makroekonomické indikátory, 2017. In: *Ministerstvo financí ČR* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <http://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2016/ceska-ekonomika-nadale-dynamicky-roste-26622>
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: podíl nezaměstnaných v okrese Frýdek-Místek, 2017. In: *MPSV* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/msk/kop/frydek-mistek/statistiky/graf-podil.pdf>
- MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ: statistická ročenka, 2017. In: *MŠMT* [online]. [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/statisticka-rocenka-skolstvi-vykonove-ukazatele-2016-17>
- MINISTERSTVO VNITRA ČR: počty obyvatel v obcích, 2017. In: *Ministerstvo vnitra ČR* [online]. 1.4.2017 [cit. 2017-01-04]. Tabulka ke stažení dostupná z: <http://www.mvcr.cz/clanek/statistiky-pocty-obyvatel-v-obcich.aspx>

Media, © 2016. *Mediahub* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z:
<http://mediahub.cz/media/900591-twitter-v-cr-stale-zaostava-za-facebookem-uzivatelu-ale-pribyva>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HDP Hrubý domácí produkt

DPH Daň z přidané hodnoty

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>3i model pro budování image značky</i>	24
Obr. 2 <i>Prvky komunikačního procesu</i>	31
Obr. 3 <i>Jednotlivci používající sociální sítě podle pohlaví a věku</i>	40
Obr. 4 <i>Porterova analýza pěti sil</i>	42
Obr. 5 <i>Matice BCG</i>	43
Obr. 6 <i>GE matice</i>	44
Obr. 7 <i>Organizační struktura společnosti PRIMA School, s.r.o.</i>	50
Obr. 8 <i>Produktové portfolio firmy v upravené matici BCG podle Valenty</i>	51
Obr. 9 <i>Grafické porovnání podílu nezaměstnaných osob v okrese Frýdek-Místek, MS kraji a celé ČR</i>	55
Obr. 10 <i>Matice GE</i>	80
Obr. 11 <i>Specifikace problému</i>	98
Obr. 12 <i>Definování činností, jejich doby trvání a jim předcházející činnosti</i>	98
Obr. 13 <i>Řešení pomocí programu WinQSB</i>	99
Obr. 14 <i>Kritické cesty projektu</i>	99
Obr. 15 <i>Síťový graf se znázorněním kritických cest projektu</i>	100

SEZNAM TABULEK


Tab. 1 <i>Princip nehmotnosti</i>	20
Tab. 2 <i>Počet obyvatel a přírůstky dle krajů</i>	52
Tab. 3 <i>Vývoj populace v obci Frýdek-Místek od 1. 1. 2007 do 1. 1. 2017</i>	53
Tab. 4 <i>Počet absolventů středních škol od roku 2008 do roku 2016)</i>	53
Tab. 5 <i>Vývoj vybraných makroekonomických indikátorů v ČR v letech 2015 – 2018</i>	54
Tab. 6 <i>Vybrané ekonomické ukazatele v Moravskoslezském kraji</i>	54
Tab. 7 <i>Průměrná mzda v krajích v letech 2013-2016</i>	56
Tab. 8 <i>Ceník jazykových služeb</i>	60
Tab. 9 <i>Typy reklamy, marketingová strategie, cena a cílová skupina</i>	61
Tab. 10 <i>Zhodnocení konkurenční rivality v odvětví v Porterově modelu</i>	70
Tab. 11 <i>Zhodnocení hrozby vstupu nové konkurence na trh v Porterově modelu</i>	72
Tab. 12 <i>Vyjednávací síla zákazníků v Porterově modelu</i>	74
Tab. 13 <i>Vyjednávací síla dodavatelů v Porterově modelu</i>	75
Tab. 14 <i>Hrozba substitutů v Porterově modelu</i>	77
Tab. 15 <i>Míra hrozeb jednotlivých faktorů Porterova modelu</i>	78
Tab. 16 <i>Faktory ovlivňující konkurenceschopnost podniku</i>	79
Tab. 17 <i>Faktory ovlivňující atraktivitu trhu, v němž se podnik nachází</i>	79
Tab. 18 <i>Matematický model SWOT analýzy ve společnosti PRIMA School, s.r.o.</i>	85
Tab. 19 <i>Stručný harmonogram projektu</i>	90
Tab. 20 <i>Matice odpovědnosti</i>	96
Tab. 21 <i>Klíčové činnosti, délka jejich trvání a předchozí činnosti</i>	97
Tab. 22 <i>Časové rezervy projektu</i>	101
Tab. 23 <i>Náklady na školení zaměstnanců</i>	105
Tab. 24 <i>Náklady na materiální zajištění služby</i>	106
Tab. 25 <i>Náklady na propagaci</i>	107
Tab. 26 <i>Náklady na kontrolu</i>	107
Tab. 27 <i>Mzdové náklady lektorů</i>	108
Tab. 28 <i>Celkové náklady</i>	108
Tab. 29 <i>Příjmy za kurzovné kombinovaného kurzu</i>	109
Tab. 30 <i>Zisk u kombinovaného kurzu</i>	109
Tab. 31 <i>Riziková analýza</i>	110

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I Slovní hodnocení studenta

Příloha P II Dotazník spokojenosti studenta

PŘÍLOHA P I: SLOVNÍ HODNOCENÍ STUDENTA

<h1>Slovní hodnocení studenta</h1>			
Jméno studenta: Josef Novák	Jazyková úroveň: B2		
Skupina: ASP – středně pokročilí	Učební materiály: New English File – intermediate		
Lektor: Petra Dylová	Jazyk: AJ		
Silné stránky studenta:	Široká slovní zásoba, aktivní při hodinách, velká chuť se učit, velmi komunikativní, nebojí se konverzace v cizím jazyce		
Slabé stránky studenta:	Špatná výslovnost komplikovanějších slov		
Zaměření studia:	Všeobecná a obchodní angličtina (poslech, konverzace, čtení, gramatika, výslovnost)		
Doporučení pro další studium:	Zaměřit se na mluvenou angličtinu, zaměřit se na osvojení si rytmu angličtiny, intonaci a přízvuk		
Výsledky studenta			
Vstupní test (%)	Progress test (%)	Final test (%)	Docházka (%)
55%	73%	88%	86%

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI STUDENTA

PRIMA School, s.r.o.
T.G.Masaryka 650, Frýdek Místek
info@primaschool.cz



Vážený studente,

chtěli bychom Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku pro zhodnocení právě navštěvovaného kurzu. Po vyplnění tento formulář prosím odevzdejte Vaší lektorce/lektorovi. Prosíme o důkladné vyplnění, pomůžete tím nejen nám, ale hlavně sobě a dalším studentům.

U každé otázky Vás prosíme jak o slovní hodnocení, tak o oznámkování jako ve škole (1-5).

Velice Vám děkujeme za spolupráci.

Tým jazykové školy

Vaše jméno / (Nemusíte vyplňovat)

Datum:

Jazyk:

Jméno lektora/ky:

Kurz / (den a čas):

1. Je pro Vás výklad lektora/ky srozumitelný/zajímavý/pochopitelný? Je Vám vždy jasný cíl hodiny?

2. Jaký je poměr aktivit a konverzace s teoretickou částí hodiny (např. 50:50) ?

3. Příprava lektora/ky na hodiny – prosím zhodnoťte.

4. Dochvilnost lektora/ky. Začínají a končí hodiny vždy včas?

5. Máte v hodinách dostatečný prostor pro vyjádření svých myšlenek, kladení dotazů, atd.?

6. Jsou Vaše dotazy dostatečně srozumitelně vysvětleny?

7. Jsou pro Vás hodiny vždy přínosem? Prosím rozveďte jak (při práci aj.).

8. Celkové hodnocení kurzu (prosím zhodnoďte Vaši spokojenost s lektorem a výukou, Vaši zkušenost, případně, co byste zlepšili (tempo výuky, četnost, počet studentů ve skupině aj.).