VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

MARKETINGOVÝ MIX JAZYKOVÉ ŠKOLY PRESTO

MARKETING MIX OF LANGUAGE SCHOOL PRESTO

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE — Bc. KLÁRA ZAPLETALOVÁ
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE — Ing. PAVEL MRÁČEK
SUPERVISOR

BRNO 2012

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská

Akademický rok: 2011/2012
Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zapletalová Klára, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

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

Marketingový mix Jazykové školy Presto

v anglickém jazyce:

Marketing Mix of Language School Presto

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně.

Seznam odborné literatury:

KOTLER, P. Marketing management. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
PELSMACKER, P., GUENS, M., BERGH, J. Marketingová komunikace. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 583 s. ISBN 80-247-0254-1.
PŘIKRYLOVÁ, J.; JAHODOVÁ, H. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. . Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
SAUNDERS, J., KOTLER, P., ARMSTRONG G., WONG, V. Moderní marketing. 4. vyd. Praha: Grada, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: Efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Mráček

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

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Ředitel ústavu	Děkan fakulty

V Brně, dne 24.05.2012

Tato verze diplomové práce je zkrácená (dle Směrnice děkanky č. 1/2010). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla diplomová práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

Abstrakt

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

Klíčová slova

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

Abstract

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

Key words

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

Bibliografická citace diplomové práce

ZAPLETALOVÁ, K. *Marketingový mix jazykové školy Presto*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 78 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25.5.2012 ……

podpis autora

Poděkování

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

OBSAH

OBSAH **7**

ÚVOD **9**

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE **10**

2 TEORETICKÁ ČÁST **11**

2.1 Úvod do koncepce marketingového mixu **11**

2.1.1 Historický exkurz 11

2.1.2 Teorie marketingového mixu 11

2.1.3 Marketingový mix a jeho podoby 12

2.1.4 Tvorba marketingového mixu 16

2.2 Marketing ve službách **18**

2.2.1 Specifika služeb a jejich dopad na marketing 19

2.2.2 Klasifikace služeb 22

2.3 Marketingový mix služeb **24**

2.3.1 Produkt ve službách 25

2.3.2 Cena služeb 31

2.3.3 Distribuce služeb 38

2.3.4 Komunikace ve službách 40

2.3.5 Lidé ve službách 54

2.3.6 Materiální prostředí 58

2.3.7 Procesy ve službách 63

ZÁVĚR **66**

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **67**

ÚVOD

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

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

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

1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

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

Cíle práce

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

Dalšími cíli jsou tyto:

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

Metody a postupy zpracování

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

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

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Úvod do koncepce marketingového mixu

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

2.1.1 Historický exkurz

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

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

2.1.2 Teorie marketingového mixu

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

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

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

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

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

2.1.3 Marketingový mix a jeho podoby

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

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

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

Tab. 1: Prvky marketingového mixu ve vybraných oborech

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

Zdroj: (11)

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

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

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

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

Nový model je tvořen následujícími nástroji:

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

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

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

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

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

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

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

Dva úhly pohledu lze vyjádřit následujícím schématem: (1)

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

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

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

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

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

Tab. 2: Systematizace vybraných prvků marketingového mixu

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

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.1.4 Tvorba marketingového mixu

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

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

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

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

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

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

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

2.2 Marketing ve službách

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

Zaměřím-li se konkrétně na poskytování služeb v oblasti vzdělávání, prvním důležitým faktem je skutečnost, že rovněž i v této oblasti silně převažuje podíl tržních služeb nad netržními. V roce 2005 celkové tržby v tomto odvětví dosáhly výše téměř 10 miliard, přičemž se na této skutečnosti více než ¾ podílely podniky, které poskytují vzdělání mimoškolské. Vzdělávání dospělých a mimoškolní vzdělávání vyprodukovalo 85 % celkové přidané hodnoty tohoto odvětví (16).

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

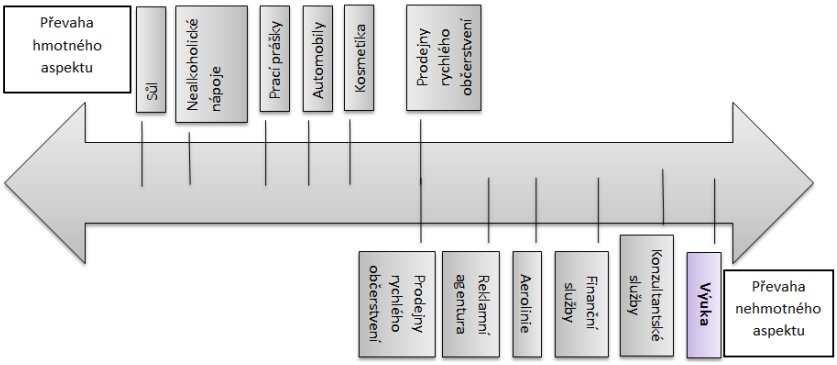
Tyto příčiny se pak prakticky projevují:

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

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

2.2.1 Specifika služeb a jejich dopad na marketing

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



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

Zdroj: (3)

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

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

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

Nehmotnost

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

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

Neoddělitelnost

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

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

Proměnlivost

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

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

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

Pomíjivost[1]

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

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

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

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

Absence vlastnictví

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

[1]Vaštíková (14) tuto vlastnost vyjadřuje pojmem zničitelnost služby.

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

Tab. 3: Vlastnosti služeb a jejich důsledky

Vlastnost	Důsledek	Projev důsledku	Možná řešení/ eliminace
Nehmotnost	Neurčitost výsledku	nejistota zákazníka	• zdůraznění hmotné podoby služby • strategie positioningu • silná značka a obchodní jméno
Neoddělitelnost	Interakce poskytovatele a příjemce	významná role zaměstnanců a atmosféry	• kvalitní výběr • vzdělávání • stimulace zaměstnanců
	Současná produkce a spotřeba	potřeba setkání se v čase a na konkrétním místě	• e-learning
Proměnlivost	Nemožnost kontroly výstupu před spotřebou	odchylky v kvalitě výstupu (dle osoby, místa a času)	• personální politika • komunikace se zákazníky • průzkumy
Pomíjivost	Nemožnost uskladnění	Ztráta služby v daném okamžiku v případě nevyužití	• částečné úvazky • přesun úkolů na klienty • „sdílení“ • rozšíření společnosti • diferenciace cenové politiky • alternativní služby
Absence vlastnictví	Nemožnost vlastnit službu	spotřebitel získává právo	• posilování identity značky • podpora pocitu sounáležitosti a vlastnictví

Zdroj: (vlastní zpracování)

2.2.2 Klasifikace služeb

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

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

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

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

Tab. 4: Preference kritérií dle sektorů služeb

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

Zdroj: (17)

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

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

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

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

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

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

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

2.3 Marketingový mix služeb

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

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

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

Tab. 5: Důsledky vlastností služeb pro jednotlivá P

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

Zdroj: (vlastní zpracování)

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

2.3.1 Produkt ve službách

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3.1.1 Doplňkový produkt

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

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

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

Vaštíková (14) kategorizuje doplňkové služby následovně:

Poskytování informací a poradenské služby – většina zákazníků potřebuje získat mnoho informací týkající se poskytované služby. Mezi tyto patří kupříkladu informace o způsobu získání služby, místě, ceně, podmínkách prodeje, podmínkách zrušení objednávky apod. Tyto informace lze přitom poskytnout skrze různá média (zaměstnanci, brožury, informační letáky, internet, call centrum, počítačový software apod.). Poradenské služby spočívají v oboustranné komunikaci mezi zástupcem poskytovatele a příjemcem služby tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. V rámci jazykového vzdělávání se může jednat například o určení jazykové úrovně dle Společného evropského referenčního rámce[2] a následné zařazení do příslušného jazykového kurzu.

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

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

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

o zákazníky patří rovněž rychlé vyřizování stížností a přijímání jeho podnětů souvisejících s poskytovanou službou[3].

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

2.3.1.2 Životní cyklus produktu služeb

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

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

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

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

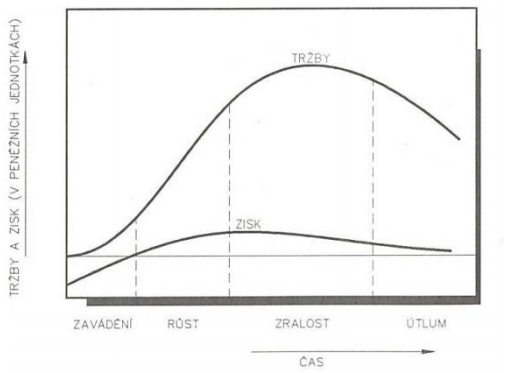
[3]Kotler prezentuje studii o nespokojenosti zákazníků, která hovoří o 25 % nespokojených zákazníků, přičemž si z těchto stěžuje pouhých 5 % a jen 50 % z nich mluví o kladném vyřízení jejich stížností. Zbývajících 95 % se domnívá, že stížnosti jsou ztrátou času (5).

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

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

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

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

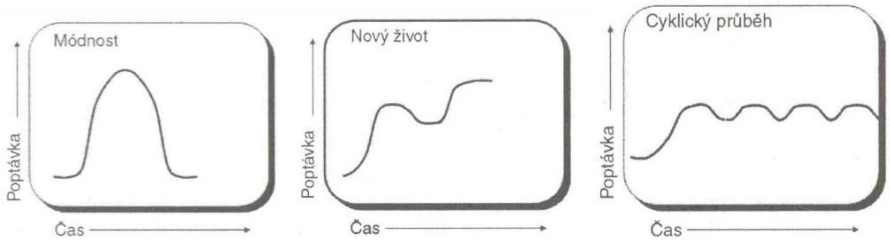


Obr. 2: S-křivka

Zdroj: (22)

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

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



Obr. 3: Odchylky životního cyklu programu

Zdroj (19)

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

2.3.1.3 Rozhodování o sortimentu služeb

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

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

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

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

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

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

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

2.3.2 Cena služeb

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

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

2.3.2.1 Rozhodování o ceně a její tvorba

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

Faktory ovlivňující cenu

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

Vnitřní faktory

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

Vnější faktory

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

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

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

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

Metody tvorby ceny

Faktory popsané v předchozí kapitole tedy ovlivňují výši ceny[4] poskytovaných produktů. Na základě těchto může podnik vybrat vhodnou metodu (někdy též nazývanou jako taktiku) tvorby ceny. Autoři se v terminologii a kategorizaci možných způsobů určení ceny v některých aspektech odlišují. Pro účely této práce jsem jako nejvhodnější zvolila následující.

Metoda založená na nákladech

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

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

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

Stanovení ceny na základě poptávky

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

Stanovení ceny na základě konkurence

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

Stanovení cen na základě hodnoty vnímané zákazníkem

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

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

Diferenciace školného

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

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

Výzkum cen

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

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

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

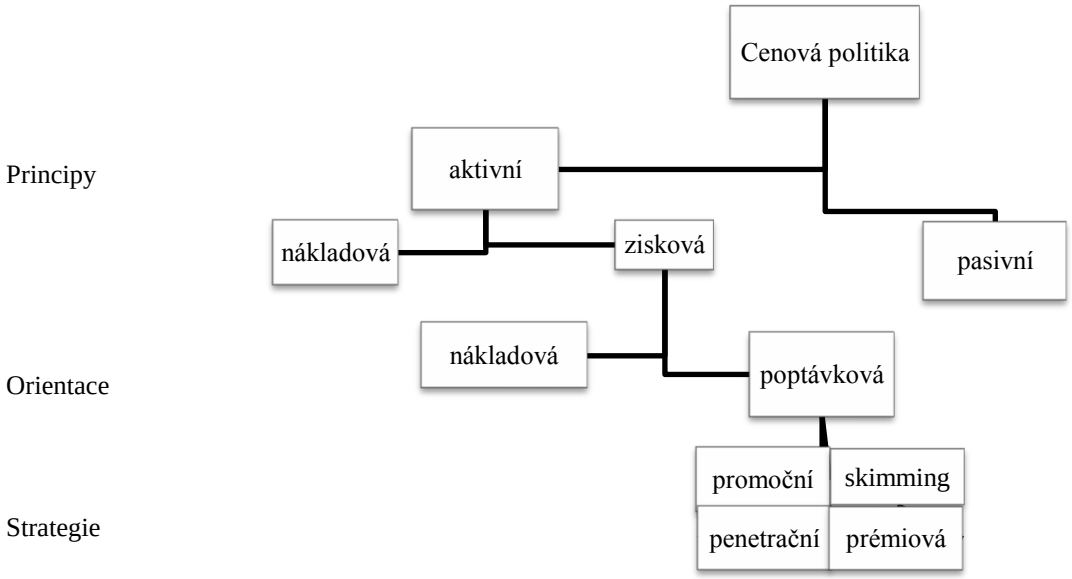
2.3.2.2. Cenová politika a cenové pozicionování

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

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

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

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



Obr. 4: Cenová politika

Zdroj: (7)

2.3.2.3 Stanovení ceny

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

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

spojení s luxusním produktem a Foret (8) dále doporučuje vyhnout se mu již v případě, že se cena pohybuje v řádech stokorun. Setkáme se rovněž s využitím ceny jako ukazatele kvality, a to především v situacích, kdy má zákazník omezené možnosti pro získání informací o skutečné kvalitě produktu. Jako poslední aplikaci psychologických poznatků mající vliv na nákupní rozhodování uvedu jednorázové snížení ceny. (26) Co se týče politiky slev komplexně, význam přikládám opatrnosti při nastavování slevových programů, protože *„diskontní" zákazníci jsou loajální pouze k ceně"*,(29) s důrazem na uvědomění si hrozby deformace tržních cen[5]. Aplikace slev množstevních, věrnostních či sezónních je zcela individuální záležitostí té které organizace.

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

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

2.3.3 Distribuce služeb

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

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

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

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

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

2.3.3.1 Rozhodnutí o umístění služby

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

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

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

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

2.3.4 Komunikace ve službách

„Není možné nekomunikovat.“

Paul Watzlawik (30)

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

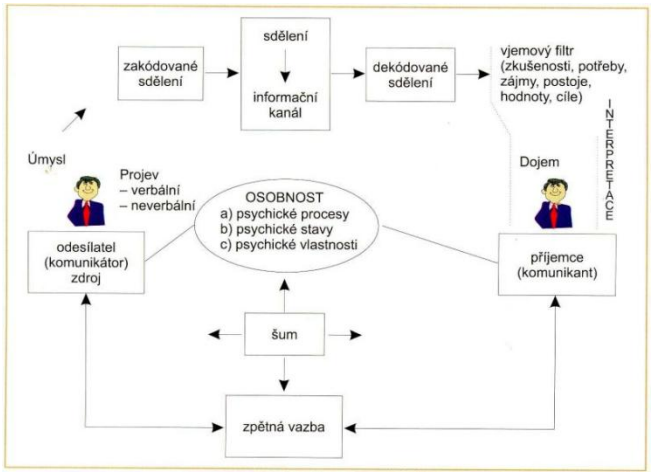
2.3.4.1 Principy marketingové komunikace

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

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

2.3.4.1.1 Komunikační proces

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



Obr. 5: Průběh komunikačního procesu

Zdroj: (32)

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

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

2.3.4.1.2 Teorie působení marketingové komunikace

Jak jsem již naznačila výše, následující odstavce nám budou nápomocny v objasnění toho, jak jedinci přijímají a zpracovávají informace poskytované marketingovou komunikací. Každá z následně představených teorií přispívá k vysvětlení persuasivních sdělení jiným pohledem a lze u nich pozorovat dichotomii způsobů vedoucích k přesvědčení (behaviorální a kognitivní učení[6], centrální a periferní cesty přesvědčování). Příčinu této dichotomie nejlépe popisuje model pravděpodobného zpracování (33). Modely hierarchie efektů se snaží identifikovat jednotlivé stupně účinků, jimiž recipient prochází.

Behavioristická teorie

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

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

Klasické podmiňování[7]

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

Operantní (instrumentální) podmiňování

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

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

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

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

Efekt pouhého vystavení

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

Modely hierarchie účinků

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

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

Tab. 6: Modely hierarchie efektů

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

Zdroj: (31)

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

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

Model pravděpodobného zpracování

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

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

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

2.3.4.2 Tvorba komplexního programu marketingové komunikace

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

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

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

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

c. **Diferenciaci produktu či společnosti** – je nezbytná především v případě silně homogenní nabídky, kdy odlišení od konkurence představuje získání výhody, díky níž pak lze získat i větší pole působnosti kupříkladu v cenové politice organizace.
d. **Zdůraznění užitku a hodnoty výrobku** – která opět umožňuje realizaci vyšších cen.
e. **Stabilizaci obratu** – především v případě sezónních produktů, mezi něž lze i jazykové kurzy zařadit.

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

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

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

2.3.4.2.1. Nástroje komunikačního mixu

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

Reklama

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

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

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

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

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

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

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

Podpora prodeje

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

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

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

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

Osobní prodej

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

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

Vztahy s veřejností

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Přímý marketing

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<u>Další nástroje komunikačního mixu</u>

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

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

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

2.3.5 Lidé ve službách

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

John C. Maxwell

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

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

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

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

2.3.5.1 Personální marketing

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

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

2.3.5.2 Efektivní vedení lidí

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

2.3.5.3 Stimulace pracovníků

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

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

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

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

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

Maslowova teorie potřeb, graficky znázorňovaná jako pyramida potřeb, patří asi k nejznámějším teoriím v této skupině. Maslow rozlišuje sedm[8] (v některé literatuře je uváděno pět) hierarchicky uspořádaných základních instinktů projevujících se jako potřeby, přičemž je akcentováno postupné uspokojování těchto potřeb, a to od nejnižších k nejvyšším – ty jsou vývojově mladší. (40) Ačkoli je tato teorie mnohdy chápána jako univerzální, má řadu kritiků, kteří především neuznávají její absolutní platnost a hierarchii pro každou kulturu. (19)

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

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

2.3.5.4 Vnitřní komunikace

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

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

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

2.3.5.5 Systémy kontrol a jejich vazba na odměňování

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

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

2.3.6 Materiální prostředí

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

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

Tab. 7: Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka

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

Zdroj: (14)

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

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

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

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

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

2.3.6.1 Prvky materiálního prostředí

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

Rozvržení prostoru

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

Zařízení interiéru

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

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

Osvětlení

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

Barvy

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

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

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

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

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

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

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

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

Zlatá barva vyjadřuje pocit štěstí.

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

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

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

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

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

Obr. 6: Barevný šestnáctiúhelník

Zdroj: (32)

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

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

Značení

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

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

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

2.3.7 Procesy ve službách

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

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

Tab. 8: Tři systémy procesu poskytování služeb

	Míra osobní interakce	Charakteristiky	Příklad
Masové služby	**Nízká**	• Možnost mechanizace a automatizace	• Bankovní služby • Finanční služby
Zakázkové služby	**Střední**	• Vysoká míra přizpůsobivosti potřebám zákazníka • Někdy neopakovatelné	• Opravy • Některé osobní služby
Profesionální služby	**Vysoká**	• Poskytují je specialisté – vysoká kvalifikace • Obvykle neopakovatelné	• Právnické služby • Poradenské služby • Zdravotní služby • ***Vzdělávací služby***

Upraveno dle: (14)

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

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

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

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

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

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

Tab. 9: Typy tržní poptávky

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

Zdroj: (14)

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

ZÁVĚR

Hlavním předmětem předložené diplomové práce byl marketingový mix jazykové školy Presto, v němž byla akcentována jeho veřejnostní složka, tedy jazykové kurzy určené široké veřejnosti. Po provedení analýzy obecného a oborového prostředí společnosti byli na základě předem definovaných faktorů (cena poskytovaných služeb a geografická poloha) určeni čtyři nejbližší konkurenti jazykové školy Presto, jejichž relevantní marketingový mix byl prostudován – v silně konkurenčním prostředí, při značné homogenitě poskytovaných služeb i cenové citlivosti zákazníků se požadavky na sledování konkurence i vlastní proaktivní jednání stávají imperativem. Předložení možných způsobů vedoucích k dosažení lepší konkurenceschopnosti pak bylo možné učinit až po prostudování současného marketingového mixu.

Z výsledků analytické části práce vyplynulo několik možných změn, které se týkaly především produktů pomaturitní studium a semestrální kurzy. V těchto byla navržena diferenciace stávajících a otevření nových typů kurzů. Diferenciace se přitom odvíjela od několika proměnných ovlivňujících poskytování jazykového vzdělávání a tato byla uplatněna i jako jeden z podkladů pro vytvoření nové cenové nabídky. Diferenciace, jak byla nastavena, může jazykové škole pomoci nejen ve vyrovnání poptávky po kurzech, ale rovněž, jak bylo znázorněno, umožňuje v závěru dosáhnout i vyšších finančních efektů.

Změny v marketingové komunikaci byly navrženy jak v rámci celého komunikačního konceptu jazykové školy, tak s ohledem na jednotlivé doporučené změny týkající se produktové a cenové oblasti. V rámci komunikačních aktivit pak byly definovány cílové skupiny, jejichž využíváním by se komunikační působení mělo stát efektivnějším, cíle komunikace a změny v komunikačním mixu, které by zajistily jejich dosažení.

Navrženy byly též drobné změny související s lidským faktorem, procesy i prostředím, ve kterém je jazykové vzdělávání poskytováno.

Předložená doporučení, jejichž aspirací je zlepšení marketingového mixu jazykové školy, byla samozřejmě spojena s nutností vynaložení nákladů, stejně jako s vyjádřením očekávaných efektů, přičemž některé z nich lze jen obtížně vyčíslit. Výše celkových nákladů se může variantně pohybovat dle volby toho kterého opatření, a je tedy možné je aplikovat postupně či všechny najednou.

Pevně věřím, že tato diplomová práce dostála nejen svému cíli, kterým bylo navržení změn v marketingovém mixu jazykové školy Presto se zaměřením na veřejnostní složku kurzů, ale že se stane též podnětným dokumentem pro realizaci těchto změn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1 KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2000. 257 s. ISBN 80-7261-010-4.

2 KOTLER, P. *Marketing v otázkách a odpovědích*. 1. vyd. Brno: CP Books. 2005. 130 s. ISBN 80-251-0518-0.

3 KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing.* 4. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

4 HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu.* 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

5 KOTLER, P. *Marketing management.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

6 American marketing asociation. Dictionary. [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M.

7 BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

8 FORET, M. *Marketing pro začátečníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2010. 160 s. ISBN 978-80-251-3234-0.

9 CHUDOBA, Š. ŠVAČ, V. *Marketingový mix a jeho podoby.* [online] 2008, [cit. 2012-02-28]. Dostupné z http://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/12-2008/pdf/197-199.pdf.

10 URBÁNEK, T. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství. 2010. ISBN 978-80-87197-17-2.

11 HESKOVÁ**,** M**.** *Marketingová komunikace součást marketingového mixu*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická**.** 2001. 95 s. ISBN 80-245-0176-7.

12 ARUSSY, L. *Congratulations, You Are at Par: The New FourPs.* [online] 2005, [cit. 2012-03-01]. Dostupné z http://www.destinationcrm.com/Articles/Editorial/Magazine-Features/Congratulations-You-Are-at-Par-The-New-Four-Ps-43111.aspx.

13 TROUT, J., RIKVIN, S. *Odliš se nebo zemři: Jak si zajistit úspěch na trhu jedinečností své nabídky.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2.

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

15 ČSÚ. *Tržní a netržní služby v České republice*. [online]. 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/600040FF3D/$File/900507a02.pdf.

16 ČSÚ. *Jednotlivá odvětví tržních služeb*. [online]. 2012 [cit. 2012-02-26]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/t/6000414199/$File/900507a04.pdf.

17 JUŘÍKOVÁ, M. Existují „univerzální kritéria" při výběru poskytovatele služby zákazníkem? *Marketing a komunikace*. 2010, č. 3, s. 16-18.

18 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Fortuna. 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

19 SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy.* 1. vyd. Praha: ASPI. 2006. 300 s. ISBN 80-7357-1765.

20 KAŇOVSKÁ, L, TOMÁŠKOVÁ, E. *Doprovodné služby – konkurenční výhoda?* 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 2009. 201 s. ISBN 978-80-7204-619-5.

21 JANEČKOVÁ, L, VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0.

22 HORÁKOVÁ, I. *Marketing v současné světové praxi.* 1. vyd. Praha: Grada. Publishing 1992. 368 s. ISBN 80-85424-88-6.

23 Společný referenční rámec pro jazyky. [online]. 2012 [cit. 2012-03-13]. Dostupné z http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/spolecny-evropsky-referencni-ramec-pro-jazyky.

24 MAŘÍK, K. Ceny a psychologie: Psychologické aspekty působení ceny na spotřebitele. *Marketing a komunikace*. 2009, č. 2, s. 6-7.

25 FORET, M, PROCHÁZKA, P, URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2003. 156 s. ISBN 80-722-6888-0.

26 SVĚTLÍK, J. *Marketing – Cesta k trhu*. 1. vyd. Zlín: EKKA. 1994. 256 s.

27 BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2002. 210 s. ISBN 80-245-0410-3.

28 TÓTH, I. Cena očami zákazníkov. *Marketing a komunikace*. 2009, č. 2, s. 19-21.

29 VOSOBA, P. *Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

30 KARLÍČEK, M., ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Oeconomica. 2009. 176 s. ISBN 978-80-245-1601-1.

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

32 VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

33 TELLIS, G. J. *Reklama a podpora prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 602 s. ISBN 80-7169-997-7.

34 HILL, G. *Moderní psychologie: Hlavní oblasti současného studia lidské psychiky*. 1. vyd. Praha: Portál, 2004. 283 s. ISBN 80-7178-641-1.

35 ATKINSON, R. L. a kol. *Psychologie*. 2. vyd. Praha: Portál, 2003. ISBN 80-7178-640-3.

36 PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie.* 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 472 s. ISBN 978-80-2001499-3.

37 SCHULTZ, D. E. *Moderní reklama: Umění zaujmout*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 704 s. ISBN 80-7169-062-7.

38 VYSEKALOVÁ, J.; RUBÁŠOVÁ, M. *Češi a reklama: Výzkum postojů české veřejnosti k reklamě.* [online]. 2007 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z http://www.mandk.cz/view.php?cisloclanku=2007040015.

39 BRABCOVÁ, J. a kol. *Metodika uplatnění marketingu v institucích dalšího vzdělávání*. [online] 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: http://www.nuov.cz/uploads/koncept/Marketing_kucharka_final.pdf .

40 ŽÁK, P. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Newton College.

41 ASOCIACE JAZYKOVÁCH ŠKOL ČR. *Kvalitní škola potřebuje odpovídající zázemí.* [online]. 2006 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: http://www.jazyky.com/content/view/81/50/.

42 HOSKOVEC, J. a kol. *Psychologie ve světě práce.* 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5.

43 POLÁŠEK, V. *Psychologické působení barev a jeho využití v AV tvorbě*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 2011. Vedoucí bakalářské práce prof. Ondrej Slivka ArtD., doc. Mgr. Juraj Fandli.

44 VYSEKALOVÁ, J, MIKEŠ J. *Reklama: Jak dělat reklamu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 182 s. ISBN 978-80-247-2001-2.

45 ZAPLETALOVÁ, K. *Posouzení komunikační kampaně v oblasti sociálního marketingu*. Brno: Newton College, Ústav managementu, 2010. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Matěj Seifert.

46 Eurybase – Česká republika. Organizace vzdělávací soustavy České republiky. *Eurydice: Directorate-General for Education and Culture* [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: www.msmt.cz/uploads/VKav_200/Eu_CZ_2010/CZ_CS_07.pdf

47 JANDOVÁ, H. *Zpráva pro studenty jazykových škol. Stát za ně přestane „platit“.* [online]. 2011 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/domaci/skolstvi/zprava-pro-studenty-jazykovych-skol-stat-za-ne-prestane-platit_215251.html.

48 PASEK, P. *Vysvětlujeme klientům, co od kvalitní jazykové školy požadovat.* [online]. 2010 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z: http://www.ajsa.cz/tiskove-zpravy/hr-management/.

49 ČSÚ. Další vzdělávání dospělých 2007. [online]. 2009 [cit. 2012-04-11]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/publ/3313-09-2007.

50 SEDLÁČKOVÁ, H., BACHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

51 DOČEKALOVÁ, M., STRAKOVÁ, J. *Vliv vybraných ukazatelů na udržitelný rozvoj ČR*. [online]. 2010 [cit. 2012-04-11].

52 STEM. *Názory občan na úroveň demokracie u nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.stem.cz/clanek/2322.

53 Vláda České republiky. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/zivotopis/rndr--petr-necas-74257/.

54 STEM. *Názory občan na úroveň demokracie u nás*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.stem.cz/clanek/2308.

55 KOTZBERGER, J. *Autorský zákon ve školách – otázky a odpovědi*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.msmt.cz/vzdelavani/autorsky-zakon-ve-skolach.

56 FONDY EVROPSKÉ UNIE. *Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.strukturalni-fondy.cz/opvpk.

57 PÍCHA, V. *Pomaturitní studium ještě není na odpis.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://vpicha.webgarden.name/thema/vzdelani/pomaturitni-studium-jeste-neni.

58 BĚHOUNEK, P. *Novela DPH č. 370/2011 Sb. od 1. 1. 2012 resp. 1. 1. 2013.* [online]. 2011 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.behounek.eu/news/novela-dph-2012/.

59 MŠMT. *Informace o DPH v oblasti dalšího vzdělávání*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.msmt.cz/vzdelavani/informace-o-dph-v-oblasti-dalsiho-vzdelavani?highlightWords=DPH+jazykov%C3%A9+%C5%A1koly.

60 NEČAS, P. *Co obyvatelé této země nepotřebují, je politická nestabilita a změna reformního kurzu*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/premier/vyznamne-projevy/premier-petr-necas-co-obyvatele-teto-zeme-nepotrebuji--je-politicka-nestabilita-a-zmena-reformniho-kurzu-93865/.

61 ČSÚ. *HDP v roce 2011 vzrostl o 1,7 %.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021512.doc.

62 ČNB. *Aktuální prognóza ČNB.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/index.html.

63 ČSÚ. *Indexy spotřebitelských cen – inflace*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/kalendar/2012-isc.

64 MLCOCHVÁ, J. *Sazby by měly být výš*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2012/cl_12_120124_zamrazilova_reuters.html.

65 ČNB. *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=EUR.

66 ČNB. *Kurzy devizového trhu – měsíční průměry*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/prumerne_mena.jsp?mena=USD.

67 ČSÚ. *Vývoj ekonomiky ČR v roce 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/1109-11.

68 ČSÚ. *Statistický ročenka ČR 2011.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/kapitola/0001-11-2010-0400.

69 ČSÚ. *Souhrnná data o České republice.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/souhrnna_data_o_ceske_republice.

70 ČSÚ. *Populační prognóza ČR do r. 2050.* [online]. 2004 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2004edicniplan.nsf/p/4025-04.

71 ČSÚ. *Analýza: Ženy a muži v krajích ČR – demografie.* [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/xp/redakce.nsf/i/analyza:_zeny_a_muzi_v_krajich_cr_demografie.

72 ČSÚ. *Informační společnost v číslech 2012.* [online]. 2010 [cit. 2012-04-15]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/C7002D34E2/$File/970512_C.pdf.

73 AV ČR [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.cas.cz/o_avcr/zakladni_informace/.

74 AV ČR. *Výroční zpráva 2010.* [online]. 2011[cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.cas.cz/miranda2/export/sitesavcr/data.avcr.cz/o_avcr/zakladni_informace/dokumenty/vyrocni_zpravy/archiv_vyrocnich_zprav/2010/pdf/VZ_XXXVIII_2010.pdf.

75 ČSÚ. *Výzkum a vývoj v podnikatelském sektoru*. [online]. 2011[cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_v_podnikatelskem_sektoru_pdf/$File/4_letacky_podnikatelsky.pdf.

76 ČSÚ. *Výzkum a vývoj ve vládním sektoru*. [online]. 2011[cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vladnim_sektoru_pdf/$File/5_letacky_vladni.pdf.

77 ČSÚ. *Výzkum a vývoj ve vysokoškolském sektoru*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/vyzkum_a_vyvoj_ve_vysokoskolskem_sektoru_pdf/$File/6_letacky_vysokoskolsky.pdf.

78 Evropská komise. *Innovation Union Scoreboard 2011*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-21]. Dostupné z http://www.fp7.cz/dokums_raw/innovationunionscoreboard2011en_7051.pdf.

79 TUTOR. *O společnosti*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/o-spolecnosti?ref=auxmenu.

80 Topregion.cz. *Vzdělávací agentury Caledonian School, Tutor a Top Vision fúzují*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://topregion.cz/index.jsp;jsessionid=35FC05FBC46EEB8449DAD602938BE666?articleId=52905.

81 TUTOR. *Společenská odpovědnost největší vzdělávací skupiny v ČR*. [online]. 2011 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/tiskove-zpravy/CSR-aktivity?ref=st-69846335789100-3f2d22d.

82 TUTOR. *Konverzační kluby*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/konverzacni_kluby?ref=submenu.

83 TUTOR. *Jazykové kurzy*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/jazykove-kurzy/?ref=submenu.

84 TUTOR. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/pomaturitni-studium-kurzy/06103-pomaturitni-studium-jazyku/954-kdykoliv/491-praha.

85 TUTOR. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/upload/marketing/tutor_pom_brozura_2012_praha_v11_prev.pdf?ref=st-69870085980680-3b62ad0.

86 TUTOR. *Akce a slevy*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-27]. Dostupné z http://www.tutor.cz/slevy?ref=topmenu.

87 KAPRASOVÁ, D. *Marketingová strategie společnosti Tutor*. Kladno: Středočeský vysokoškolský institut, s.r.o., 2007. 5 s. Vedoucí bakalářské práce Doc. Ing. Lenka Turnerová, Csc.

88 ADDICT. Tutor – image kampaň. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.addict.cz/cz/projectDetails.php?pId=6#photo6.

89 TUTOR. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.facebook.com/photo.php?fbid=10150750683942848&set=a.273661517847.177436.128054482847&type=1&theater.

90 TUTOR. *Den otevřených dveří.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.tutor.cz/den_otevrenych_dveri?ref=submenu.

91 TUTOR. *Seznam výherců ze soutěží na pražském veletrhu Gaudeamus.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.tutor.cz/specialni-akce/gaudeamus_praha_2012.

91 TUTOR. *Řízení kvality.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://profirmy.tutor.cz/rizeni-kvality.

92 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Tutor jazyková škola. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z https://www.google.cz/search?q=Tutor+jazykov%C3%A1+%C5%A1kola&hl=cs&client=firefox-a&hs=9eQ&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=gMWbT8S8D4P1-gb8xK2XDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CDoQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.

93 Školící prostory. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.skoliciprostory.cz/skolici-prostory/#PRAHA.

94 CALEDONIAN SCHOOL. *O nás.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/o-nas.html.

95 CALEDONIAN SCHOOL. *Komu pomáháme.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/komu-pomahame.html.

96 CALEDONIAN SCHOOL. *Kurzy pro veřejnost.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/jazykove-kurzy-pro-verejnost.html.

97 CALEDONIAN SCHOOL. *Pomaturitní studium.* [online]. 2012 [cit 2012-04-28]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/pomaturitni-studium.html.

98 CALEDONIAN SCHOOL. *Slevy*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-28]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/slevy.html.

99 CALEDONIAN SCHOOL. *Pobočky.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/pobocky-jazykove-skoly-caledonian-school-v-praze.html.

100 CALEDONIAN SCHOOL. *Caledonian Café.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/kavarna-caledonian-cafe.html.

101 ADDICT. Caledonian School – Image kampaň. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.addict.cz/cz/projectDetails.php?pId=7#photo9.

102 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Caledonian School logo. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z https://www.google.cz/search?q=Logo+Caledonian+School&hl=cs&client=firefox-a&hs=b2U&pwst=1&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=jT

2dT_DcLomM-waJ1IWTDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CCIQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.

103 Typodesignclub. Projekty – Záruba: *Vizuální styl jazykové školy v Praze*. [online]. 1998 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.typodesignclub.cz/projects/zaruba-the-caledonian-school.

104 CALEDONIAN SCHOOL. *Lektoři.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.caledonianschool.cz/lektori-jazykove-skoly-caledonian-school.html.

105 GLOSSA. *Jazyková škola Glossa* [online]. 2009 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://glossa.cz/jazykova-skola/.

106 Google. Vyhledávání obrázků na dotaz: Glossa škola jazyků logo. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z https://www.google.cz/search?q=Glossa+%C5%A1kola+jazyk%C5%AF+logo&hl=cs&client=firefox-a&hs=gmD&rls=org.mozilla:cs:official&prmd=imvns&source=lnms&tbm=isch&ei=v3CdT9inDIee-QawtdWIDw&sa=X&oi=mode_link&ct=mode&cd=2&ved=0CBwQ_AUoAQ&biw=1366&bih=638.

107 GLOSSA. *Kurzy pro veřejnost*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://glossa.cz/kurzy-pro-verejnost/.

108 GLOSSA. *Pomaturitní studium*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://glossa.cz/pomaturitni-studium/.

109 GLOSSA. *Učebny*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://glossa.cz/ucebny-kurzy-pro-verejnost/.

110 GLOSSA. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.facebook.com/pages/Glossa-%C5%A1kola-jazyk%C5%AF/132600620105211?ref=ts.

111 SPĚVÁČEK. *Jazyková škola Spěváček*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.spevacek.info/o-nas/spevacek-jazykova-skola/.

112 SPĚVÁČEK. *Skupinové jazykové kurzy.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.jazykovka.info/jazykove-kurzy/.

113 SPĚVÁČEK. *Pomaturitní studium.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.jazykovka.info/pomaturitni-studium/.

114 SPĚVÁČEK. *Učebny.* [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.jazykovka.info/ucebny/.

115 SPĚVÁČEK. Profil na Facebooku. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.facebook.com/photo.php?fbid=138834199466260&set=a.138833839466296.25910.138590742823939&type=3&theater.

116 SPĚVÁČEK. *Lektoři*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.jazykovka.info/lektori/.

117 SPĚVÁČEK. *Newsletter*. [online]. 2012 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://www.jazykovka.info/newsletter/.

118 VLKOVÁ, J. *Jazykovky zlevňují kurzy a spojují se, aby přežily*. [online]. 2009 [cit. 2012-04-29]. Dostupné z http://ekonomika.idnes.cz/jazykovky-zlevnuji-kurzy-a-spojuji-se-aby-prezily-f84-/ekonomika.aspx?c=A091007_202257_ekonomika_abr.

119 PRESTO. *O jazykové škole.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/1/.

120 PADOLSKY, P. *Informace o jazykové škole Presto*. [osobní rozhovor]. 2012. [cit. 2012-05-03].

121 PRESTO. *Interní materiály jazykové školy Presto.* Praha. 2012.

122 Jazykové studio Bonmot. Jazykové certifikáty. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://www.bon-mot.cz/jazykove-certifikaty-26/.

123 PRESTO. *Metodika výuky.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/1_4/.

124 PRESTO. *Aktuální nabídka kurzů*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/aktualni-nabidka-kurzu/.

125 PRESTO. *Pomaturitní studium.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-03]. Dostupné z http://pomaturitni-studium.presto-skola.cz/pomaturitni-studium-02/.

126 PRESTO. *Letní intenzivní kurzy.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/kurzy_list/193/.

127 PRESTO. *Slevy*. [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/slevy-kurzy/.

128 PRESTO. *Galerie učeben.* [online]. 2012 [cit. 2012-05-04]. Dostupné z http://www.presto-skola.cz/4_1_1/!/lokalita_id/1.

129 DESIGNERSOUCH. *Creative Advertising by Language Shools*. [online]. 2012 [cit. 2012-13-05]. Dostupné z http://designerscouch.org/view-log/Creative-Advertising-by-Language-Schools-1704.

130 AETNA. Guerilla. *Bacha na falešného turistu*. [online]. 2011 [cit. 2012-13-05]. Dostupné z http://www.aetna.cz/category/guerilla/.