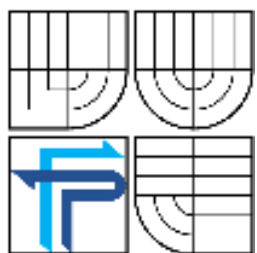




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF FINANCES

ZHODNOCENÍ ZMĚN PŘÍSTUPU SPOLEČNOSTI KE STRATEGII

EVALUATION OF STRATEGIC CHANGES IN THE COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

MICHAELA JANDOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

CHALUPSKÝ, CSC., MBA

SUPERVISOR

DOC. ING. VLADIMÍR

BRNO 2007

ABSTRAKT

Předmětem diplomové práce je návrh komunikačního mixu společnosti a následné zhodnocení dopadu změn přístupu společnosti k vlastní firemní strategii. Pro tento účel byla vybrána jazyková škola. Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti marketingu, analýzu firmy a analýzu trhu. Cílem předkládané práce je navrhnout změny, které zvýší konkurenceschopnost firmy a zhodnotit přijaté změny v přístupu ke strategii.

Klíčová slova: marketing, strategie, marketingový plán, analýza SWOT, konkurence, komunikace, komunikační mix, reklama

ABSTRACT

The subject of this bachelor's thesis is a proposal of marketing communication mix for the company followed by evaluation of the incidence of changes in company's approach in its own strategy. For this purpose has been chosen a language school. The thesis contains theory of marketing as well as the company analysis and the market analysis. The main objective is to propose changes that would intensify a competitive advantage of the company, and then to evaluate strategic changes that have been accepted.

Keywords: marketing, strategy, marketing strategy, SWOT analysis, competition, communication, communication mix, advertising

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

JANDOVÁ, M. *Zhodnocení změn přístupu společnosti ke strategii*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 67 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Vladimír Chalupský, CSc., MBA.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Čestně prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci zpracovala samostatně na základě uvedené literatury a pod vedením vedoucího své bakalářské práce.

PODPIS:

.....

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné rady a odborné vedení bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce doc. Ing. Vladimíru Chalupskému, Csc., MBA. Děkuji také Ing. Lucii Kaňovské, Phd. Za její vedení při zpracování práce v loňském roce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Haně Novotné za její pomoc a umožnění přístupu k informacím.

OBSAH

ÚVOD.....	7
CÍL PRÁCE.....	7
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	8
1.1. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE – KOMUNIKAČNÍ MIX	10
1.1.1. Reklama	11
1.1.2. Podpora prodeje.....	12
1.1.3. Public relations.....	13
1.1.4. Osobní prodej	14
1.1.5. Přímý marketing	15
1.2. OSTATNÍ FAKTORY	16
1.3. CHARAKTERISTIKA DŮLEŽITÝCH ANALÝZ	16
1.3.1. Analýza SWOT.....	17
1.3.2. Situační analýza, analýza konkurence	19
2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE.....	20
2.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	21
2.1.1. Metoda výuky.....	21
2.1.2. Učební materiály	21
2.1.3. Klientský servis	22
2.2. PRODUKTY	22
2.2.1. Privátní výuka.....	22
2.2.2. Vlastní registrovaný produkt společnosti.....	23
2.2.3. Výuka pro veřejnost	23
2.2.4. Firemní výuka	23
2.2.5. Jazyková výuka pro děti a mládež.....	24
2.2.6. STUDIUM V ZAHRANIČÍ.....	25
2.2.7. ZNALOST CIZÍCH KULTUR	25
2.2.8. VIRTUÁLNÍ HODINA	25
2.3. SITUACNÍ ANALÝZA VČETNĚ ANALÝZY KONKURENCE	26
2.3.1. Vnitřní prostředí	26
2.3.2. Vnější prostředí.....	28
2.4. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V ROCE 2006	30
2.4.1. Reklama	30
2.4.2. Podpora prodeje.....	31
2.4.3. Public relations.....	32
2.4.4. Osobní prodej	33
2.5. SWOT ANALÝZA.....	34
2.5.1. Silné stránky	34
2.5.2. Slabé stránky.....	36
2.5.3. Příležitosti.....	37
2.5.4. Hrozby	39
3. KRITICKÉ ZHODNOCENÍ SITUACE	41
4. NÁVRHY A ZHODNOCENÍ.....	43
4.1. KOMUNIKACE	44
4.1.1. Reklama	44
4.1.2. Podpora prodeje	45
4.1.3. Public Relations.....	47
4.1.4. Osobní prodej	49
4.1.5. Zhodnocení nákladů.....	49
4.2. ZMĚNY V OBLASTI KOMUNIKACE.....	51
4.3. ZMĚNY V OBLASTI NABÍDKY	53

4.4. ZMĚNY V OSOBNÍM PŘÍSTUPU.....	54
4.5 OSTATNÍ FAKTORY	56
5. ZÁVĚR.....	58
6. SHRUTÍ.....	61
7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	64

ÚVOD

Při nabízení výrobků a služeb musíme sledovat mnoho aspektů. Úzkým vztahem mezi zákazníky a výrobcí či prodejci se zabývá marketing. Pokud podnik chce prodávat více, měl by se zajímat o to, co zákazník očekává a co by si přál navíc. Výsledky takového hledání pak aplikuje do marketingové strategie.

Dotčený subjekt je jazyková škola, jenž je na českém trhu již mnoho let. Patří mezi nejlepší a nejdražší školy na světě. Společnost velice dbá na dobré jméno firmy, i v České republice má velice dobrou reputaci. Podařilo se jí vypěstovat silnou firemní kulturu, v níž jsou spokojeni jak zaměstnanci, tak i zákazníci, jichž se samozřejmě firemní kultura dotýká. Firma se však potýkala s problémem, který charakterizují vysoké ceny a nízká návštěvnost.

Stála jsem před příležitostí navrhnout postup ke zlepšení situace firmy. Management společnosti si nepřál snížit ceny za výuku, a proto jsme hledali jiné způsoby, kterými by se nám podařilo celou strategii zefektivnit. Zaměřila jsem přitom především na tři oblasti. Změna komunikace jakožto první z nich, která se v minulosti často měnila zřejmě proto, že firma stále nemohla najít vhodné nástroje k přivedení zákazníků. Druhou oblastí, kterou jsem se zabývala, byla nabídka kurzů. Samozřejmostí je porovnání s ostatními jazykovými školami a jejich nabídkou ve vztahu k cenám. Třetí část, které jsem věnovala pozornost, byl přístup k zákazníkům, jímž se společnost má lišit od konkurence a právě proto si může vyšší ceny dovolit.

V mé práci ukazuji jednak vlastní návrhy, ale také zhodnocení návrhů přijatých a jejich vliv na další působení společnosti i jejich přínos pro firmu a zákazníky.

CÍL PRÁCE

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout postupy, které by firma měla aplikovat pro zvýšení počtu zákazníků a zlepšení kvality nabízených služeb tak, aby noví zákazníci zůstávali zákazníky věrnými a následně zhodnotit veškeré postupy, jež společnost uplatnila. Je třeba najít způsoby, kterými se firmě zvýší tržby, přičemž management firmy trval na neměnnosti cenové hladiny, za kterou nabízejí své kurzy. K jejich nalezení použiji především analýzu SWOT, díky níž získám přehled o konkurenci a o nových možnostech, jichž by firma mohla využít. Dále využiji analýzu vnitřního a vnějšího prostředí firmy, včetně analýzy konkurence. K následnému zhodnocení budu vycházet ze statistik firmy, abych lépe dokázala vyjádřit přínosy, které společnost získala.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ (19).

Je důležité upozornit, že marketing není pouze reklamou na získání zákazníků, jak se mnozí domnívají, ale obsahuje řadu dalších problémů spojených s prodejem výrobků. Abychom dospěli ke správnému výsledku a dokázali zákazníka poznat a následně i uměli předvídat jeho další chování, je zapotřebí jej pečlivě sledovat a být s ním v dostatečném kontaktu. Zákazník sám nám může o sobě mnoho povědět. V dnešní době je těžké udržet si stávající zákazníky, vytvořit z nich zákazníky loajální a k tomu ještě získávat zákazníky nové. Podstatné je získat loajální zákazníky, kteří mohou být pro firmu sami reklamou, když začnou výrobky doporučovat svým známým.

Snahou všech firem je mít spokojené zákazníky, a to především proto, že spokojený zákazník nám zůstane nadále věrný a udržet si jej znamená méně úsilí než získat zákazníka nového, spokojený zákazník je ochoten zaplatit více, dokáže překonat nenadálé problémy. Spokojený zákazník si ale také zakoupí další výrobky, doporučí nás svým známým, bude k nám otevřený a tím můžeme čerpat informace o tom, co zlepšovat. V neposlední řadě vyvolá u našich zaměstnanců pocit uspokojení a hrdosti na svou práci a celou firmu.

Naproti tomu nespokojený zákazník může, a často tomu tak je, předat svou špatnou zkušenost svým známým. Problém je v tom, že většina nespokojených zákazníků si otevřeně nestěžuje přímo ve firmě. Pokud ale ano, měli bychom toho umět maximálně využít.

Čím větší je trh, na kterém se pohybujeme, tím větší pozornost zákazníkům bychom měli věnovat, protože čím více zákazníků máme, tím více různých požadavků můžeme očekávat. Vzdálenosti mezi výrobcí, prodejci a kupujícími se díky prudkému rozmachu informačních technologií nevidaně zkracují. Marketing ale právě rozmachu informačních technologií může úžasně využít, neboť mu umožňují ještě lépe plnit jeho cíle. (22).

Cílem marketingu je tedy zajištění trvalého prodeje a dosažení zisku. Zisk při tom vyjadřuje společenské uznání správnosti výrobních a obchodních činností firmy. Komunikace je nezbytnou součástí marketingu, bez níž by se nedalo marketingových cílů dosáhnout.

1.1. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE – KOMUNIKAČNÍ MIX

Marketing je založený na komunikaci, a to především na komunikaci se zákazníkem. Komunikaci v tomto smyslu rozumíme nejen předávání informací, ale také prezentace apod. Marketingová komunikace je v širším pojetí využíváním principů, prvků a postupů marketingu při prohlubování a upevňování vztahů mezi producenty, distributory a zejména jejich příjemci. Nejdůležitějším principem marketingové komunikace je tzv. aktivní přístup, kdy firma poznává své zákazníky a s touto znalostí pak připraví svou nabídku, kterou zákazníkům představují a se kterou zákazníky oslovují. Přitom se rozhoduje o následujícím(4).:

1. komu je sdělení určeno
2. co mu chceme sdělit
3. jaký dojem by to v něm mělo zanechat
4. jaké finanční prostředky hodláme na celou akci vynaložit
5. jakými kanály bude sdělení doručeno
6. jaké očekáváme reakce
7. jak budeme celou akci řídit a kontrolovat
8. jak zjistíme, čeho jsme dosáhli

Důležitou rolí marketingové komunikace je nejen získat zákazníky nové, ale i udržet si ty stávající. Firma přitom musí komunikovat jasně, přesně a přesvědčivě prostřednictvím odpovídajících kanálů včetně nových médií. K tomu nám dopomáhá několik nástrojů komunikačního mixu. Mezi tyto nástroje podle Foreta patří:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Public relations
- Osobní prodej

- Přímý marketing
- Sponzoring

Stejně jako se mění svět, je třeba měnit i způsob komunikace. Pro dnešní firmy je mnohem důležitější věnovat se právě oblasti komunikace se zákazníkem, jelikož díky celosvětovému rozvoji je informovanost daleko větší než dříve. Firem je stále více a způsobů jak se zviditelnit taktéž. Především je ale nutné působit na zákazníka několika způsoby, a ne jen jedním z nich. Přitom je vždy důležité přesně zacílit skupinu, kterou chceme ovlivnit a získat.

Současným trendem je tzv. one-to-one marketing, kdy se firma zaměřuje na osobní kontakt se zákazníkem. Zdá se, že v dnešní době, kdy na zákazníka působí reklama ze všech stran, je to mnohem účinnější způsob než jakýkoliv jiný.

1.1.1. REKLAMA

Reklama je již nedílnou součástí našeho života. Jejím posláním je právě komunikace se stávajícími i potenciálními zákazníky, která je uskutečňována především pomocí sdělovacích prostředků. Jde o placenou formu neosobní komunikace, která informuje a přesvědčuje o výhodách a kvalitách propagovaného produktu nebo služby, které nákupem a užíváním spotřebitel získá. Protože závisí na sdělovacích prostředcích, rozděluje ji na tiskovou, rozhlasovou a televizní. Při výběru médií vycházíme nejprve ze znalostí o rozsahu a dostupnosti našich adresátů.(4).

Pro účinnost reklamy je důležité, aby byla nápaditá, dobře načasovaná a konkrétně cílená. S cílením reklamy souvisí také výběr správného média. Při tom záleží jak na produktu, tak na skupině lidí, které je výrobek prezentován, ať už jde o rozdělení podle pohlaví nebo věkové.

Důležitou roli, na kterou se často zapomíná, hraje zhodnocení reklamy. Zjištění, zda vynaložené prostředky na reklamu nebyly zbytečné, zda je potřeba příště přidat či naopak ubrat.

Dobrá reklama se pak vyznačuje intenzivní schopností ovlivňovat nákupní chování a rozhodování velkého počtu lidí ve velmi krátkém časovém úseku a široké geografické oblasti. (5).

Cíle reklamy mohou být informativní, přesvědčovací nebo pouze připomínací. Cílem reklamy může být získání nových zákazníků a tím i posílení finančních pozic, připomenutí se či vytvoření jedinečné image.

V současné době existují dvě teorie reklamy. Tzv. silná teorie tvrdí, že zákazník je naprosto poznatelný a reklama dokáže jeho chování ovlivnit natolik, aby si produkt koupil. Zastánci této teorie jsou především američtí autoři. Naopak slabá teorie reklamy, jejímiž zastánci jsou evropští autoři, říká, že reklama má vliv pouze informativní a chování zákazníka je dáno spíše zvyky a tradicemi než působením propagačních aktivit. (4).

1.1.2 PODPORA PRODEJE

Zatímco reklama je dlouhodobý nástroj určený k utváření postoje na trhu k určité značce, podpora prodeje je krátkodobým nástrojem, jehož cílem je vyvolat okamžitou koupi. K hlavním cílů podpory prodeje patří zvýšení tržeb z prodeje, rozšíření tržního podílu a zvýšení zisku. Mezi strategické cíle pak patří i povzbuzovat zákazníky, aby si vyzkoušeli nabízený výrobek a ne konkurenční, přesvědčovat zákazníky k dalším nákupům propagovaného zboží nebo odměnit zákazníky stávající za jejich věrnost, ale také motivovat distributory k podpoře propagovaného zboží u spotřebitelů, přesvědčit obchodníky, aby převzali naši nabídku do svého sortimentu a udržovali její vysoké zásoby.

Podporu prodeje můžeme uplatňovat různou, podle typu zákazníků, jakým je směřována. Rozdělujeme tak podporu přímou a nepřímou. Typickým příkladem přímé podpory prodeje je nabídka 3+1 zdarma. Neboli odměníme zákazníka ihned po splnění podmínek, tedy koupí-li si tři výrobky, pak ihned dostane čtvrtý zdarma. Oproti tomu nepřímou formou podpory prodeje přimějeme zákazníka, aby například sbíral kupóny a po nasbírání jejich určitého počtu mu nabídneme odměnu.(4).

Tab.1 Podpora prodeje (5).

Pro zprostředkovatele	Pro spotřebitele	Pro maloobchodní činnost

Obchodní dohody	Kupony	Slevy z ceníkových cen
Společná reklamní činnost	Slevy	Maloobchodní kupony
Výstavky nabízeného zboží	Cenové balíčky	Dvojité kupony
Pracovní schůzky	Prémie, odměny, soutěže	Výstavky zboží
Večírky, pohoštění, rauty	Vzorky	Předvádění vlastností zboží

1.1.3. PUBLIC RELATIONS

Neboli práce s veřejností je komunikační funkcí managementu, jejímž úkolem je soustavné budování dobrého jména firmy, upevňování důvěry, vytváření pozitivních vztahů a komunikace s veřejností za účelem vědomého kladného ovlivňování. Nástroji PR však nic neprodáváme, pouze poskytujeme informace, čímž chceme přispět ke zlepšení image firmy v očích veřejnosti. Toto lze provádět interně i externě.

Komunikací s vnitřním prostředím se firma snaží motivovat vlastní zaměstnance tak, aby se s jejími zájmy ztotožňovali a mluvili o ní vždy pozitivně. Hlavním cílem je tedy posilování loajality zaměstnanců.

Komunikací s vnějším prostředím se firma snaží budovat dobré vztahy se svým okolím a upevňuje si tak dobré jméno. Je jasné, že je důležité, aby se firma zaměřila na své zákazníky, ale nesmí přitom zapomenout ani na ostatní okolí. Například místní obyvatelé, jimž firma může zhoršovat životní prostředí.

V rámci budování dobrých vztahů s veřejností jsou nejčastěji využívány tyto komunikační prostředky(5).:

- Veřejně publikované výroční zprávy
- Společenské akce spojené s prezentacemi výrobků
- Sportovní a kulturní akce
- Podnikové tiskoviny
- Akce pro zaměstnance
- Veřejně přístupné semináře
- Sponzorství a dobročinná činnost

- Lobbying
- Představování vedoucích pracovníků veřejnosti atd.

Podobně jako reklama i PR využívají ve velké míře sdělovacích prostředků. Narozdíl od reklamy se ale opírají spíše o zveřejňování zpravidla neplacených zpráv v masmédiích. Prostřednictvím okamžitého a pravdivého vysvětlování nepříjemných událostí a katastrof ve sdělovacích prostředcích chtějí dosáhnout dobrých vztahů s veřejností. (5).

Sponzoring je nástrojem cílené veřejné komunikace, který bývá spíše dlouhodobou záležitostí. Je součástí public relations a jeho význam v poslední době velice sílí. V podstatě jde o oboustranný obchod mezi partnery, sponzorem a sponzorovaným, kde je jasně definovaná služba a protislužba. Sponzor očekává za své peněžní a věcné prostředky a služby od sponzorovaného protislužby. Sponzorovaný naopak za svou aktivitu očekává od sponzora finanční nebo materiálové protislužby, aby mohl úspěšně a lépe plnit své úkoly. Sponzoringem tedy rozumíme cílené financování ostatních subjektů, které jsou nevýdělečné, za účelem vytvoření dobré pověsti naší firmy. Hlavním problémem bývá správná volba sponzorovaného objektu tak, aby se co nejvíce identifikoval s cílovými skupinami sponzora.(5)., (31).

1.1.4. OSOBNÍ PRODEJ

Jde o velice efektivní nástroj komunikace především v době, kdy chce měnit preference, stereotypy a zvyklosti spotřebitelů. (5).

Osobním prodejem je nejen samotné setkání prodejce a zákazníka, ale také utvořený vztah mezi těmito dvěma stranami. Jeho účinnost se projevuje okamžitě, protože osobní působení na spotřebitele je bezprostřední. Samozřejmou důležitost má osobnost prodejce stejně jako profesionalita a znalost nabízeného produktu. Podstatná je také prezentace samotného produktu, jeho předvedení a důkladné seznámení zákazníka s jeho používáním. Narozdíl od reklamy, která je užívána plošně, má osobní prodej ale pouze omezený vliv.

Osobní prodej musí být prováděn citlivě, protože zákazník se nesmí cítit jako by byl do nákupu nucen. Prodejce nesmí vyvíjet nátlak, ale pouze předávat informace o produktu.

Přestože vybudování osobního vztahu stojí velké úsilí, je náročné na čas a na peníze, tato forma komunikačního prodeje je považována za jednu z nejúčinnějších. Při osobním prodeji je možná bezprostřední reakce na jeho chování, také prohlubování prodejních vztahů až po vytváření přátelských vztahů, ale i vytváření databází osvědčených zákazníků, díky nimž je možné kontakt udržovat a rozšiřovat prodej.

V poslední době se významně rozvinul tzv. multilevel marketing, který je založen na rozšiřování sítě distributorů, kteří nezávisle na sobě postupně přijímají další pracovníky a prodejce.

1.1.5. PŘÍMÝ MARKETING

Přímý marketing bývá obvykle zaměřen na určitý segment trhu. Většinou se jedná o komunikaci se zákazníky, které má firma v databázi, prostřednictvím pošty, telefonu, internetu atd. Jde o cílené oslovení a komunikaci s přesně definovanými skupinami zákazníků.(22). Zákazník tak nemusí chodit na trh, ale nabídka naopak přijde za ním. Podstatnou výhodou direct marketingu je možné a přesné zjištění úspěšnosti a rychlé vyhodnocení akce.

Mezi hlavní prostředky direct marketingu patří zejména:

- Adresáře
- Časopisy pro zákazníky
- Katalogy a seznamy
- Letáky a brožury
- Telemarketing ad.

V dnešní době je direct marketing velmi rozšířený, především díky rozvíjejícím se informačním technologiím, jejichž prostřednictvím je možný rychlý, oboustranný kontakt mezi firmami a jejich zákazníky. Také se začíná klást čím dál větší důraz na tzv.databázový marketing, přičemž firma sbírá informace o zákaznících a sepisuje do databázi, které pak využívá při šíření reklamy.

Kromě tohoto adresného přímého marketingu existuje také přímý marketing neadresný, jenž oslovuje vybraný segment trhu, ale ne jmenovitě konkrétní osoby.

1.2. OSTATNÍ FAKTORY

Mezi ostatní faktory komunikace můžeme zařadit podprahové či podvědomé působení na zákazníka. V roce 1957 v New Jersey proběhl experiment s titulky „Jezte popcorn“ a „Pijte Coca-Colu,“ které na filmovém plátně probleskovaly nepostřehnutelnou rychlostí jedné třisetiny sekundy. Odborníci následně zjistili, že tato na úrovni běžného vědomí nepostřehnutelná sdělení měla za následek zvýšení prodeje popcornu a Coca-Coly. (5). Tato forma působení je ale legislativně zakázána.

Skrytá forma reklamy, kterou je prezentace výrobků mimo vymezenou dobu určenou pro reklamu, je účinnější než běžná reklama, protože je sledována větším množstvím diváků.

Další důležitou formou komunikace je internet. Jeho prostřednictvím totiž lze velice operativně měnit jak svou nabídku, tak ceny, popřípadě o změnách informovat své zákazníky. Avšak nejen k tomu se dá internet využít. Obchodníci jistě využijí možnost dostat se k nabídce svých konkurentů. Právě tato forma rychlé komunikace skutečně rozšiřuje pole působnosti.

K internetovému marketingu neodmyslitelně patří internetová reklama. Ta může mít různé podoby od bannerů, přes email marketing, internetové vyhledávače, newslettery, virální marketing k nejrůznějším diskusním fórum a chatům, messengerům atd.

Také obaly jsou důležitým komunikačním nástrojem, který dopomáhá k rozeznání značky a výrobce.

Specifickou roli mají i veletrhy a výstavy, které představují prezentaci výsledků práce firem. Jejich hlavní předností je osobní kontakt s velkým množstvím potenciálních i stávajících zákazníků, poznání konkurenční nabídky a navazování zahraničních ale i domácích kontaktů. Takovéto výstavní akce mohou mít řadu podob, podle způsobu provedení.

1.3. CHARAKTERISTIKA DŮLEŽITÝCH ANALÝZ

Pro zjištění situace, v jaké se konkrétní firma v určitém momentu nachází, je zcela nepochybně důležitá správná analýza.

Ať už se jedná o firmu nově vstupující na trh, či „veterána“, vždy se musí firma ohlížet a sledovat konkurenci, ale i stále nově se vyskytující se příležitosti.

K analýzám, které budeme v této práci potřebovat patří:

- SWOT analýza
- Situační analýza včetně analýzy konkurence

1.3.1. ANALÝZA SWOT

Jedná se o techniku strategické analýzy, založenou na zvažování vnitřních faktorů společnosti a faktorů prostředí.(28).

Touto metodou analyzujeme:

- **Strengths** (silné stránky)
- **Weaknesses** (slabé stránky)
- **Opportunities** (příležitosti)
- **Threats** (hrozby)

SWOT analýza je nástroj používaný zejména při hodnotovém managementu a tvorbě podnikové strategie k identifikaci silných a slabých stránek podniku, příležitostí a ohrožení. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vytvářející nebo naopak snižující vnitřní hodnotu firmy (aktiva, dovednosti, podnikové zdroje atd.). Naproti tomu příležitosti a ohrožení jsou faktory vnějšími, které podnik nemůže tak dobře kontrolovat. Ale může je identifikovat pomocí vhodné analýzy konkurence nebo pomocí analýzy demografických, ekonomických, politických, technických, sociálních, legislativních a kulturních faktorů působících v okolí podniku.

Základní faktory ovlivňující silné stránky podniku:

- patenty
- speciální marketingové analýzy
- exkluzivní přístup k informačním zdrojům

- nové inovativní produkty a služby
- umístění podniku
- nákladová výhoda
- jedinečné know-how
- kvalitní procesy a postupy
- nové technologie
- silná značka a reputace

Narozdíl od silných stránek podniku (pravidlo MAX) platí pro slabé stránky pravidlo MINI nebo-li podnik se snaží o minimalizaci jejich vlivu.

Slabé stránky podniku:

- špatná marketingová strategie
- nediferencované produkty a služby (v závislosti na konkurenci)
- umístění podnikání
- konkurence má lepší přístup k distribučním kanálům
- špatná kvalita produktů a služeb
- slabá reputace a značka
- vysoké náklady a nízká produktivita

Stejně jako v případě silných stránek se snaží oblast příležitostí podnik maximalizovat. Tak aby nám přinášela co nejvíce možností jak se odlišit od konkurence. Možné příležitosti podniku:

- přiblížit přáním zákazníka.
- rozvoj a využití nových trhů (internet, Čína atd.)
- strategické aliance, fúze, strategická partnerství
- oslovení nových zákaznických segmentů
- nové mezinárodní obchody
- odstranění mezinárodních obchodních bariér
- outsourcing některých podnikových procesů

Poslední složkou SWOT analýzy jsou hrozby podniku:

- nová konkurence na trhu
- cenová válka
- stávající konkurent přichází na trh s inovativním řešením, produktem nebo službou
- regulace trhu
- zavedení zdanění na produkty nebo služby podniku

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech :

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.
- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Schéma SWOT analýzy podle(28):

	S - silné stránky	W - slabé stránky
O - příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T - hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Legenda:

SO – využít silné stránky na získání výhody

WO – překonat slabiny využitím příležitostí

SW – využít silné stránky na čelění hrozbám

WT – minimalizovat náklady a čelit hrozbám

1.3.2 SITUAČNÍ ANALÝZA, ANALÝZA KONKURENCE

Podle základních analytických informací se dají nalézt konkrétní opatření, jak zefektivnit marketingový plán. K tomu, abychom se mohli pohybovat v jakékoliv oblasti, potřebujeme tu konkrétní oblast znát. Pro vytvoření správné marketingové strategie (tím i komunikačního mixu) je tedy podstatné zjistit chování našeho okolí, ale i poznat vnitřní prostředí firmy samotné.

Mezi faktory vnějšího prostředí patří demografické, hospodářské a geografické okolí a pro školu samozřejmě také vzdělání.

Vnitřní prostředí popisují samotní zaměstnanci společnosti, ale i její dodavatelé, obchodní partneři, zákazníci či konkurence a konkurenční substituty.

V rámci této analýzy firma posoudí svou pozici v konkurenčním poli, šance na trhu i možná rizika, což pak porovná se svými možnostmi. Při volbě konkurenční strategie firma řeší, do jaké pozice chce vůči konkurenci v daném odvětví vstupovat. Nejpráhlednější členění konkurenčních strategií nabízí Porterův model.

Tab. 2 Konkurenční strategie podle Portera (22).

POKRYTÍ TRHU	KONKURENČNÍ VÝHODA	
	NIŽŠÍ NÁKLADY	ODLIŠNOST NABÍDKY
ŠIROKÉ POKRYTÍ (celý trh, více segmentů)	I. Vůdčí postavení v nízkých nákladech – agresivní cenová strategie	Jedinečnost II. nabídky, diferenciac – vůdcovství v kvalitě či originalitě nabídky
ÚZKÉ POKRYTÍ (ohnisko, výklenek, nika)	Nízké náklady – strategie nízké ceny díky III specializaci	Jedinečnost nabídky – specializace produktu pro dílčí trh IV.

2. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

2.1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Dotčený subjekt je mezinárodní jazyková škola se sídlem v U.S.A. Své služby společnost nabízí firmám i soukromým osobám a poskytuje tudíž jazykové kurzy pro zábavu, pro účely cestování i pro pracovní potřeby. Společnost je proslulá především efektivností svých kurzů a tím, že dokáže naučit jazyk neobvykle rychle. Nabízí kurzy téměř ve všech světových jazycích.

Dotčený subjekt má přes 465 jazykových center ve více než 65 zemích světa. V České republice působí od roku 1900, přičemž první jazyková škola měla sídlo v Praze. V současné době má v Praze tři jazykové školy a jednu v Brně.

Základními principy, jimiž společnost dosáhla vysoké úspěšnosti, jsou především orientace na zákazníka, otevřená a aktivní účast, inovace a výzva a strategické plánování.

2.1.1. METODA VÝUKY

Zakladatel společnosti vyvinul speciální systém výuky, který je základem celosvětově proslulých jazykových kurzů školy. Tato metoda výuky je zcela jednoduchá a přitom zásadní. Ve třídě se hovoří pouze cílovým jazykem, a to od naprostého začátku výuky až do jejího konce. Studenti se učí gramatiku a psaní až poté, co zvládnou mluvení v cizím jazyce a jeho porozumění. Výuka gramatiky přitom není formální, studenti si ji osvojují při konverzaci. Tímto se dotčenému subjektu podařilo najít systém, jak včlenit studenty do cizího prostředí, aniž by musel odjet do zahraničí. Studenti se tak naučí v daném jazyce uvažovat, což je mnohem důležitější než překládat každé slovo z rodného jazyka. Všichni učitelé jsou rodilí nebo bilingvní mluvčí cizího jazyka a při výuce používají konverzační metodu otázek a odpovědí. To umožňuje studentům se v jazyce zdokonalit a přirozeně nabýt slovní zásobu. Dotčený subjekt rozlišuje celkem deset úrovní jazyka – od úplných začátečníků až po profesionály.

2.1.2. UČEBNÍ MATERIÁLY

Dotčený subjekt používá vlastní učební materiály, které zahrnují jak učebnice a magazíny, tak i multimediální produkty jako jsou zvuková CD, CD-ROM a webové stránky, které jsou kompatibilní s vlastními učebnicemi, a to umožňuje hlubší propojení materiálů a tím i lepší pochopení jazyka. Nedílnou součástí učebních materiálů jsou intranetové stránky pro studenty. V hodinách se pro jejich zpestření využívá DVD. Všechny učební pomůcky jsou rozčleněny do deseti obtížností. (24).

Vzhledem k tomu, že proměňující se trh nyní vyžaduje studium v rychlejším tempu, vytvořila firma domácí studijní materiály, které umožňují studentům doplňkové studium k hodinám ve třídě, zaměřené na opakování slovní zásoby a procvičování výslovnosti.

2.1.3. KLIENTSKÝ SERVIS

Dotčený subjekt tradičně rozděluje studenty do jazykových úrovní a tomu předchází analýza potřeb klientů. Každý student absolvuje pohovor, při němž se zjišťuje jak pokročilost tak i osobní požadavky. Po tomto pohovoru je vypracován výukový program šitý přesně na míru. Dále společnost pravidelně zjišťuje a doplňuje znalosti zaměstnanců, čímž dohlíží na kvalitu nabízenou zákazníkům. Průběžně však nejsou kontrolováni jen zaměstnanci, ale také studenti. Kontroluje se pokrok, docházka a jejich vlastní spokojenost. Samozřejmostí je i závěrečné testování výuky.

2.2. PRODUKTY

Jazyková škola nabízí ve všech svých jazykových centrech následující produkty.

2.2.1. PRIVÁTNÍ VÝUKA

Produkt nabízený jednotlivcům i skupinkám, kteří si přejí, aby pozornost byla věnována pouze jim. Tato forma výuky nabízí i další výhodu, kterou je dozajista flexibilita. Rozvrh si navrhne klient sám podle jeho potřeb, stejně tak i tempo výuky. Jde o jeden z nejúčinnějších způsobů, jak se naučit cizí jazyk, při němž čas, ve kterém mluví lektor a student, je rozložen rovnoměrně. Lektor v privátních hodinách bývá

téměř vždy rodilý mluvčí s přízvukem, což umožňuje klientům si plně zvyknout na cizí jazyk. Privátní kurzy tvoří 37% produkčního mixu.

2.2.2. VLASTNÍ REGISTROVANÝ PRODUKT SPOLEČNOSTI

Tento produkt je osvědčenou, nejrychlejší, nejefektivnější a nejintenzivnější metodou, jak se naučit cizí jazyk, již využívají především obchodníci. Jedná se o vysoce koncentrované individuální lekce, po jejichž absolvování je klient schopen komunikovat ve většině sociálních a obchodních situacích již za dva až tři týdny. Tento produkt tvoří 11% produkčního mixu. (24).

Struktura:

- Osmihodinová intenzivní výuka denně.
- Konverzace v reálných životních situacích.
- Cvičení rychlých odpovědí.
- Oběd s instruktorem, který umožňuje vyzkoušet si nový jazyk

v přirozeném prostředí.

2.2.3. VÝUKA PRO VEŘEJNOST

Výuka ve třídách probíhá ve většině jazyků ve skupinkách po maximálně šesti lidech. Vzhledem k tomu, že angličtina vyžaduje intenzivnější přístup, skupinky byly zúženy na maximálně tři studenty. Kurzy jsou charakteristické použitím nejnovějších studijních plánů, založených na mnohaletých zkušenostech. (24).

Kurzy pro veřejnost zaujímají 14% produkčního mixu.

2.2.4. FIREMNÍ VÝUKA

Firemní výuka, neboli charter, tvoří 21% produkčního mixu. Jedná se o uzavřené skupinky s maximálně 6 studenty. Posluchači jsou rozřazeni stejně jako v běžných skupinkách pro veřejnost podle úrovně jazykových znalostí. Klient si zadá obsah,

začátek, délku a rozvržení studijního plánu a Berlitz potom program ušije na míru studenta.

2.2.5. JAZYKOVÁ VÝUKA PRO DĚTI A MLÁDEŽ

Vzhledem k tomu, že znalost druhého jazyka otevírá bránu k různým kulturám a pomáhá dítěti pochopit a ocenit příslušníky jiných národů, si společnost uvědomila velkou příležitost, kterou jsou kurzy pro děti a mládež a svých dětských zákazníků si velice váží. Dětská výuka tvoří 17% produkčního mixu. Tyto skupinky se podle věku dělí na(24).:

➤ Děti od 4 do 7 let

Jde o multimediální výukový program, při jehož tvorbě se spojili tvůrci jistého seriálu s dotčeným subjektem, aby zábavnou a přístupnou formou pomocí videa, knih a dalších studijních materiálů představili dětem nový jazyk.

Hlavním aktérem výukového tohoto programu je roztomilá loutka, již děti mohou znát z kreslených seriálů.

➤ Děti ve věku 8 až 11 let

Jde o vysoce účinný a moderní studijní program kombinující témata přiměřená dětskému věku se zábavnými a originálními cvičeními a studijními materiály. Tento program klade důraz na mluvené slovo, aby se děti naučily jazyk používat v praxi. Za tímto účelem využívá program řady multimediálních aplikací.

➤ Teens

Poněkud starším dětem – teenagerům je určen program teens (12let a více). Jedná se o zábavný a efektivní program zaměřený na konverzační schopnosti s využitím témat, jež dospívající mládež zajímají.

2.2.6. STUDIUM V ZAHRANIČÍ

Protože jedním z nejzajímavějších a nejefektivnějších způsobů, jak porozumět cizímu jazyku, je strávit nějakou dobu v zemi, kde se tímto jazykem hovoří, firma vyvinula studijní program, který umožňuje vycestovat z rodné země a pokračovat ve výuce ve škole dotčeného subjektu či mimo ni v jiné zemi. Tento program je dostupný ve 29 lokalitách po celém světě.

2.2.7. ZNALOST CIZÍCH KULTUR

Program, jež může být řešením pro obchodování po celém světě, umožňující pochopit jiné kultury, jejich hodnoty a obchodní postupy.

Trénink je určen pro:

- Týmy či zaměstnance firem, kteří běžně pracují v zahraničí
- Emigranty pracující v zahraničí
- Specifický trénink jednotlivců
- Mnohonárodnostní týmy

Programy jsou určeny jednotlivcům i pracovním skupinám, jimž pomáhají překonat kulturní bariéry a eliminovat kulturní "šoky" při komunikaci s odlišnými národnostmi. Běžně je absolvují lidé cestující do zahraničí, mezinárodní manažeři a zaměstnanci nadnárodních společností.(24).

2.2.8. VIRTUÁLNÍ HODINA

Výuka prostřednictvím internetu vedená stejným způsobem jako běžná výuka v učebně v cizím jazyce a ve shodě s ostatními výukovými programy. Tento způsob výuky je nabízen firmám po celém světě pro vzdělávání jejich zaměstnanců, kteří tak mohou ušetřit čas, který by jinak strávili dojížděním do školy.

2.3 SITUAČNÍ ANALÝZA VČETNĚ ANALÝZY KONKURENCE

2.3.1. VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ

➤ Zaměstnanci

Všichni zaměstnanci jazykové školy musejí mít alespoň středoškolské vzdělání a musejí ovládat alespoň anglický jazyk na komunikativní úrovni, přičemž druhý jazyk je samozřejmě výhodou. Vzhledem k tomu, že práce v dotčeném subjektu je především prací týmovou, od zaměstnanců jsou také vyžadovány komunikativní schopnosti a profesionalita, stejně jako reprezentativnost. Samozřejmostí v dnešní době na téměř každé pozici je práce s počítačem na uživatelské úrovni, pro zaměstnance to platí taktéž. Protože je nutné zaměstnance pravidelně školit, je důležité, aby s cestováním za školeními souhlasili hned od začátku.

Lektoři jazykové školy jsou vybíráni dle vzdělání a zkušeností. Upřednostňováni jsou lidé nad 24 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním. Jak již bylo výše popsáno, jedná se většinou o lektory cizích národností či bilingvisty z České republiky. Protože tito učitelé jsou v každodenním kontaktu se zákazníky společnosti, je nutné, aby měli reprezentativní vystupování a aby byli pečlivě proškoleni o metodách a produktech společnosti. Takovéto školení trvá dva týdny. Učitelé dále musejí být časově flexibilní.

➤ Zákazníci

Hlavními zákaznickými segmenty jsou především dvě skupiny. Jednak jsou to děti od předškolního věku až do 18 let. Této skupině společnost věnuje zvláštní pozornost, protože si moc dobře uvědomuje, jak je jazykové vzdělávání mladých v dnešní době důležité. Druhou skupinou jsou pak lidé s vyšším vzděláním, vyšším příjmem a tak i vyšší pracovní pozicí na trhu. Tito zákazníci také tvoří největší skupinu klientů společnosti.

➤ Obchodní partneři

Hlavními obchodními partnery společnosti jsou tzv. obchodní komory. Spolupráce je na bázi výměny informací o trzích, klientech a vlastních produktech. Tito obchodní partneři dále informují svoje partnery o produktech společnosti a organizují různé

semináře, kterých se společnost účastní a díky nimž získává nové kontakty pro potenciální klienty a udržuje si i klienty stávající.

Lidé, jež externě přednášejí pro dotčený subjekt na mezikulturních seminářích, se nazývají interkulturalisté a patří mezi další partnery firmy. Takovíto přednášející musejí mít vysokoškolské vzdělání a dostatečné znalosti o zemi, o níž přednáší. Samozřejmě je i plynulá angličtina.

➤ Dodavatelé

Protože společnost produkuje své vlastní studijní materiály, bylo zřízeno vlastní nakladatelství. Odtud knihy kamionem či letecky putují do skladů společnosti průměrně jednou za půl roku, což si firma může dovolit, protože každá pobočka v České Republice má dostatečně velké skladové prostory. V případě, že v jedné pobočce nějaký studijní materiál chybí, je přeposlán z jiné pobočky prostřednictvím České pošty.

Kromě svých vlastních publikací využívá dotčený subjekt i publikace externí. Tyto publikace jsou dodávány nejpozději do jednoho týdne oproti objednavce. Dalšími externími dodavateli jsou i dodavatelé kancelářských potřeb. Objednávky probíhají většinou prostřednictvím internetu a dodávky jsou uskutečňovány do pouhého jednoho či dvou dní.

➤ Konkurence

Jak je již výše popsáno, konkurence je v této oblasti velmi intenzivní. V kraji jihomoravském se nachází přibližně 102 jazykových škol, z nichž je 86 v Brně a 77 přímo v jeho centru. Působnost brněnské pobočky sahá i do krajů moravskoslezského, kde je zaregistrováno 72 jazykových škol, olomouckého se 15 jazykovými školami, Vysočina s 9 jazykovými školami a zlínského, kde nalezneme 21 jazykových škol. Tento výběr je jistě velmi vysoký a zintenzivňuje konkurenci i díky množství nabízených jazyků, metod výuky a množství produktů.

Mezi nejžádanější vyučované jazyky patří jazyk anglický, francouzský, německý, španělský a italský. Různé metody, které jsou využívány v jazykových školách po celé České republice, jsou například vlastní metoda dotčeného subjektu, založená na komunikaci a konverzaci, dále klasická výuka, drilovací a sugestopedická metoda či intenzivní výuka s přípravou na mezinárodně uznávané jazykové zkoušky.

Na českém trhu vyučují jak čeští lektori, tak i rodilí mluvčí. Výuku je možné provést intenzivně, docházkově či výjezdem do cizí země. Velikost skupin se také liší od větších – až 15 posluchačů, po menší. Obecně však dotčený subjekt nabízí skupiny s nejmenším počtem klientů. V centru Brna nabízí docházkové kurzy pro veřejnost přibližně 34 škol, z nichž 31 naplňuje své skupiny více jak 10 studenty. Maximální počet studentů ve skupině u dvou z nich je 8. Dotčený subjekt má tedy jednoznačně nejmenší počet studentů ve skupině – maximum studentů učící se anglický jazyk ve skupině jsou 3, pro jazyky ostatní pak 6. Klienti, kterým jsou kurzy v jazykových školách určeni jsou jak děti od předškolního věku, přes školáky k dospělým. Jiné členění může být mezi širokou veřejností a firmami, na které se v poslední době zaměřuje čím dál více jazykových škol. Rozvrhy škol jsou také naprosto flexibilní – od brzkých ranních hodin až do pozdního večera, nebo dokonce i o víkendech. Studijní materiály jazykových škol jsou většinou veřejně vydávané publikace, čímž se dotčený subjekt od konkurence liší.

2.3.2. VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ

➤ Geografie

Brno leží na jihovýchodě České republiky v centrální oblasti Evropy. Hlavním městem České republiky je Praha, která leží na severozápadě státu a je vzdálená od Brna 220 km. Jedná se o druhé největší město České republiky, centrum Moravy. Po zeměpisné stránce je Brno součástí podunajského regionu a je historicky spjato s Vídní, která je odtud vzdálená 110 km.

➤ Demografie

Druhé největší město České republiky mělo k 31.12.2006 průměrně 366 680 obyvatel, při čemž průměrný věk obyvatelstva v tomto roce byl 41 let. http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/nadeje_dozeni_a_prumerny vek aktualizováno 11.1.2008

Tab. 3 Míra nezaměstnanosti v roce 2006 (Zdroj: ČSÚ ČR)

Míra nezaměstnanosti	%
Česká republika	7,1
Jihomoravský kraj	8,0
Brno	7,8

Tab. 4 Složení obyvatelstva v Jihomoravském kraji podle pohlaví a věku

k 31.12. 2006 (Zdroj: ČSÚ ČR)

Věkové rozmezí	%
0 – 14 let	14,2
15 - 64	70,8
65 a více	15,0

➤ Vzdělání

V současné době je v Jihomoravském kraji 10 vysokých škol, což znamená celkem 26 fakult, na kterých studuje formou řádného studia přes 35 000 studentů.

Tab. 5 Obyvatelstvo starší 15-ti let podle nejvyššího ukončeného vzdělání

(Zdroj: ČSÚ - SLDB 2001)

Vzdělání	Č R	Brno - město		
	Celkem (%)	Celkem (%)	Muži (%)	Ženy (%)
bez vzdělání	0,4	0,2	0,2	0,2
základní včetně neukončeného	23,0	17,5	12,9	21,6
učňovské		15,9	19,1	13,0
střední odborné	38,0	13,7	14,2	13,4
učňovské s maturitou		1,4	2,0	0,9
úplné střední včetně nástavbového	27,1	30,4	25,7	34,5

vyšší odborné	1,3	1,9	1,8	1,9
vysokoškolské	8,9	17,9	22,9	13,6
nezjištěné	1,3	1,1	1,2	0,9
Obyvatelstvo úhrnem	100,0	100,0	100,0	100,0

➤ Hospodářství

Jihomoravský kraj se podílí na HDP ČR asi 10 %. Sekundární sektor (průmysl a výstavba) zajišťuje necelých 30 % zaměstnanosti. Transformace místního hospodářství se však nejlépe odráží v rychlém růstu sektoru služeb, který nyní zajišťuje téměř dvě třetiny pracovních míst. Podnikatelské služby představují 22 % zaměstnanosti v terciárním sektoru, následuje maloobchod (21 %), zdravotnictví (14 %) a doprava a komunikace (5 %). Značně vyšší podíl města na zaměstnanosti v sektoru služeb v porovnání s regionem jako celkem odráží roli Brna jako regionálního střediska i jeho pozici střediska mezinárodních výstav, konferencí a zvláště veletrhů, které navštíví přes 900 tisíc návštěvníků ročně.

2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE V ROCE 2006

Společnost se snaží komunikovat jak s potenciálními zákazníky, tak i s těmi stávajícími a s obchodními partnery. Právě proto, že rozpočet na mediální plán je relativně nízký, firma si dává záležet na komunikaci veškerých svých aktivit a novinek svým zákazníkům přímo. Z tohoto důvodu jsou také zaměstnáváni lidé s vynikajícími komunikačními schopnostmi, jejichž předností je i reprezentativnost.

2.4.1. REKLAMA

Jazyková škola již v minulých letech vyzkoušela spoustu různých druhů reklamy a po porovnání jejich nákladovosti a účinnosti se rozhodla ze svého plánu vyřadit jak reklamu televizní, která je sice vysoce efektivní avšak velice nákladná a není pro jazykovou školu příliš účinná vzhledem k oslovení jiného sektoru zákazníků, než firma potřebuje. Také společnost znovu nezařadila reklamu rozhlasovou, s níž se

v předchozím roce nesetkala s úspěchem. Společnost zvolila monotónní třiceti sekundový spot, který byl vysílán několikrát denně na brněnské stanici Kiss Hády.

Společnost však zvolila intenzivnější působení reklamy skrze tisk. Vybrány byly deníky Hospodářské Noviny a Mladá Fronta Dnes, z časopisů potom EURO, V-Style, Proč ne? a Golf Digest.

Cílovými skupinami byli lidé s vyšším vzděláním a vyššími příjmy, označení v rozpočtu jako manažeři, rodiče, děti a ostatní. Největší skupinou byli právě manažeři, jimž se z rozpočtu věnovalo 66%, menší potom rodiče, jimž patřilo 14% a nejmenšími skupinami byly děti a ostatní, kterým se věnovalo po 10%.

Každý zájemce o výuku dostává na pobočce školy informační brožuru. Noví studenti pak získají se studijním materiálem i reklamní předměty jako jsou papírová taška, propiska a papírové desky.

Zaměstnancům managementu a lektorům jsou automaticky poskytovány tašky textilní, které jsou povinni pro zachování určité firemní kultury nosit vždy, jsou-li pracovně mimo prostory dotčeného subjektu.

Samozřejmostí pak je označení budovy, ve které se společnost nachází. Označen je vchod do budovy i vnitřní část jako jsou schody atd. To umožňuje studentům a potenciálním klientům snadno nalézt cestu do školy, ale působí i jako reklama. Firemní automobil je označen logem firmy a sloganem.

Dalším článkem reklamy je internet. Ten se v nynější době nepochybně rozvíjí a to velmi rychle. Dotčený subjekt má vlastní webové stránky, díky nimž komunikuje s některými potenciálními zákazníky, kteří mohou svoji poptávku zaznamenat na poptávkovém formuláři právě na internetových stránkách. Internet znamená pro společnost velmi účinný druh reklamy, jde totiž o flexibilní médium zobrazující nejen obraz ale i zvuk a zákazník si může informace najít kdykoliv.

2.4.2. PODPORA PRODEJE

Před samotným začátkem studia je pro potenciální zákazníky možné absolvovat ukázkovou hodinu výuky zdarma. Student tak ví, co jej v hodinách bude čekat. Tato varianta se ukázala jako výhodná a zákazníci oblíbená.

V průběhu studia jsou potom studenti motivováni k lepším výsledkům a aktivitě na konci každého měsíce, kdy skupiny mezi sebou soutěží o skupinu měsíce. Ta, která vyhraje získává čestné místo s fotografií v knize vítězů a láhev šampaňského. Stejně tomu je i u individuálních klientů, jenž soupeří mezi sebou a dětských skupinek, kterým je ale šampaňské zaměněno za dětský šampus. Vítězové jsou vybíráni pečlivě podle docházky i dosažených výsledků za daný měsíc.

Pro stávající zákazníky, kteří jsou se společností již nějakou dobu, firma nabízí slevové kupóny. Další sleva je nabízena těm studentům, kteří zaplatí roční kurzovné do konce měsíce září a pro firmy, které zaplatí celou částku kurzovného před zahájením kurzu. S firemními klienty je udržován dobrý vztah i tím, že jsou zváni na neformální oběd nebo večeři jako poděkování za jejich spolupráci.

Na různých vzdělávacích veletrzích, jichž se dotčený subjekt účastní, je možné ve slosování vyhrát ceny, které mohou být až například dvoutýdenní jazykový pobyt v zahraničí.

Dotčený subjekt dále pořádá nejruznější semináře, které jsou sice dražší záležitostí, ale velice efektivní. Na těchto seminářích je přednášeno vždy na jedno z mnoha témat jako například mezikulturní vztahy atd. Tyto semináře jsou i velmi časově náročné, protože každý přednášející se na ně musí pečlivě připravit, a to jak na látku, kterou přednáší, tak i vyhledat informace o publiku, jemuž bude přednášeno. Jen tak je možné právě toto publikum zaujmout a efektivně zodpovědět všechny dotazy.

2.4.3. PUBLIC RELATIONS

Pro své zákazníky, a to i ty potenciální, dotčený subjekt pořádá během roku několik akcí. Široké veřejnosti je nabídnut tzv. Dětský Open Day. Na tento den jsou pozváni jak rodiče a děti, tedy již stávající zákazníci, tak kamarádi či sourozenci těchto dětí. Víceméně jsou sem zváni všichni rodiče se svými dětmi, ale většinou přicházejí právě výše popsaní. Cílem tohoto dne je nadchnout děti, ale i jejich rodiče produkty společnosti tak, aby se přihlásili do kurzů. Výjimkou nejsou četné soutěže a atraktivní výhry, jimiž pak mohou být studijní materiály. Přítomni v tento den jsou lektori i management firmy a vše probíhá v neformální náladě tak, aby atmosféra byla co nejpohodovější. I tato akce je však velice časově a organizačně náročná.

Pro své stávající zákazníky firma pořádá takovéto akce vícekrát do roka. Jde víceméně o podobné dny, kdy se zaměstnanci firmy setkají se zákazníky v neformální atmosféře za účelem navázání bližších mimopracovních vztahů, které pak jen utužují vztahy pracovní.

Tím, že si společnost dává velmi záležet na pravidelném přeškolení svých zaměstnanců, se jí daří udržet vysokou úroveň poskytovaných služeb. Všichni zaměstnanci mají potřebné znalosti o celé společnosti a nabízených produktech, což udržuje profesionální prestiž a image. Tato školení trvají dva týdny a jsou vedena zkušenými zaměstnanci společnosti z celého světa. Školení obsahují kromě výkladu o společnosti a jejich produktech také cvičení komunikačních technik, které jsou v této oblasti nezbytné, dále povinné školení o bezpečnosti práce či školení řidičů. Vyžadována je vždy týmová práce.

Dotčený subjekt v předešlých letech patřil ke sponzorům České Miss.

2.4.4. OSOBNÍ PRODEJ

Tato složka je považována za nejdůležitější část komunikačního mixu společnosti, a to právě proto, že rozpočet na reklamu společnosti je relativně nízký. Osobní komunikace je nejúčinnější formou prodeje, protože při ní je možné vidět bezprostřední reakci klientů. Dotčený subjekt klade důraz na podrobné přiblížení svých produktů všem zájemcům o studium. Firma tak musí velice pečlivě vybrat nejen správné techniky komunikace, ale samozřejmě také zaměřit se na správný segment zákazníků. Dotčený subjekt si dobře uvědomuje důležitost osobního prodeje, a proto nic nepodceňuje a své zaměstnance školí na nejvyšší úrovni. Klienti jsou pochopitelně vybíráni především tak, aby pro ně kvalita znamenala více než cena, což od začátku v naší zemi nebylo jednoduché, ale postupem času se situace mění.

Prodejci musejí umět naslouchat a zapojit zákazníky do rozhovoru tak, aby nabyli pocit důležitosti. Potom se totiž dá navodit atmosféra, ve které je zřejmé, že si dotčený subjekt svých zákazníků cení a tím i snadnější nové zákazníky získat. Pro prodejce je také důležité zjistit námitky potenciálního zákazníka a umět na ně smysluplně a přesvědčivě argumentovat. Každý z prodejců pak musí prodávat výhody společnosti. Díky silné firemní kultuře dokáží všichni zaměstnanci společnosti používat jazyk tak,

aby argumentovali především výhody společnosti. Těmi samozřejmě jsou metoda výuky, vlastní studijní materiály, profesionální lektoři i motivační a hodnotící systém. Pro usnadnění této komunikace a dosažení vysoké profesionality má každý prodejce k dispozici databázi klientů, do které jsou zaznamenávány veškeré již prodiskutované informace a doplňující informace o klientech, které se při dalších jednáních mohou hodit. K tématu profesionality při osobním prodeji také patří fakt, že každá skupina zákazníků jedná jen a pouze s jedním pracovníkem managementu. Je možné, že se jistí klienti ocitnou v situaci, kdy poznají i dalšího prodejce, ale obecně jsou od začátku vázáni na jednoho, který je s nimi po celou dobu kontraktu, což velmi usnadňuje veškerou komunikaci.

2.5 SWOT ANALÝZA

2.5.1. SILNÉ STRÁNKY

➤ Metoda

Jednoznačnou výhodou jazykové školy je jejich inovativní metoda výuky, se kterou se po celém světě setkali s velkým úspěchem. Společnost si nechala vypracovat dotazník ohledně spokojenosti zákazníků, ve kterém právě jejich metoda jednoznačně vede. Metoda, jenž je založená na komunikaci a konverzaci, se doposud nepodařila překonat.

➤ Kvalifikovaní učitelé

Součástí metody je samozřejmě i kvalifikace lektorů. Ti jsou vybíráni pečlivě tak, aby zapadli do firemní kultury, ale samozřejmě i podle jejich kvalifikace. Lektory jsou rodilí mluvčí nebo bilingvisté, kteří většinou v dané zemi strávili nějaký čas. Učitelé jsou také pravidelně přeškolení, aby zákazníkům nabídli nejvyšší stupeň výuky a profesionální přístup.

➤ Zaměstnanci firmy a firemní kultura

Společnost si za dobu svého působení vytvořila silnou firemní kulturu, podle níž jsou vybíráni i zaměstnanci. Ti jsou energičtí a flexibilní, přesně jako programy samy.

Lidé v oblasti managementu mají znalosti v oblasti vzdělávání, což usnadňuje vedení společnosti. Dotčený subjekt je orientován na týmovou práci, to mnohdy vyžaduje tolerantnost v názorech a samozřejmě i míru inovativnosti, jenž ve společnosti rozhodně nechybí.

➤ Učební materiály

Studijní materiály, jež si škola zpracovává sama a jsou k dostání pouze při studiu v dotčeném subjektu, jsou velice účinnou pomůckou při studiu jazyka. Podle vývoje daného jazyka jsou materiály pravidelně upravovány, čímž je zaručena maximální kvalita výuky.

➤ Velikost studijních skupin

Dotčený subjekt nabízí výuku ve studijních skupinách se třemi lidmi. Tento způsob tak umožňuje zefektivnit komunikaci a konverzaci, což se samozřejmě odráží v kvalitě studia. Studenti si tak zvládnou procvičit daleko více než ve velkých skupinách, kde v některých případech za celou hodinu ani nemusí promluvit.

Konkurenční analýza dokazuje, že jazyková škola má skupiny pro výuku cizího jazyka s nejnižším počtem studentů. Pouhé 3 školy v centru Brna nabízí výuku ve skupině s počtem studentů nižším jak 10, z toho skupiny analyzované školy pro jazyk anglický tvoří maximálně tři studenti (ostatní jazyky max.6 studentů ve skupině). Zbývající dvě jazykové školy naplňují své skupiny až osmi studenty.

➤ Značka

Dotčený subjekt působí ve světě již přes 100 let. Za tuto dobu si dokázala společnost vybudovat velmi silnou reputaci kvalitní výuky a osvědčené metody. Klienti mnohdy sami přiznali, že toto hledisko je mimo jiných také přimělo k výběru jazykové školy.

➤ Rozsah produktů

Díky širokému spektru produktů, které škola nabízí svým zákazníkům, získává jednoznačně další výhodu. Je tak možné studovat jazyk pro celou rodinu nebo i rodinu

firemních zákazníků. Přeje-li si klient vycestovat s jazykovou školou, nemusí ani měnit společnost, jak tomu u jiných firem často bývá.

➤ Umístění školy

Vzhledem k umístění v centrech měst na frekventovaných místech je škola dostupná každému. Společnost si vybírá místa taková, aby byla blízko ke kulturnímu životu svých zákazníků, k nákupům či odpočinku, ale i dostupná svým pracujícím zákazníkům.

2.5.2. SLABÉ STRÁNKY

➤ Cena produktů

Určitou nevýhodou je vysoká cena produktů, jež se řadí k nejdražším na českém trhu. Jejich vysoká kvalita vyžaduje pravidelné školení zaměstnanců, inovace a vydávání studijních materiálů ale i průzkum trhu a každá z těchto nutností zvyšuje náklady firmy a tím i náklady zákazníků spojené s cenou studia.

➤ Osobní přístup

Klientský servis, jak již je výše popsáno, je jednou ze základních oblastí, na které se škola zaměřuje a je tak nedílnou součástí jejích programů. Pravidelný dotazníkový průzkum dovoluje zlepšovat servis po celou dobu a tím i zlepšovat vztahy s klienty, kteří potenciálně zůstávají déle či doporučí školu svým známým. Zjistila jsem však, že tento dotazníkový průzkum pravidelný nebyl a pracovníci společnosti se orientovali na zákazníka především na začátku, kdy bylo třeba získat nového studenta. Po jeho získání se proklientský přístup zcela nevytratil, avšak viditelně se snížila jeho intenzita.

➤ Náklady na školení

Protože si společnost dává záležet na školení nejen učitelů ale i všech ostatních zaměstnanců, kteří musí ovládat prodejní techniky a samozřejmě i znalosti o vlastních produktech, vynakládá nemalé prostředky na takováto školení, která se většinou konají v zahraničí a trvají dva týdny.

➤ Opožděné platby od klientů

Často se stává, že díky pozdním platbám za služby jazykové školy je ohrožen cash-flow společnosti, protože škola musí platit závazky svým dodavatelům. Společnost proto zavedla pravidlo o placení kurzů předem, nicméně i tak se najdou výjimky, které včas nezaplatí.

➤ Technologie

I když se škola snaží držet krok s vývojem technologie, právě proto, že tento vývoj je neskutečně rychlý, je počítačová vybavenost ve společnosti zastaralá, což způsobuje časté problémy. Kapacita počítačů neodpovídá potřebám ve škole, a tak je práce na počítačích pomalá. Všechny pobočky v České republice mají společný server, proto pokud nastane nějaký problém, některá škola může být bez počítačové podpory i několik hodin během dne.

➤ Reklama

V plném využití reklamy brání společnosti nízký podíl výdajů v rozpočtu na reklamu v České republice. Dotčený subjekt se propaguje v novinách, denících a magazínech, ale i díky přímému marketingu. Za nedostatečnou se dá považovat podpora prodeje a public relation. Přesto, že je škola výborně umístěna v centru města, její označení není až tak viditelné.

2.5.3. PŘÍLEŽITOSTI

➤ Celoživotní vzdělávání

Díky velkému rozvoji vysokých škol a potřebnosti jazykových znalostí v poslední době je nezbytné udržovat vzdělávání zaměstnanců na určité úrovni. Vzdělávání dospělých tak v tomto moderním čase představuje zcela normální součást života, která je mimochodem velice důležitá k udržení konkurenceschopnosti firem.

➤ Nové segmenty trhu – pomaturitní studium, školky

Na trhu v České republice se pro společnost otevřelo několik cest, kterým by společnost měla věnovat jistou pozornost. Především jde o pomaturitní studium a výuku

jazyků dětí předškolního věku v mateřských školách. V posledních letech došlo ke zvýšení poptávky po intenzivním pomaturitním studiu jazyků a škola takovýto produkt ve své nabídce ještě nemá. Další zvýšení zájmu se projevilo o kurzy anglického jazyka pro děti předškolního věku. Jazyková škola sice nabízí takovýto kurz ve svých učebnách, ale k pohodlnosti zákazníků by mohla po dohodě s mateřskými školami vyučovat přímo v některých z nich. Další oblastí, která v minulých letech zaznamenala nárůst uchazečů, je studium v zahraničí. Dotčený subjekt toto studium nabízí, avšak není pro něj úplně známá. Před zavedením takovýchto změn je ale samozřejmě nutné situaci blíže analyzovat.

➤ Daně

V roce 2005 byla přijata novela zákona, která výrazně rozšiřuje definici výchovy a vzdělání podle §57 zákona o DPH jako osvobozená plnění. [31]. Výchovou a vzděláním se mimo jiného podle zákona o DPH rozumí i výchovná a vzdělávací činnost v rámci plnění povinné školní docházky žáků ve školách a jazykové vzdělávání, jež bylo uznáno Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Do té doby byly firmy povinny účtovat 19% sazbu daně. I přesto že daňovou úlevu mohou někteří brát jako hrozbu pro nižší obrát firem na trhu, pomohla by tato úleva všem zákazníkům, kteří si jazykovou výuku musí hradit z vlastní kapsy.

➤ Strukturální fondy z Evropské unie

V rozpočtovém období 2007 až 2013 mají větší šanci získat finanční zdroje ze strukturálních fondů Evropské unie projekty, které se zaměřují především na zlepšování atraktivnosti členských států, regionů a měst zlepšením jejich přístupnosti a ochranou jejich environmentálního potenciálu, dále na podporu inovací a podnikatelského prostředí na základě výzkumných a inovačních kapacit a neposledně na vytvoření více a lepších pracovních míst přivábením většího počtu lidí do zaměstnání nebo podnikatelských aktivit zlepšením adaptability pracovníků a podnikatelských subjektů a zvýšením investic do lidského kapitálu.

Tyto strukturální fondy mohou čerpat malé a střední podniky, jež kladou důraz na inovaci, výzkum a rozvoj.

2.5.4. HROZBY

➤ Nezaměstnanost

Nezaměstnanost se z roku 2004, kdy činila 8,3% snížila na 8,1% v roce 2005 až na 6,8% k 30.4.2007. Jde o typický problém mezi zeměmi OECD, který se liší pouze procentem, tedy výší nezaměstnanosti. Nízké procento nezaměstnanosti se objevuje především v zemích s nízkými daněmi, které nabízejí lepší podnikatelské podmínky. To totiž vede k rozvoji podnikání a tím samozřejmě i ke zvýšení nabídky pracovních míst.

➤ Inlace

„V souladu se svou dlouhodobou měnovou strategií ČNB stanovila inflační cíl pro období od ledna 2006 do prosince roku 2009. V dostatečném časovém předstihu byl tak vytvořen rámec pro měnově-politické rozhodování s dopadem na cenový vývoj od počátku roku 2006, kde jsou ukotvena dlouhodobá inflační očekávání.

ČNB vyhlásila inflační cíl platný od ledna roku 2006 jako meziroční přírůstek indexu spotřebitelských cen (CPI) ve výši 3 %. ČNB bude zároveň usilovat o to, aby se skutečná hodnota inflace nelišila od cíle o více než jeden procentní bod na obě strany. Inflační cíl bude platit průběžně až do přistoupení ČR k eurozóně, kdy realizace měnové politiky směřující k udržování cenové stability přejde na Evropskou centrální banku(ECB).“ (27).

➤ Konkurence

V dnešním světě je výuka jazyků naprosto nepostradatelnou, proto v České republice začíná již na základních školách. Rozvoj soukromých jazykových škol však je také velmi viditelný. Základním jazykem, jímž se mluví ve světě je jazyk anglický, a proto 99% jazykových škol umožňuje jeho výuku, a to jak pro veřejnost tak i pro firemní zákazníky. Mezi konkrétní největší konkurenty v Brně patří jazyková škola Brno English Center, která soupeří hlavně díky vysoké kvalitě nabízeného studia při nižší ceně. Protože nejlepším způsobem, jak se efektivně naučit cizí jazyk je samozřejmě vycestovat a učit se přímo v dané zemi, konkurencí jsou i zahraniční společnosti. Největší konkurenci v dnešní době tvoří organizace, které nabízí svým zákazníkům vycestovat, naučit se cizí jazyk a zprostředkovat zaměstnání, aby si mohli

své peníze zpět vydělat. Takovéto služby jsou nabízeny především studentům, ale najdou se i takové, jež nevyžadují statut studenta. Proto konkurencí mohou být i právě tyto agentury a tedy nejen jazykové školy. Nesporně mezi ně patří agentury STUDENT AGENCY, GTS International, INTACT či Alfa Agency.

3. KRITICKÉ ZHODNOCENÍ SITUACE

Společnost si je vědoma toho, že cenová hladina, ve které se pohybují ceny nabízených produktů, je mnohem vyšší než ta, v níž se pohybují ostatní jazykové školy. Management firmy však stále trvá na tom, aby se tyto ceny neměnily. Dle mého názoru by však vedení mělo od tohoto názoru ustoupit alespoň u některých kurzů. Například jazykové kurzy pro děti, které jsou prodávány za stejnou cenu jako kurzy pro dospělé. Myslím si, že tuto dětskou a studentskou slevu v dnešní době najdeme již ve velké většině nabízených služeb v České republice.

Další předností jazykové školy je dětská výuka. Ačkoliv společnost vidí v této výuce velký význam, spektrum nabídky v tomto směru není příliš široké. Nabízejí se tu stejné jazykové kurzy jako pro dospělé, přičemž jsou to pouze dva. Individuální a skupinová výuka. Individuální výuka není příliš rozšířená u mladších klientů. Ti daleko raději přijdou do skupiny k dalším dětem a kamarádům. Myslím si tedy, že škola by mohla zjistit, co klientům v této oblasti chybí, co by si přáli a co by je bavilo.

Jistým nedostatkem je i dotazníkový průzkum, který ve škole neprobíhá příliš účinně. Dotazníky, které se ptají na kvalitu výuky a na klientův celkový dojem, jsou předávány klientům jen pokud se na to nezapomene a už vůbec není kontrolováno, zda každý klient dotazník vyplní a odevzdá škole. Proto pak není možné vědět, s čím jsou konkrétně zákazníci nespokojeni a co je potřeba zlepšit. Klienti pak odcházejí a firma se jen může domnívat proč tomu tak je.

Co se týká reklamy a komunikace se zákazníky vůbec, společnost již vyzkoušela mnoho různých kombinací a stále nepřišla na to, co českého zájemce o studium jazyků zaujme více než informace o ceně. Společnost se více zaměřuje na obsah sdělení než na to, komu je sdělení určeno, proto by jistě bylo vhodné určit cílový segment. Tím by měla být pouze jedna velká skupina zákazníků. Momentálně však společnost má takovéto skupiny tři – dětskou klientelu, firemní klienty a klienty s vyšším standardem.

Jazyková škola na jednu stranu nechce slevit ze svých finančních požadavků, na straně druhé však má problém s takovou banalitou, jako jsou zastaralé technologie. Banalitou říkám proto, že v této oblasti jde pouze o finanční záležitost, o investici do nových zařízení, na nichž však firma šetří. Myslím si ale, že pokud chce společnost působit opravdu seriózně a dávat svým klientům najevo, že dostanou, co si zaplatí, bylo by dobré právě do této oblasti investovat. Jakákoliv škola jistě udělá lepší dojem, pokud bude mít k dispozici zařízení, která fungují bez problémů a rychle.

Z pohledu klienta pak vidím nedostatek další. Ten se týká parkování v centru města. Při zamyšlení se nad tím, jaký typ klientů školu navštěvuje, se dá předpokládat, že bude cestovat autem. Jsou to buď časově zatížení podnikatelé a zaměstnanci, kteří by bez auta vůbec nebyli schopni fungovat, nebo prostě lidé, kteří jsou na svoje vozidlo zvyklí a cestování hromadnou dopravou jim přijde nepříjemné a nepohodlné. Umístění školy v centru města se může zdát výhodou, z pohledu parkování je tomu ale naopak.

Důležitou oblastí, kterou je třeba kriticky zhodnotit především, je osobní přístup. Právě v tomto společnost dle mého názoru pokulhává nejvíce. Je pravdou, že se škola pyšní a klade důraz na to, aby klienti věděli, že osobní přístup je na prvním místě a že získají produkt šitý na míru. Ve skutečnosti se ale s každým klientem jedná podle stejného vzorce, a tudíž ne individuálně. Bylo by proto dobré častěji se ptát právě klienta, zda mu situace vyhovuje nebo by si přál něco změnit, nastavovat každému studentovi individuální studijní plán a věnovat se jim natolik, aby získali pocit, že se jim investice opravdu vyplatila a že se ve škole cítí doopravdy skvěle.

Klienti společnosti, jak již jsem výše napsala, jsou často osobnosti, které jsou časově vytížené, proto je třeba počítat dopředu s tím, že nebudou mít mnoho času se připravovat na výuku doma. Právě proto si myslím, že je o to důležitější, aby každý měl nastaveno studium jazyka individuálně. Koncept školy je takový, že je důležité naučit klienta určitý obsah za určitou dobu, což je jistě zvládnutelné při plném nasazení. Nebere však v úvahu, zda je to splnitelné v konkrétní situaci.

4. NÁVRHY A ZHODNOCENÍ

Úspěšný komunikační mix musí použít nejvhodnější kombinaci nástrojů, které povedou ke zvýšení poptávky po službách společnosti. V sestavování této kombinace je nutné využít znalostí a zkušeností z minulosti tak, aby byly ku prospěchu firmy. Pro každou firmu se více hodí jiný způsob komunikace, pro všechny ale platí, že způsob komunikace musí být originální, profesionální a oslovující.

Samozřejmostí je i stanovení správného segmentu zákazníků, jenž je především kvůli vysoké ceně kurzů zaměřen na lidi s vyšším vzděláním a tím i postavením na trhu práce a vyššími příjmy. Další skupinou, na kterou se dotčený subjekt zacíлил, je vzdělávání dětí, které jsou viděny jako jejich budoucnost. Poptávka po dětských kurzech potvrdila, že společnost by svůj zaměřovaný segment měla rozšířit právě o tuto skupinu zákazníků.

Protože firma na českém trhu působí již mnoho let, má nemalé zkušenosti v této oblasti. Do roku 2007 se však nepodařilo najít tu nejlepší kombinaci nástrojů komunikačního mixu, která by hodnověrně překonala vyžadování kvality nad nízkou cenou. Snažila jsem se tedy ve své práci najít mezery, kterých by firma měla využít a vylepšit tak svůj plán a následně jsem měla příležitost zhodnotit změny, ke kterým ve zlomovém roce došlo.

Ve svých návrzích jsem se zaměřila na komunikaci, tj. vylepšení reklamy, a to především internet a tisk, dále návrhy pro oblast podpory prodeje, kterým je hlavně nové zavedení společenských akcí mimo prostory školy. Druhá část této kapitoly bude věnována změně v nabídce kurzů. Poslední důležitou složkou hodnocených změn je osobní přístup, který byl již výše popsán jako slabou stránkou společnosti. Nákladové zhodnocení a bližší konkretizaci uvádím na konec v podkapitole 4.1.5.

4.1. KOMUNIKACE

4.1.1 REKLAMA

Pro účely komunikace a reklamní účely je nutné přijít na správnou a novou myšlenku, kterou si pak zvolené cílové skupiny oblíbí. Taková myšlenka musí dozajista být originální, protože s originalitou více pravděpodobně přichází úspěch. Originální myšlenka bez správného využití reklamních zdrojů či správného načasování však ale úspěšná nebude. Proto je důležité věnovat pozornost i nabízeným médiím. Pro výběr média bude nápomocen průzkum, který škola dělá u svých zákazníků, díky formulářům, které je každý zákazník žádán vyplnit.

➤ Televize a rozhlas

Protože vzdělávání je speciální oblast, která spíše než reklamní propagaci vyžaduje osobní přístup, nevyužila bych v reklamní kampani televizního ani rozhlasového média vůbec. Ostatně jde i o velmi nákladnou reklamu a firma nemá dostatečný rozpočet na efektivní reklamní kampaň v televizních prostředcích. Existují samozřejmě regionální zpravodajství, ve kterých by tato reklama byla levnější, ale důležitým argumentem v této oblasti je osobní přístup, kterého se reklamou v televizi nedá dosáhnout. Televizi i rozhlas proto firmě jako reklamní prostředek nedoporučuji.

➤ Internet

Společnost již má vlastní internetové stránky. Pro jejich zviditelnění bych doporučila inzerování na některých českých internetových vyhledávačích. Po zadání výrazu „jazykové školy Brno“ do vyhledávače na stránkách www.seznam.cz se jazyková škola objeví jako čtvrtá na pravé straně v malém provedení, kterému snad člověk ani nevěnuje pozornost. Mezi konkrétními školami pak dotčený subjekt není ani v prvních deseti. Právě proto, že internet je jedním z nejrozvinutějších komunikačních médií dnešní doby by bylo vhodné, aby společnost tohoto způsobu plně využila. V podkapitole 3.5 uvádím konkrétní propočet nákladů na vytvoření a uvedení inzerátu

společnosti na nejznámější a nejpoužívanější vyhledávač v ČR, kterým je právě www.seznam.cz. (30).

Webové stránky společnosti jsou dozajista zajímavé, nicméně pro obvyčejného člověka celkem nepřehledné. Nabídka kurzů se v některých případech až třikrát opakuje s velice nepatrným rozdílem, proto jsou potenciální zákazníci nuceni číst i informace, které se jich netýkají, aby se dobrali správného východiska pro ně samotné. To je náročné nejen na čas, ale i na trpělivost. Proto doporučuji stránky zjednodušit.

➤ Tisk

Pro účely reklamy v tisku byly vybrány nejčtenější deníky Mladá Fronta Dnes a Hospodářské Noviny, jež odpovídají prvnímu ze zaměřených cílových segmentů. I časopisy Euro, V-Style, Proč ne? a Golf Digest zaujmou pouze lidi z prvního segmentu. Pro získání dětských zákazníků společnost již v dřívější době vyzkoušela inzerci v dětských časopisech, která tolik úspěšná nebyla, proto ji společnost z mediálního plánu již vyřadila. Nicméně bych ráda podotkla, že takovýto způsob inzerce je bezvýznamný, protože tyto dětské časopisy jsou určeny výhradně dětem, zatímco při získání dětských zákazníků je nutné oslovit především jejich rodiče. V České republice tedy především maminky. Proto doporučuji inzerci v některém z časopisů pro ženy o stylu a stylovém životě. Protože firma s tímto nápadem ještě zkušenosti nemá, doporučila bych inzerci pouze čtyřikrát ročně v časopise pro moderní ženu PULS. Inzerát by byl čtvrtstránkový a jeho sdělení by obsahovalo zprávu maminkám o důležitosti jazykového vzdělávání dětí a výhodnosti začít již v ranném věku a samozřejmě nabídkou dětských kurzů i se zmíněním možné slevy.

4.1.2. PODPORA PRODEJE

➤ Dary

Vzhledem k tomu, že dotčený subjekt patří k top firmám na českém trhu, je pochopitelné že studenti od společnosti alespoň podvědomě vyžadují dary. S tím společnost musí počítat a vhodně se na to připravit. Další důležitostí v tomto ohledu je skutečnost, že pokud firma od svých studentů něco žádá, nutně jim za to musí něco nabídnout jako proti hodnotu. Proto například společnost nabízí slevy firmám, jež zaplatí

za celé studium předem. Dotčený subjekt ale musí dát svým klientům vědět, že si jich opravdu váží, proto je vhodné, aby prostřednictvím darů a různých slevových poukázek či pozvání na seminář, ukázala svým loajálním klientům, jak moc jsou pro firmu důležití. Navrhuji pouze dary či akce přímo spojené s firmou, protože jakékoli jiné spojení by pouze zvýšilo náklady společnosti, která by pak dosáhla stejného úspěchu. V případě firemních klientů je výhodné je obdarovat formou pozvání na seminář zdarma. Takovíto klienti totiž často považují získávání nových informací za nejlepší, a to právě firemní semináře nabízí.

➤ Měsíční soutěže

Stávající klienti vyžadují, aby za svoje peníze dostali vysokou kvalitu, která je ve škole samozřejmostí, ale také aby nemuseli vynaložit zvláštní námahu pro získání nových znalostí. Proto společnost musí koncipovat studium tak, aby bylo pro studenty co největší zábavou a tím je i motivovat. Pravidelné měsíční soutěže jsou vhodným způsobem, jak zařídit, aby se studenti snažili dosáhnout výborných výsledků, aniž by si uvědomovali, že se snaží více. Je totiž mnohem jednodušší jít za jistým cílem, nežli úplně do neznáma. Soutěže bych uskutečnila ve formě v jaké již jsou zavedeny, pouze bych doplnila, aby se na motivaci studentů více dbalo. Ve společnosti totiž postupně došlo k tomu, že výhra v podobě šampaňského pro studenty nebyla dostatečně motivující, a proto tyto soutěže brali spíše jako zábavu a vůbec si neuvědomovali, že tím vlastně společnost projevuje zájem o dobré výsledky svých zákazníků. Proto bych doporučila měřit pokrok nejen mezi individuálními a skupinovými klienty zvlášť, nýbrž i mezi všemi dohromady. Výherce s nejlepším pokrokem by na konci školního roku obdržel čtrnáctidenní jazykový pobyt v zahraničí.

➤ Společenské akce

Velmi osvědčené večírky pro stávající zákazníky mají již ve škole tradici. Pro efektivnost je vždy dobré přijít s novým nápadem, a proto by se motivy měly často střídát, aby nezačali zákazníci nudit. Takovéto večery se také pořádají často na půdě společnosti, což se může zdát nezajímavé. Doporučovala bych, aby tedy společnost alespoň dva z uvedených večerů pořádala mimo prostory společnosti. Tato forma může být nákladnější, v případě větší akce by však společnost mohla prodávat na takovéto

akce vstupenky pro veřejnost a zdarma dát tyto vstupenky svým klientům. Ti tak mohou přivést i své známé a výborně se díky společnosti pobavit, což by rozšířilo řady potenciálních klientů. Na takovouto akci je pak možné pozvat a v rámci show uvést některou z hvězd pořadů uvedených níže v sekci public relations, získanou na bázi barterového obchodu. Takovéto akce by potom měly podobný charakter jako akce pořádané přímo v prostorách firmy, šlo by pouze o fakt, že nyní by se akce pořádala mimo prostory společnosti, což by mělo jistý psychologický efekt na zákazníka. Také by byli pozváni i rodinní příslušníci, což v malých prostorách nebylo dosud možné. Došlo by k uvolnění atmosféry a tím i lepší propagaci firmy. (25).

➤ Regionální publikace

Protože dosud neexistuje regionální publikace, v níž by společnost shrnula své zkušenosti a kde by klienti mohli projevit své názory o společnosti, navrhovala bych vydání takovéto publikace. Jelikož se názory nebudou zřejmě měnit během týdne, stačí pokud firma bude vydávat tuto publikaci čtvrtletně. Pro snížení nákladovosti je možné tento čtvrtletník vydávat v černobílém provedení, ale protože firma usiluje o prestižní povědomí, pak bych doporučila tisknout v barvě. V této publikaci by měla firma uvést přehled nabízených kurzů, fotografie z vyučování, rozhovory s některými zákazníky a učiteli a také novinky ze společnosti. Publikace by stačila být pětistránková na formátu A5. (26).

4.1.3. PUBLIC RELATIONS

➤ Firemní kultura

Společnost klade důraz na firemní kulturu. K jejímu vzniku dopomáhá spokojenost zaměstnanců, proto, aby škola působila dobře na veřejnost, musí i zaměstnanci být šťastní a svou práci mít rádi. Toho se dá dosáhnout poskytováním výhod a být tzv. preferovaným zaměstnavatelem. Ke spokojenosti zaměstnanců výhody musí být vybírány na základě jejich přání. To by ale mohlo být velice nákladné, tudíž je potřeba se zaměstnanci hovořit a zjistit jejich přání. Jak se to jednou podaří, firma nesmí přestat se zaměstnanci hovořit, protože jejich přání se během doby mohou změnit. Vhodnou volbou může být cafeteria systém, kde si každý ze zaměstnanců vybere

nabízenou výhodu, co se mu zamlouvá nejvíce. Může to být například péče o zdraví, penzijní připojištění, dovolená, vzdělání a spousta dalších možností. Kromě toho je dobré zajistit možnost pro zaměstnance se slevou vyjet na dovolenou jako tým. Tuto dovolenou by si samozřejmě zaplatili a mohli by vzít i svoji rodinu či přátele, avšak protože by jeli s ostatními spolupracovníky, posílilo by to pracovní i mimopracovní vztahy.

➤ Partnerství

Za velmi důležité považuji členství v obchodních komorách. Jako člen komory má společnost přístup k databázi daných komor a může s těmito společností navázat jednodušeji první kontakt, kde pak zjistí potenciál pro vzdělávání. Kromě členství můžeme využít těchto komor k vlastní prezentaci na různých přednáškách, seminářích a spoustě dalších aktivit. Díky participaci na seminářích jednotlivých komor může zásobovat specifická setkání propagačními materiály a takto oslovit další zákazníky.

Pokračovala bych také ve spolupráci s Českou Miss. Tato akce je v České republice velmi sledována a propagována. V posledních letech se na obrazovkách objevily i jiné zajímavé pořady, jakými jsou například live show Big Brother či Super Star, se kterými se dá podobné partnerství také uzavřít. Takovéto partnerství by bylo uzavřeno na bázi barterového obchodu. Výměnou za zveřejnění loga společnosti v soutěžích a možnost zveřejňování tohoto partnerství s dotčeným subjektem by bylo poskytnutí jazykových kurzů jako výhra soutěžícím.

➤ Články v novinách

Zaujmout veřejnost se dá prostřednictvím reklamy, ale bohužel, trh je reklamou přesycen, proto mnohdy lidé už ani reklamy nesledují nebo jim prostě nevěří. Společnost by se tedy měla snažit proniknout přímo do redakčních článků. Pozvání některých novinářů k absolvování semináře či intenzivního programu zdarma se zdá být vhodným způsobem jak si takovýto článek zajistit. Takovýto článek by pak měl být otištěn již v některých z časopisů či novin, ve kterých už společnost reklamu mívá, protože právě ty jsou se společností v jistém spojení a také právě tyto byly vybrány

podle cílového segmentu zákazníků, kteří by se o společnosti měli dozvědět, či se o ni zajímat.

4.1.4. OSOBNÍ PRODEJ

Jak již je výše popsáno, osobní prodej je nejvhodnější komunikační technikou pro jazykovou školu. Vyžaduje však mnoho času i peněz pro školení a trénink. Dotčený subjekt si je dobře vědoma, že veškeré úsilí vynaložené na zlepšování technik osobního prodeje se jim mnohonásobně vyplatí, proto neváhá a své zaměstnance školí, i když je to tolik náročné. Prvotně je však důležité zaměstnat právě člověka, který se k osobními prodeji hodí. Ne každý má totiž dobré předpoklady pro tuto činnost. Zaměstnáním takových lidí by společnost uškodila nejen sobě, ale i jim samotným, protože by museli setrvat v pozici, která by jim nic nepřinášela.

Osobní prodej je výborným nástrojem komunikačního mixu, protože při něm je možné vidět okamžitou reakci zákazníků a co víc, okamžitě reagovat zpět.

4.1.5 ZHODNOCENÍ NÁKLADŮ

Návrhy výše popsané konkretizují po nákladové stránce v následující tabulce, v níž změny jsou vyznačeny tučně:

Tab. 7 Výše navrhovaných nákladů pro plán 2007

Druh	Náklady OKAMŽITÉ (Kč)	Náklady OSTATNÍ (Kč)	Náklady CELKEM (Kč)
MF DNES	Inzerát na osminu stránky 32 000	Celkem 28x za rok	896 000
HN			215 900
EURO			315 000
V-STYLE			100 000
GOLF DIGEST			144 500

PULS	Čtvrtstránkový inzerát-4x ročně 26 950	Další tři inzeráty 80 850	107 800
OPTIMALIZACE WEBOVÝCH STRÁNEK	Cena za prvotní analýzu 30 000	Udržování dvakrát ročně 30 000	60 000
SPOLEČENSKÉ AKCE	pronájem a pohoštění 50 000	Druhá akce stejněho druhu 50 000	100 000
REGIONÁLNÍ PUBLIKACE	čtvrtletně 9 500	Ostatní čtvrtletí 28 500	37 000
DIRECT MAIL			150 000
OSTATNÍ			250 000
<u>Náklady</u>			<u>2 376 200</u>
<u>CELKEM</u>			

V plánu došlo k důležitým změnám. Na přání společnosti jsem se pokusila o sestavení nákladové tabulky tak, aby náklady celkem nepřevýšily náklady z původního mediálního plánu.

Vzhledem k cílovému segmentu zákazníků vidím jako důležité, aby také zůstaly zachovány některé deníky, jež čtou nejčastěji právě podnikatelé. Ze stejného důvodu jsem se rozhodla uchovat některé časopisy. Magazín Hospodářských novin jsem vyřadila, protože není efektivní pro inzerování ve stejných novinách dvakrát. Naproti tomu jsem přidala časopis pro moderní ženu PULS. Pokud se totiž firma chce věnovat svým dětským zákazníkům je nezbytné, aby působila právě na ty, kteří na ně mají největší vliv a těmi jsou samozřejmě jejich rodiče, v pojetí pro Českou republiku spíše jejich maminky.

Dále jsem zavedla analýzu pro optimalizaci webových stránek a zavedení nového inzerátu do vyhledávače na internetu tak, aby se zobrazovaný inzerát objevil mezi prvními třemi výsledky. Takovýto způsob se platí pro analýzu a zavedení inzerátu nárazově a poté se připláci v závislosti na zvolené firmě i na požadavcích

zadávací firmy jednou nebo dvakrát ročně. Protože se situace může změnit, zvolila jsem variantu, kdy firma bude tuto činnost provádět dvakrát ročně.

Protože firma je úspěšná v konání večírků pro své zákazníky a ti si tyto aktivity oblíbili, dalším nákladem je náklad na podporu prodeje formou pořádání větších akcí mimo prostory společnosti. Takto jsem rozhodla proto, že setkávání se pro účel zábavy v místě, kde klienti musejí těžce pracovat, aby získali jazykové znalosti, se může zdát nevhodné. Navíc takováto akce na začátku i na konci školního roku může vyzdvihnout partnery společnosti, podpořit smýšlení zákazníků o firmě a společnost nemusí hradit celé náklady sama, pokud bude vstupenky dávat svým klientům a prodávat vstupenky svým neklimentům. Samozřejmě cena nesmí být tolik vysoká, aby odradila potenciální zákazníky, nicméně účelem tohoto je finanční výpomoc na uspořádání akce.

Vydávání čtvrtletní publikace by firmě pomohlo ukázat konkrétní výsledky a také momentální změny ve společnosti zároveň s uvedením a nabídkou kurzů. Takováto publikace by pro brněnskou pobočku stačila být vydávána v množství 1000ks jednou za tři měsíce.

Celkové náklady navrhovaného plánu jsou zhruba 2 376 200 Kč. Tato částka je nižší než částka vynaložená na původní mediální plán. Toho jsem dosáhla snížením inzerátů v některých z novin a vyloučením inzerce v magazínu Proč ne?, který patří k Hospodářským Novinám. Dle mého názoru je tento plán realizovatelný a firmě by dopomohl ke zvýšení všeobecné povědomosti o společnosti a tím i ke zvýšení počtu zákazníků.

4.2 ZMĚNY V OBLASTI KOMUNIKACE

Společnost se rozhodla pro efektivnější reklamní leták v Hospodářských novinách. Jde o prospekt, který není tištěný přímo na novinový list, nýbrž je to samostatný volně vložený leták, který při otevření novin vypadne, čím na sebe upozorní. Další velkou výhodou tohoto prospektu je i to, že si jej lidé a potenciální klienti mohou ponechat, aniž by museli schovávat celé noviny.

Pro zajištění toho, že si této propagace všimne správný segment zákazníků, Dotčený subjekt spolupracoval s golfovým areálem. Leták byl rozdělen na dvě

poloviny na každé straně, z nichž jedna polovina patřila golfovému areálu a druhá dotčenému subjektu. Náklady tudíž byly taktéž rozděleny napůl. S golfovým areálem pak dotčený subjekt dospěl i k další spolupráci, tzv. Golf s jazykem. Produkt je blíže rozepsán v další kapitole.

Pro získání mladší klientely, a především pro její udržení, společnost zvolila direct mail. Touto formou bylo zasíláno CD s pohádkami pro nejmenší. Tento pokus o sblížení měl úspěch především u maminek, které s úsměvem na tváři přiváděly své děti do školy s radostí a přiváděly i nové maminky. Šlo tedy hlavně o prohloubení důvěry mezi rodiči dětí a školou.

Dotčený subjekt v letním období 2007 uspořádal kampaň, jejímž cílem bylo nabídnout cílové skupině – rodiče s dětmi ve věku 4-15 let, letní jazykovou školu v Praze a také letní jazykový tábor. Většina komunikačních aktivit probíhala formou in-store promotion v Praze a v Brně. Velmi důležitým momentem bylo také správné načasování promo akcí. Promo akce probíhala tři po sobě následující dny, vždy určitý počet hodin na vybraném místě. Promo team tvořily dvě sympatické hostesky ve firemních tričkách a kšiltovkách. K povinné výbavě patřily nafukovací balónky na tyčce s logem jazykové školy, informační materiál v podobě „hvězdičky“, papírové tašky s brandingem a maskot jazykové školy. Hlavní úkolem promo teamu bylo předat maximum informací o letních aktivitách jazykové školy právě vybrané cílové skupině rodičů s dětmi.

Společnost dále rozesílala tzv. VIP mail. Ten byl určen jak již sám název napovídá VIP klientům. Bohužel však na tento typ komunikace nebyl sledován větší ohlas.

Sponzorství a partnerství jako další složky komunikačního mixu se příliš nezměnily. Společnost je i nadále členem obchodních komor. Pro dětské tábory pak společnost započala svou spolupráci s agenturou, která má na starosti organizovaný program na letních jazykových táborech.

4.3. ZMĚNY V OBLASTI NABÍDKY

Vzhledem k tomu, že jazyková škola vidí výuku dětí jako své poslání, protože děti jsou podle firmy naše budoucnost, je na místě očekávat velký důraz na nabídku právě v této oblasti. Dotčený subjekt měl do roku 2007 pro své mladé klienty pouze běžnou odpolední výuku cizího jazyka a letní tábory. V roce 2007 se společnost na tuto oblast zvláště zaměřila a doladila detaily v nabídce i rozšířila samotnou nabídku. Společnost také započala analýzu trhu pro zjištění zájmu o další nabízené alternativy.

Důležité bylo zaručení se za to, že na letních jazykových táborech budou pouze rodilí mluvčí. V tomto směru byly zjištěny nedostatky v předešlých letech. Na dětskou výuku nebyl brán velký ohled, a to i přes to, že se právě dětskou výukou společnost chtěla vyznačovat a lišit. Děti pak z táborů, kde nebyl rodilý mluvčí odjížděly zklamané a na další tábor již nepřijely. Tohle se v roce 2007 změnilo a téměř 70% účastníků loňského tábora se již zapsalo i pro rok 2008. Navíc klienti, kteří jedou na letní jazykový tábor již podruhé získali 1000 Kč slevu, což dozajisté k navýšení počtu spokojených a vracejících se dětí také přispělo.

Tento nový koncept dětských táborů zahrnuje i spolupráci s agenturou, která zajišťuje program pro neanglickou část dne. Jedná se o celotáborovou hru.

V roce 2007 byl dále přijat program letní školky. Výuka jeden týden probíhá od pondělí do pátku, vždy dopoledne, výhradně v anglickém jazyce. Děti se tak učí nový jazyk zábavnou formou a v uvolněné atmosféře. Pro tento produkt byly vyhrazeny čtyři termíny v době letních prázdnin.

Velice úspěšný a účinný program, který je registrovaný produkt společnosti, napomohl vzniku dalšího produktu, kterým je podobný koncept probíhající přes léto. Jedná se o letní týdenní nebo dvoutýdenní kurz, který je nabízen širší veřejnosti za zvýhodněné ceny. Program si tak mohou vyzkoušet i ti, kteří v průběhu roku nemají čas, i ti, kteří by o něm jinak z finančních důvodů nepřemýšleli.

Dalším z nových produktů společnosti je program Golf s jazykem, který byl vytvořen ve spolupráci s golfovým areálem. Nabízí se dvě varianty – kurz týdenní a

kurz na prodloužený víkend. Program je určen jak dospělým, tak i dětem či skupinám. Jedná se o tři bloky rozdělené tak, aby byly pro účastníky co nejefektivnější. Dopolední výuka jazyka, odpolední trénink golfu s kvalifikovanými instruktory, na něž navazuje výuka jazyka a následně večerní trénink golfových dovedností. Takovýto „balíček služeb“ je nabízen i s ubytováním a plnou penzí a dá se tak využít i jako produktivní dovolená, je velice oblíbený zejména pro klienty z Prahy přijíždějící, aby poznali i krásy Moravy.

Poslední důležitou složkou změn v nabídce roku 2007 bylo zmenšení všech skupin pro výuku jazyka. V každé takovéto skupině jsou maximálně tři studenti, což je samozřejmě mnohokrát více efektivní než předešlé šestičlenné skupiny.

4.4. ZMĚNY V OSOBNÍM PŘÍSTUPU

Nejdůležitější změnou, která ve škole v roce 2007 nastala, je bezesporu změna v osobním přístupu ke klientům. Ačkoliv si jej společnost do té doby pochvalovala a cítila, že v něm má převahu nad konkurencí, zákazníci tuto oblast viděli jako nedostatečnou, a proto odcházeli. Po tomto zjištění se firma dala na „doladování“ miniaturních detailů, které však znamenaly obrovský přínos.

Zvýšený důraz na klientský servis znamená laicky řečeno šití služby na míru klienta. Osobní konzultace se stala častější a běžnou součástí výuky. Díky tomu byl zajištěn pokrok v jazyce v tempu klienta a ne firmy. Podstatou je neslibovat, co se nedá splnit. Dříve se dbalo na to, aby klient koupil určitý počet hodin, které za určitou dobu „odchodí“ a tím se jazyk naučí. Klienti však mnohdy na toto dané tempo nestačily a tak začali dříve či později lekce vynechávat, což nebylo velmi účinné. V roce 2007 se tento přístup změnil tak, že se sice klientům prodá určitý počet hodin na určitou dobu, avšak důkladně se předtím prodejce seznámí s klientovými potřebami, aby si byl jist, že i při zvolnění výuky klient stihne lekce vybrat, nebo naopak bude mít příležitost výuku zintenzivnit na základě svých časových možností. Každý měsíc pak klienti absolvují další konzultace, aby byl vidět pokrok klienta, ale i případná potřeba změny režimu.

Klientovi jsou na začátku kurzu představeni různí lektori, z nichž si pak klient sám určí, ke kterému z nich se chce nechat přiřadit pro další výuku. Tohle je výborné zejména, pokud daný lektor onemocní a je potřeba jej nahradit jiným lektorem. Klient tak není vydán napospas škole, ale sám si vybere, kdo by mu nejvíce vyhovoval. To samozřejmě působí na zvýšení motivace lektorů. Ti se tak, musí více snažit, aby právě oni byli těmi oblíbenými.

Se změnou lektora v případě nedostupnosti vlastního vyučujícího souvisí i fakt, že v předchozích letech nebyli klienti informováni o této změně dopředu. Od roku 2007 jsou klienti upozorněni, že je nutná změna, také ví proč a mají na výběr z několika možností, tedy vybrat lektora jiného nebo hodinu přesunout.

Pro zkvalitnění dětské výuky byl přijat nový zaměstnanec na podporu dětských lektorů. Tento školitel pak sleduje samotnou výuku i speciální přístup k dětským klientům tak, aby se zohledňovala výuka nejen zábavnou formou, ale i přínosnou pro zlepšování se v daném jazyce. Díky snížení cen dětských privátních lekcí, které byly do roku 2007 za stejnou cenu jako výuka pro dospělé, dokázala společnost navýšit zájem o tyto dětské privátní lekce.

Vzhledem ke složitosti webových stránek společnost dosavadní stránky zjednodušila, čímž přispěla k lepší přehlednosti nabízených kurzů. Důležité je i to, že od roku 2007 jsou stránky společnosti pravidelně aktualizovány jak po stránce informační, tak po stránce vizuální. Do budoucnosti připravuje škola internetové stránky ještě jednodušší a poutavější.

Mezi miniaturní detaily, o kterých jsem již výše psala a které byly tolik pro zlepšení situace důležité, patří i takové drobnosti jako nákup nových bílých hrnků, které mají studenti k dispozici. Bílá byla vybrána proto, že nádobí vypadá více hygienicky. To nakonec potvrdili sami klienti jazykové školy. Další takovou „maličkostí“ byl nákup hygienicky balených potravin, které jsou nabízeny klientům. Do roku 2007 se ze snahy ušetřit kupovala větší balení, která se pak rozsypávala na talíře, z nichž si pak klient sám mohl vzít. Toho ale klienti příliš nevyužívali, protože jim to přišlo nehygienické. Po zavedení menších balení potravin, jež si

klient sám rozbalí a má je sám pro sebe, nejeden klient přiznal, že rád tráví více času ve škole a že právě toto bylo jedním z důvodů, které vnímal dříve spíše negativně.

4.5 OSTATNÍ FAKTORY

Firma klade velký důraz také na výběr svých zaměstnanců. Raději je uspořádáno více výběrových řízení pro zabezpečení vhodného zvolení nového kolegy či kolegyně. Důležitý pak je i důraz na podporu lektorů. Speciální pozice, která byla vytvořena za tímto účelem, se nazývá Head Teacher.

Proto, aby se všichni zaměstnanci snažili být lepší byl zvolen především systém motivující finančně. Nicméně v roce 2007 došlo ke změně i v této oblasti. Firma se nyní snaží, aby i zaměstnanci vnímali fakt, že jsou pro společnost důležití. A dokonce tím důležitější, čím víc se snaží. Proto jsou zvýhodněni zaměstnanci – lektoři, kteří pracují na plný úvazek, oproti těm, kteří chodí učit jen tak, jak se jim to hodí a mohou proto vykonávat i jinou činnost. Ti, jež pracují na plný úvazek jsou zvýhodněni v období, kdy jejich nevytíženost nesplní finanční minimum, které potřebují pro život. Mají tak dán fixní plat, který je jim vyplácen pokud škola není schopna obsadit jejich rozvrh natolik, aby si díky provizím mohli dostatečně vydělat. Ostatní učitelé pak jsou závislí pouze na provizích, a proto mimo sezónu nemusejí dosahovat žádného výdělku. Samozřejmě je zde snaha ze strany firmy o maximální navýšení zaměstnanců pracujících na plný úvazek.

Počet zaměstnanců brněnské pobočky se v roce 2007 snížil. Recepci, kterou v roce 2006 obsluhovaly tři recepční, má od roku 2007 na starost recepční pouze jedna. Ta se ovšem také střídá s kolegyní, která pracuje na pozici prodejce. Obě tudíž musejí zvládnout chod recepce a běžné prodejní techniky. Ovládání prodejních technik doposud záviselo pouze na speciální prodejce, která ale nebyla schopná obsluhovat recepci ani zpracovávat rozvrh hodin. Toto sloučení obou pozic umožnilo společnosti být více flexibilní a také přátelštější vůči zákazníkům. Čím méně lidí střídajících se v klientském prostředí, tím lépe to působí na klienta

samotného. Recepční tak zná každého klienta jménem, což jí mnohdy ulehčí situaci vzhledem k „přátelské“ atmosféře.

Pro lepší přehlednost bylo zvoleno barevné rozlišení klientských karet. Tyto karty jsou určeny učitelům. Shrnují rozsah probrané látky v jednotlivých hodinách, účast klienta i jeho prospěch. Červené karty patří klientům účastnících se speciálních a více intenzivních kurzů. Lektor tak ví, že tento klient je velice významný a je tak třeba zvýšené snahy. Takovýto klienti mnohdy zůstávají ve škole i osm hodin denně a mohou proto být velice unavení apod. Modré karty označují dětské klienty, tedy speciální přístup k výuce. Zelené karty pak označují firemní klientelu, za níž se mnohdy jezdí mimo firmu. Toto barevné odlišení jednotlivých skupin klientů pak usnadňuje práci nejen lektorům, ale i samotné recepci, která se v nich pak velice snadno orientuje např. při vypracovávání rozvrhu.

Společnost také nakoupila nové počítačové vybavení. Nahradila tak pomalé a málo funkční přístroje. Ty byly k dispozici lektorům i klientům.

5. ZÁVĚR

Dnešní trh je čím dál více konkurenční, jak je to i ve velké míře vidět na trhu s jazykovými školami. Je tolik možností si vybrat, že proto, aby firma byla úspěšná, musí vědět jak na to a musí podrobně analyzovat každou situaci. S nevýhodou, jakou vysoká cena bezpochyby je, musí nepochybně společnost přijít na trh s něčím výrazným, s něčím strhujícím, jak zákazníky přesto zaujmout. To ale přesto nemusí být jediným, co klient očekává, jak jsem ve své práci zjistila.

Pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí jsem získala představu o firmě samotné, o prostředí, v němž jedná a o typech klientů, které nejčastěji má a také na které potřebuje působit. Udělala jsem též SWOT analýzu, díky níž jsem zjistila jak silné tak i slabé stránky společnosti. Silnými stránkami bezpochyby jsou metoda výuky, která doposud v oblíbě zákazníků nebyla překonána, neustále proškolení a kvalifikovaní učitelé, vlastní učební materiály, velikost studijních skupin, kterou jsem zařadila jak do silných tak i slabých stránek firmy proto, že šestičlenné skupinové lekce se pořád sestávaly z menšího počtu studentů než v ostatních jazykových školách, ty se ale v následujícím roce přesto zmenšily na maximum tři studenti ve skupině. Jméno firmy je bezpochybně její silnou stránkou, ale také rozsah produktů. Snad pro tuto práci důležitějšími jsou nedostatky nebo slabé stránky, které vidím ve vysoké ceně produktů, samotném osobním přístupu ke klientům, kterým se společnost tolik pyšnila, v malém rozsahu dětské výuky, zastaralých technologiích používaných ve firmě a v nízkém rozpočtu na reklamu.

Na přání společnosti jsem vypracovala návrhy v oblasti komunikace. Tu totiž viděla společnost jako klíčový nástroj k udržení stávajících a získání nových klientů. Vzhledem k tomu, že společnost již za svého dlouholetého působení na našem trhu využila různých nástrojů komunikačního mixu a k nízkému rozpočtu právě na tuto oblast jsem se rozhodla pro pouhé „doladění“ stávajícího komunikačního mixu. Především šlo o návrhy na zlepšení propagace na internetu, zavedení reklamy v časopise pro ženy, jakožto matky potenciálních klientů. Dále jsem se zaměřila na

oblast podpory prodeje, public relations a osobní prodej. Přišla jsem ovšem na více nedostatků, které se netýkaly pouze reklamy. Především šlo o osobní přístup.

V roce 2007 došlo k důležité změně. Společnost přijala novou ředitelku brněnské pobočky, čímž došlo ke zvratu v pozitivním slova smyslu. Díky tomu jsem měla příležitost nejen změny navrhnout ale také je vidět a zhodnotit jejich dopad. Společnost radikálně změnila svůj postoj v osobním přístupu ke klientovi, zaměřila se na setkání s důležitými klienty z minulosti, kteří z nějakého důvodu přestali školu navštěvovat a zjistila tak, co škola opravdu dělá špatně. Na základě těchto i jiných vlastních zjištění pak došlo k ladění pouhých drobností, které však měli u klientů velkou váhu. V podstatě šlo o to, aby firma, která je tu pro klienty na vysoké úrovni také působila jako společnost s vysokou úrovní. Došlo také k rozšíření nabídky a zlevnění jazykových kurzů pro dětské klienty. Jazyková škola pak konečně také našla svůj prioritní cílový segment, kterým jsou vysoce postavení klienti, a právě na ně zaměřila svoji reklamu. Struktura zaměstnanců byla zjednodušena, čímž se zefektivnila a uspořilo se tak na výdajích za zbytečné pozice. V neposlední řadě bylo dokoupeno nové technologické vybavení.

Pro zjištění úspěšnosti daného plánu je třeba dalších analýz, ke kterým velice dobře poslouží zpětná vazba od zákazníků. Ti ale často o svých pocitech nemluví, proto firma může požádat o vyplnění různých druhů formulářů. Ty jsou v dnešní době velmi často využívány. Společnost na takovýto dotazníkový průzkum velice dbá. V roce 2007 bylo 99% zákazníků velmi spokojeno s nabídkou i přístupem společnosti. Došlo k navýšení počtu nových zákazníků oproti roku 2006 o 13%, znovu zapisujících se studentů pak bylo o 17% více než v předchozím roce. Poptávka byla navýšena o 14%. Důkaz ve zkvalitnění přístupu firmy můžeme vidět i v tom, že zatímco v roce 2006 přišli do školy studenti na základě vlastního průzkumu na internetu či minulé vlastní zkušenosti, v roce 2007 šlo spíše o osobní doporučení a obecné povědomí, které přivedlo nové klienty.

Pro každou společnost jsou více vhodné jiné komunikační nástroje. Pro jazykovou školu je tím nejvhodnějším osobní prodej, protože služba, která je nabízena, je osobní

záležitostí. Proto reklama, jež je sice daleko viditelnější, může snadno být neúčinná. Pro účinný osobní prodej musí mít společnost silnou firemní kulturu a spokojené zaměstnance, ale i kvalifikovaný a profesionální tým. Toto je finančně i časově náročné, ale v konečné fázi získávání zákazníků se to jistě vyplatí. Osobní prodej je však něco jiného nežli osobní přístup. Přesto není osobní přístup o nic méně důležitý.

6. SHRnutí

„Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“ Marketingová komunikace je užší oblast marketingu zabývající se komunikací mezi firmami a jejich zákazníky stávajícími i potenciálními, dodavateli, partnery i jejich zaměstnanci. K jejímu správnému stanovení je třeba trh analyzovat.

Tato bakalářská práce vznikla jako návrh komunikačního mixu jazykové školy, k jehož zpracování bylo využito analýzy SWOT, analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a analýzy konkurence. Společnost již v minulosti vyzkoušela různé kombinace nástrojů komunikačního mixu, avšak doposud se nepodařilo najít tu nejvhodnější.

Podle zkušeností z minulosti, analýz a poptávky jsem stanovila komunikační mix pro společnost, jenž klade důraz na osobní prodej před jakýmkoliv jiným nástrojem komunikačního mixu. Společnost již na našem trhu působí mnoho let, proto má s touto oblastí nemalé zkušenosti. Návrhy, které v této práci prezentuji jsou proto pouze jistým „doladěním“ komunikačního mixu a zvolením správné kombinace jeho nástrojů.

Společnost některé z mých návrhů přijala, avšak bylo zjištěno, že komunikační mix jako celek nebyl důvodem snižující se poptávky i samotného počtu zákazníků. Tím byl nepříliš důsledný osobní přístup. Tato mezera se v roce 2007 zaplnila, a to přineslo společnosti navýšení poptávky a zápisů samotných.

7. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1]. BITNER, M. J., GREMLER, D.D. a ZEITHAML, V.A.
Service Services. 2006. 650s. ISBN 0-07-296294-5
- [2]. BOWMAN, C. *Strategický management*. 1996. 177s.
ISBN 80-7169-230-1
- [3]. DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 2001. 112s.
ISBN 80-247-79-0447-1
- [4]. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 2003. 275s.
ISBN 80-7226-8112
- [5]. FORET, M., PROCHÁZKA, P. a URBÁNEK, T.
Marketing Základy a principy. 2003. ISBN 80-7226-888-0.
- [6]. FOTR, J. *Strategické finanční plánování*. 1999. 115s.
ISBN 80-7169-694-3.
- [7]. GAVORA, P. *Výzkumné metody v pedagogice*. 1996.
ISBN 80-85931-15-x.
- [8]. HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 2000.
- [9]. HINGSTON, P. *Efektivní marketing*. 2002. 192s. ISBN 80-242-0893-8
- [10]. HORÁKOVÁ, I. *Firemní strategie – plánování a realizace*. 2002.
164s. ISBN 80-7226-657-8
- [11]. HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2001. 150s.
ISBN 80-7169-996-9
- [12]. HRON J., TICHÁ I. a DOHNAL J. *Strategické řízení*. 1998. 266 s.
Skriptum ČZU v Praze, Praha,
- [13]. KOTLER, P. *Marketing Management*. 1998. 710s.
ISBN 80-7169-600-5
- [14]. KOTLER, P. *Marketing od A do Z*. 2003. ISBN 80-7261-082-1.
- [15]. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera*. 2002. 258s.
ISBN 80-7261-010-4
- [16]. MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1996. 312s. ISBN 80-7169-279-2
- [17]. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1996. 248s. ISBN 80-7169-276 X
- [18]. SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 2000. 97s.

ISBN 80-7179-422-8

[19]. SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 1992. ISBN 80-900015-8-0.

[20]. ŠMÍDA, F. *Strategie v podnikové praxi*. 2003. 157s.

ISBN 80-86419-41-X

[21]. VYKYPĚL, O. a KEŘKOVSKÝ, M. *Strategické řízení*. 4.vyd. 2001.

157s. ISBN 80-214-1901-6

[22]. VYSEKALOVÁ J. *Marketing*. 2006. 248s. ISBN 80-7168-979-3

INTERNET

[23]. http://it.pedf.cuni.cz/intstud/studium/diplom_cit.htm#kap221 dne 12.11.2006.

[24]. Internetové stránky společnosti poslední aktualizace 2008.

[25]. <http://www.hotelavanti.cz/sluzby/konferencni-prostory/> dne 30.4.2007

[26]. <http://www.inetprint.cz/letaky/zobrazit-cenik> dne 8.5.2007

[27]. https://nd1.www.cnb.cz/www.cnb.cz/cz/menova_politika/cilovani.html#inflacni_cile ze dne 20.5.2007

[28]. <http://www.ewizard.cz/logistika-slovník.php?detail=22> ze dne 17.2.2007.

[29]. <http://www.ok-business.cz/nabidka-marketingu/vyzkum-trhu/metody-vyzkumu-trhu/OKA-46-X-index.php> dne 12.11.2006.

[30]. <http://www.optimalizace-pro-vyhledavace.cz/> dne 10.5.2007

[31]. <http://www.sponzoring.cz/pages/prehrub.asp?id=6&typ=r> ze dne 13.12.2006

[32]. http://zakony.idnes.cz/novela-zakona-o-dani-z-pridane-hodnoty-dxo-danefinance.asp?c=A050808_000000_danefinance_7936 ze dne 10.5.2007

8. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Apod.	a podobně
Kč	koruna česká
ks	kus
např.	například
HN	Hospodářské Noviny
PR	Public relation
®	ochranná známka (Trade Mark)
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	Tabulka
VIP	Very Important Person (Velice důležitá osoba)