

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Marketingový výzkum

Martina Válková

© 2021 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Martina Válková

Hospodářská politika a správa
Podnikání a administrativa

Název práce

Marketingový výzkum

Název anglicky

Marketing Research

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je ověření funkčnosti provedených změn v jazykové škole vedoucích ke zvýšení kvality nabízených služeb.

Dílčím cílem je porovnání nejdůležitějších aspektů nabízených služeb se službami konkurence.

Metodika

Praktická část práce se bude opírat o dotazník, který bude sestaven pomocí metody Servqual a bude zkoumat změny v kvalitě nabízených služeb oproti výsledkům zjištěným v předchozím šetření.

Dále bude proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci jazykové školy.

Praktická část práce bude zpracována na základě výsledků vlastního empirického šetření. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Analýza společnosti, trhu, konkurence a cílové skupiny.
4. Realizace kvantitativního výzkumu za použití metody Servqual se zákazníky
5. Realizace kvalitativního výzkumu prostřednictvím strukturovaného rozhovoru se zaměstnanci
6. Agregace získaných poznatků, komparace.
7. Návrh změn.
8. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 70 stran

Klíčová slova

Servqual, Gaps model, Marketingový mix služeb, Marketingový výzkum, Kvalita služeb, Služba, Jazyková škola

Doporučené zdroje informací

BOWMAN, C. – VEJDĚLEK, J. *Strategický management*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-230-1.

FORET, M. – STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0016-6.

PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Lucie Kvasničková Stanislavská, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Marketingový výzkum" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 18.03.2021

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Lucii Kvasničkové Stanislavské, Ph.D. za odborné vedení práce a podnětné rady, které byly poskytnuty v průběhu zpracování diplomové práce.

Marketingový výzkum

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje marketingovému výzkumu v jazykové škole. Hlavním cílem diplomové práce je ověření funkčnosti navržených opatření v předchozím šetření. V teoretické části práce jsou zpracována hlavní témata týkající se marketingového výzkumu, marketingového mixu, komunikačního mixu a metod pro měření kvality služeb. V praktické části jsou vymezeny služby jazykové školy, dále je provedeno dotazníkové šetření metodou Servqual, kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru a analýza konkurentů. Na základě výsledků těchto šetření je zhodnocen současný stav nabízených služeb a je provedena STEP analýza. Závěrem práce je návrh opatření, které povedou ke zvýšení úrovně kvality nabízených služeb a ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku s ohledem na současnou situaci.

Klíčová slova: Servqual, Gaps model, Marketingový mix služeb, Marketingový výzkum, Kvalita služeb, Služba, Jazyková škola, Komunikační mix

Marketing research

Abstract

Topic of the thesis is marketing research in a language school. The main goal of the thesis is to verify the functionality of the proposed measures in the previous research. The theoretical part of the thesis deals with the main topics related to marketing research, marketing mix, communication mix and methods for measuring service quality. The practical part defines the services of a language school, then a questionnaire survey using the Servqual method, qualitative research in the form of a semi-structured interview and analysis of competitors. Based on the results of these surveys, the current state of the offered services is evaluated and a STEP analysis is performed. The conclusion of the thesis is a proposal of measures that will increase the level of quality of services offered and increase the competitiveness of the company with respect to the current situation.

Keywords: Servqual, Gaps model, Service marketing mix, Marketing research, Service quality, Service, Language school, The Communications Mix

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
2.2.1 Dotazníkové šetření	12
2.2.2 Kvalitativní výzkum	13
2.2.3 Analýza konkurence	14
3 Teoretická východiska	15
3.1 Služba.....	15
3.1.1 Vlastnosti služeb	16
3.1.2 Marketingový mix služeb	17
3.2 Marketingový výzkum	19
3.2.1 Proces marketingového výzkumu	20
3.3 Zdroje dat marketingového výzkumu	23
3.3.1 Primární zdroje dat.....	23
3.3.2 Sekundární zdroje dat	24
3.4 Typy výzkumu	26
3.4.1 Pozorování	26
3.4.2 Dotazování	28
3.4.3 Focus group.....	30
3.4.4 Behaviorální výzkum.....	30
3.4.5 Experiment.....	30
3.5 Komunikační mix.....	32
3.5.1 Reklama	32
3.5.2 Podpora prodeje	34
3.5.3 Sponzoring	35
3.5.4 Osobní prodej.....	35
3.5.5 Práce s veřejností (PR).....	36
3.5.6 Přímý marketing	36
3.6 Metoda Servqual	37
3.6.1 GAPS model	39
3.6.2 Vhodnost modelu	41
4 Vlastní práce	43
4.1 Charakteristika vybrané jazykové školy	43
4.1.1 Služby jazykové školy	43

4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	46
4.2.1	Analýza konkurence	46
4.2.2	STEP analýza.....	49
4.3	Návrhy provedených změn v předešlém šetření	51
4.3.1	Struktura dotazníku.....	54
4.3.2	Charakteristika respondentů	54
4.4	Výsledky dotazníkového šetření	55
4.4.1	Preference jednotlivých dimenzí	57
4.4.2	Hmotnost.....	57
4.4.3	Spolehlivost	58
4.4.4	Odpovědnost	60
4.4.5	Jistota	61
4.4.6	Empatie	62
4.5	Kvalitativní výzkum.....	63
4.5.1	Výsledky kvalitativního výzkumu	63
5	Výsledky a diskuse	66
5.1	Zhodnocení výsledků	66
5.1.1	Dotazníkové šetření	66
5.1.2	Kvalitativní výzkum	67
5.1.3	Analýza konkurence	68
5.2	Návrh změn	68
5.2.1	Očekávaný dopad změn	71
5.2.2	Rozpočet a harmonogram změn	72
6	Závěr.....	73
7	Seznam použitých zdrojů	75
7.1	Literatura	75
7.2	Internetové zdroje.....	77
8	Přílohy	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu	21
Obrázek 2: GAPS model.....	39
Obrázek 3: STEP analýza	49

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vhodnost modelu.....	41
Tabulka 2: Analýza konkurence	47
Tabulka 3: Změna HDP	50
Tabulka 4: Míra nezaměstnanosti	50
Tabulka 5: Výsledky z předešlého šetření	51
Tabulka 6: Návrh změn v předešlém šetření	52
Tabulka 7: Výsledky dotazníkového šetření.....	56
Tabulka 8: Výsledky dimenze hmotnost	58
Tabulka 9: Výsledky dimenze spolehlivost	59
Tabulka 10: Výsledky dimenze odpovědnost	60
Tabulka 11: Výsledky dimenze jistota.....	61
Tabulka 12 Výsledky dimenze empatie.....	62
Tabulka 13: Úroveň kvality nabízených služeb.....	66
Tabulka 14: Otevírací doba.....	69
Tabulka 15: Očekávaný dopad změn.....	71
Tabulka 16: Rozpočet a harmonogram změn	72

Seznam grafů

Graf 1: Charakteristika respondentů	55
Graf 2: Srovnání výsledků dotazníkového šetření 2018 a 2020	56
Graf 3: Preference jednotlivých dimenzí	57

1 Úvod

Cílem marketingu ve společnosti je uspokojit přání a potřeby svých zákazníků a činit tak lépe než konkurence. Podstatou marketingového výzkumu je získat tyto informace pomocí různých metod, a na základě nich provést marketingové rozhodnutí. Záměrem je usnadnit rozhodovací proces pro všechny aspekty marketingového mixu společnosti.

Diplomová práce se zabývá ověřením funkčnosti provedených změn ve vybrané jazykové škole, poskytující lekce angličtiny. Zájem o zaměstnance, kteří se domluví anglicky, stále stoupá a tím také roste poptávka po jazykových kurzech. Konkurence na trhu je velká, a proto je pro udržení konkurenceschopnosti třeba pravidelně získávat informace o vnějším prostředí- konkurentech, zákaznících, trendech, ekonomické a politické situaci.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na ověření kvality nabízených služeb jazykové školy pomocí provedení dotazníkového šetření. Výzkum má ověřit funkčnost dříve doporučených opatření a odhalit nedostatky v kvalitě nabízených služeb.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je ověření funkčnosti provedených změn v jazykové škole Oxford House pomocí dotazníkového šetření metodou Servqual .

Dílčím cílem diplomové práce je porovnání nejdůležitějších aspektů nabízených služeb se službami konkurence.

Dalším dílčím cílem je vypracování návrhu změn, které povedou ke zvýšení úrovně kvality nabízených služeb a konkurenceschopnosti podniku.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části byla shrnuta hlavní témata týkající se tvorby marketingového výzkumu a metod k měření kvality služeb. Teoretická část byla zpracována na základě prostudování literatury na daná témata.

Praktická část práce se opírá o dotazník, který byl sestaven pomocí metody Servqual a zkoumá změny v kvalitě nabízených služeb oproti výsledkům zjištěným v předešlém šetření. Metoda Servqual je založena na Gaps modelu a je jí věnována samostatná kapitola „3.6.“ Dále byl proveden kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci jazykové školy.

2.2.1 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v kurzech AM a v letních kurzech Summer English Relax a Summer English Intense v termínech 22.6.2020-25.9.2020, a to celkem ve dvou kolech. První dotazník byl předložen první lekci před zahájením kurzu a zkoumal očekávání zákazníků od kurzu. Druhé dotazníkové šetření bylo provedeno poslední lekci kurzu pro zjištění vnímání klientů po absolvování kurzu. Tvrzení v prvním dotazníkovém šetření byla formulována: *„Excelentní jazyková škola bude dodržovat maximální kapacitu studentů v kurzu pro zajištění individuality kurzu“*. Tvrzení v druhém dotazníkovém šetření byla formulována: *„Tato jazyková škola dodržuje maximální kapacitu studentů v kurzu pro*

zajištění individuality kurzu“. Klient hodnotil otázky pomocí Likertovy škály od 1 do 7, kdy 1 značí „*zcela nesouhlasím*“ a 7 „*zcela souhlasím*“. Na základě výsledků šetření byla zjištěna mezera dimenze, která byla vypočítána aritmetickým průměrem mezer jednotlivých tvrzení. Mezera tvrzení byla získána odečtením hodnot očekávání od hodnot vnímání. Vážené servské bylo vypočteno na základě preferencí jednotlivých dimenzí. Klient měl k dispozici 100%, které dle subjektivní důležitosti rozdělil mezi dimenze: hmotnost, spolehlivost, odpovědnost, jistota a empatie. Vynásobením průměrné preferenční váhy s průměrnou mezerou dimenze vzniklo vážené servské.

Klientů v daných kurzech bylo celkem 150 a z toho 104 z nich odevzdalo validní dotazník. Návratnost dotazníků byla 69%. Dotazník vyplnilo 48 klientů z kurzu AM, 26 klientů z kurzu Summer English Relax a 30 klientů z kurzu Summer English Intense.

Dotazníkové šetření bylo klientům předkládáno v tištěné formě. Vyplněné dotazníky klienti odevzdávali na recepci jazykové školy po skončení lekce. V případě dotazů k dotazníku jim byl k dispozici lektor, s kterým byl dotazník předem prodiskutován.

2.2.2 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci jazykové školy probíhal v období 1.12.2020 - 14.12.2020 online formou přes aplikaci Microsoft Teams. Výzkum probíhal celkem ve třech kolech. V prvním kole s pěti lektory jazykové školy, v druhém kole se třemi recepčními a ve třetím kole s manažerkou jazykové školy.

Otázky kladené na **lektory**:

- Je při aktuální dané maximální kapacitě v kurzu prostor na individuální přístup ke každému klientovi?
- Odpovídá úroveň jazykového kurzu dané jazykové úrovni všech klientů v kurzu?
- Stihne se v daném kurzu vždy probrat vše, co bylo naplánováno na první lekci?

Otázky kladené na **recepční**:

- Jaké jsou nejčastější nedostatky, se kterými se na vás klienti obracejí?
- Jak vnímáte změnu v odbavování klientů při posílení recepce dvěma pracovníky před zahájením kurzů?

Otázky kladené na **manažerku**:

- Zaznamenáváte méně/více stížností od doby provedení změn?
- Jakým způsobem probíhá testování klientů před vstupem do kurzu?

2.2.3 Analýza konkurence

Na základě shrnutí nejčastějších dotazů klientů při výběru kurzu byla provedena analýza konkurence. Analýza byla provedena v únoru 2020 kladením otázek deseti největším konkurentům jazykové školy formou Mystery shopping.

- Je možné přihlásit se na kurz později?
- Budou odečteny zameškané lekce?
- Jsou lektoři pouze rodilí mluvčí?
- Jaká je forma vstupního testu?
- Nabízí firma online chat?
- Jaká je alternativa kurzu pro klienty pracující na krátký/dlouhý týden?

Na základě dat získaných z dotazníkového šetření, analýzy konkurentů a informací z rozhovorů se zaměstnanci jazykové školy byl vyhodnocen současný stav úrovně kvality nabízených služeb a konkurenceschopnost podniku. Dále byl na základě zjištěných nedostatků zpracován návrh vedoucí ke zvýšení úrovně kvality nabízených služeb a konkurenceschopnosti podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Služba

V 18. století byla služba označována jako neproduktivní a neplodná. Jako zdroj bohatství přijímali fyziokraté pouze půdu. Bylo to z toho důvodu, že služba je spotřebována ve stejném okamžiku jako je produkována (Vašítková, 2014).

Alfréd Marshall tuto teorii na začátku 20.století odmítal a uvedl, že: *„Všechny činnosti produkují služby a poskytováním služeb uspokojují potřeby“*. (Vašítková, 2014)

Adrian Payne definuje službu jako *„činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.“*(Payne, 1996)

Adrian Palmer kvalifikuje službu, jakožto produkt. *„Složitost hmotných a nehmotných prvků, zahrnujících funkční, sociální a psychologické prvky nebo benefity. Produkt může být myšlenkou, službou, zbožím, nebo jakoukoliv kombinací těchto tří kategorií.“* (Palmer, 2001)

Nejbližší definice služeb pro oblast poskytování jazykových kurzů je definována od Kotlera: *„Služba je jakákoliv aktivita, nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“* (Kotler, Armstrong, 2003)

Lošťáková uvádí, že mezi sedm hlavním charakteristik posilování vztahů se zákazníky a zvýšení kvality služeb patří: Schopnost dodavatele nabízet komplexní řešení potřeby zákazníků, poskytnutí služeb na 100%, rychlost reakce na požadavky zákazníků, dlouhodobá spolehlivost při plnění požadavků zákazníků, rychlost vyřízení obchodního případu, plnění dohodnutého termínu dodávky, rychlá reakce dodavatele při řešení reklamací zákazníků (2017).

Pro oblast jazykových škol je jazykový kurz definován jako služba nabízená klientovi bez možnosti vlastnictví. Výsledkem jazykového kurzu jsou jazykové znalosti pod vedením kvalifikovaného lektora. Služba může být spojena s hmotným produktem, kterým jsou v případě jazykových škol učebnice, jejímž vlastníkem se klient stává při koupi jazykového kurzu.

3.1.1 Vlastnosti služeb

Služba je nehmotná činnost, která poskytuje uspokojování potřeb a je charakterizována pěti základními neměnnými vlastnostmi. (Vašítková, 2014)

- 1) **Nehmotnost** – Nehmotnost je základní vlastností služeb, od které se odvozují všechny ostatní vlastnosti. Zákazník si službu nemůže předem vyzkoušet, nebo prohlédnout a její koupě je tedy provázená nejistotou. Kvalitu služby a důvěryhodnost prodejce si může zákazník ověřit až po spotřebě služby. Zákazník nemůže relevantně odlišit službu od služby konkurenční, čímž hrozí nejistota ze špatné koupě. Míru této nejistoty se snaží firmy zmírnit posílením marketingového mixu (Vašítková, 2014). Jazykové školy nabízí zkušební lekci angličtiny zdarma, či testování jazykových dovedností před vstupem do kurzu pro zmírnění nejistoty ze strany zákazníka.
- 2) **Neoddělitelnost** – Další vlastností, kterou se služby liší od výrobků je neoddělitelnost služeb od poskytovatele služeb. U výrobků je výrobek nejdříve vyroben, dále nabídnut a pak spotřebován. Služba je prodána a následně zároveň produkována a spotřebována. U výrobku se zákazník zajímá o konečný účel, který bude výrobek splňovat, zatímco u služby může zákazníka ovlivnit i nepatrná změna v průběhu poskytování služby a může tak vést ke zklamání očekávání (Kotler, Armstrong, 2003). Při koupi jazykového kurzu tedy nezáleží pouze na naplnění očekávání zákazníka bezprostředně po koupi kurzu, ale také na chování pracovníků, lektorů a mnoha dalších faktorů v průběhu celé délky kurzu.

- 3) **Heterogenita** – Díky heterogenitě je umožněn snažší vstup na trh, ale zároveň vyšší konkurence. I přes stanovené normy je heterogenita příčinou toho, že zákazník nemusí obdržet stejnou kvalitu služby jako někdo jiný u stejného poskytovatele (Vašítková, 2014).
- 4) **Pomíjivost** – Službu nelze znovu prodávat, skladovat, či vracet, pokud tedy není služba spotřebována ve stejném okamžiku, kdy je nabízena (Jakubíková, 2013). Služba nekvalitní může být reklamována, nicméně ne vždy je to možné, např. u špatně střiženého účesu.
- 5) **Nemožnost vlastnictví** – Narozdíl od koupi výrobku, kdy zákazník koupí nabývá vlastnictví, je službu nemožné vlastnit. Koupí služby bude zákazníkovi poskytnuta služba s možností využití jejího vybavení (Kotler, Amstrong, 2003). Marketingový mix jazykových škol je zaměřen na zdůraznění výhod vyplývajících z nevlastnění služby, oproti vlastnění učebních materiálů a samovýuky.

3.1.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix byl poprvé použit na konci 40. let 20. století. Tehdy zahrnoval: Product, Price, Distribution, Promotion. Časem se distribuce nahradila slovem ‚Place‘ a tak vznikl marketingový mix označován jako 4P (Moudrý, 2018).

Marketingovým mixem služeb se rozumí nástroje, které management využívá k utváření vlastností služeb, které jsou nabízeny zákazníkům. Cílem marketingového mixu je úspěch firmy a uspokojení zákazníka (Vašítková, 2014). Marketingový mix výrobků je složen ze 4 nástrojů. Vzhledem k vlastnostem služeb jsou tyto nástroje pro služby doplněny (Boučková, 2003). V roce 1964 byly autorem McCarthy navrženy 4 základní nástroje: Produkt, Cena, Místo a Propagace (4P). Až v roce 1981 byly tyto 4 nástroje obohaceny o další tři nástroje díky autorům Booms a Bitner. Tyto přidané elementy byly: Lidé, Materiální prostředí a Procesy (7P) (Mei, 2018).

Lidé – Jedná se o jeden z významných nástrojů marketingového mixu, vzhledem ke kontaktu zákazníků se zaměstnanci. Tento nástroj má přímý vliv na kvalitu nabízených služeb. Společnosti se musí zaměřit na vzdělávání a motivování svých zaměstnanců pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. „*Marketing může být jen tak dobrý jako lidé uvnitř organizace.*“ (Kotler, Keller, 2013).

Cena – Cena je ukazatelem očekávané kvality služeb pro zákazníka (Boučková, 2003). S vyšší cenou je očekávána i vyšší kvalita nabízených služeb. Cena je vyjádřením toho, co organizace požaduje za nabízenou službu. Může být v peněžních jednotkách, či například v podobě voličských hlasů. Je to protihodnota, za níž je organizace ochotna směnit (Foret, 2011). Jazykové školy nabízí zkušební lekci angličtiny zdarma, aby mohl zákazník posoudit, zda služba odpovídá ceně kurzu.

Služba (Produkt) – Produkt je označením nejen hmotných výrobků, ale také služeb nehmotné povahy. Podle definice Americké marketingové asociace je produktem vše, co se vyznačuje schopností uspokojit přání a potřeby klientů, tedy i služba. (Foret, 2011). Mezi produkty jazykových služeb patří: skupinové i individuální lekce, firemní a online výuka.

Distribuce - Rozhodovací proces o distribuci souvisí s usnadněním přístupu klientů ke službě (Vašítková, 2014). Jazykové školy se většinou nacházejí v úzké blízkosti stanic metra, či tramvaje pro dobrou dostupnost. V případě nepříznivé lokality je kompenzací nižší cena kurzu.

Materiální prostředí – Materiální prostředí služeb souvisí s nehmotností služeb a s nemožností si službu předem „ošahat“ ,čímž při nákupu služeb nastává nejistota (Vašítková, 2014). V případě jazykových škol se mezi hmotné prvky řadí: tabule, dataprojektory a další nezbytnosti potřebné k výuce.

Procesy – Procesy se rozumí cesta od zájmu o službu ze strany zákazníka po uskutečnění služby. Tyto procesy by měly být co nejjednodušší. Společnosti by měly provádět analýzy těchto procesů, aby mohly případné nadbytečné kroky vynechat (Vašítková, 2014).

Jazykové školy dbají proškolení svých zaměstnanců a pravidelně získávají zpětnou vazbu od zákazníků i zaměstnanců. Pro lepší průběh zahájení kurzu jsou klientům před začátkem kurzu posílány informační emaily ohledně čísla učebny a potřebných pomůcek k výuce. Díky tomu není třeba čekat dlouhé fronty na recepci během zahájení kurzů.

Propagace - Jako hlavní nástroje propagace využívají jazykové školy reklamu, osobní prodej a pravidelně pořádají akce pro klienty nad rámec poskytovaných služeb.

3.2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces generování informací, který napomáhá provedení marketingových rozhodnutí. Záměrem je usnadnit rozhodovací proces pro všechny aspekty firemního marketingového mixu: stanovení ceny, posazení na trhu, distribuce a rozhodování o produktu. Výzkum redukuje nejistotu při rozhodování a snižuje tak riziko (Chovancová, 2018).

Dle Americké marketingové asociace zní definice marketingového výzkumu: *„Marketingový výzkum je činnost, která spojuje zákazníky a společnost s marketéry prostřednictvím informací - informací použitých k identifikaci a definování marketingových příležitostí a hrozeb; vytvoření, vytříbení a ocenění marketingových akcí, monitorování marketingových výkonů; a zlepšení porozumění marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace, určuje metody sbírání informací, řídí a uskutečňuje proces sbírání dat, analýzy, sdělování výsledků a jejich implementace.“* (Kumar, Aaker, Day, 2002).

„Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.“ (Kotler, 1998). Rolí marketingového výzkumu pro marketéry je dozvědět se více informací o požadavcích, očekávání, vnímání a věrnosti zákazníků. Marketingový výzkum by měl být zmíněn v marketingovém plánu, včetně jeho formy, doby provedení a způsobu použití jeho výsledků (Kotler, 1998).

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům“ (McDaniel, Gates, 2002).

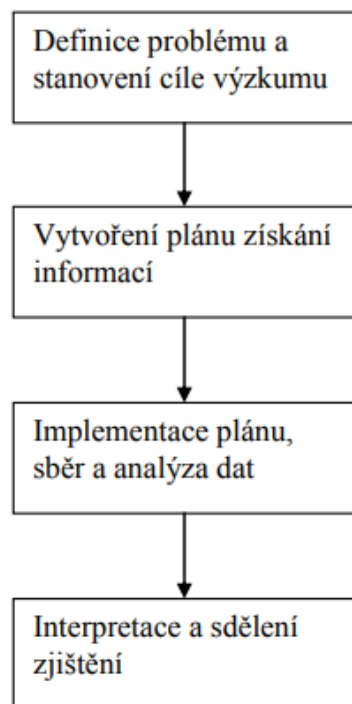
„Marketingový výzkum poskytuje empirické informace o situaci na trhu, především o našich zákaznících. Tyto informace jsou získány na základě objektivizovaných a systematických metodologických postupů, které respektují specifika složité sociálně-ekonomické reality.“ (Foret, 2003)

„Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky.“ (Malý, 2004).

3.2.1 Proces marketingového výzkumu

Efektivní marketingový výzkum se skládá z šesti na sebe navazujících kroků a probíhá na základě určitých zásad. Funguje jako vědecká metoda, která představuje přístup k rozhodování zaměřený na objektivnost a systematickosti při ověřování nápadů dříve, než jsou přijaty (Kozel, 2006).

Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu



Zdroj: (Kotler, Keller, 2013)

Mezi kroky marketingového výzkumu patří:

- Definice problému, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu
- Příprava plánu výzkumu
- Sběr informací
- Analýza informací
- Prezentace výsledků
- Rozhodnutí

Krok 1: Definice problému, alternativních rozhodnutí a cílů výzkumu

Musí být zformulován problém, kterým může být nedostatek v určitém výrobku či službě a následná definice cílů, kterých chce společnost dosáhnout. Management by měl hned

na začátku nastínit množinu rozhodnutí, která bude muset na základě výzkumu učinit. Projekty marketingového výzkumu mohou být buď konkrétní, tedy s přesně definovaným cílem, nebo projekty, které mají za úkol objevovat, dále popisné výzkumy, či kauzální. Cílem kauzálních výzkumů je testovat vztah mezi příčinou a následky.

Krok 2: Příprava plánu výzkumu

Druhým stádiem je rozvržení účinného plánu pro sběr potřebných informací spolu s odhadem předpokládaných nákladů. Pro sestavení plánu výzkumu je třeba prvotně zvolit požadované zdroje dat (primární a sekundární data), dále zvolit metody a nástroje výzkumu.

Krok 3: Sběr informací

Tato fáze je považována obecně za nejnákladnější fázi výzkumu a také za nejnáchylnější k chybovosti. Musí se počítat s možnou předpojatostí a neupřímností respondentů, s neochotou spolupracovat, či obtížnému zastižení respondentů.

Krok 4: Analýza informací

V tomto stádiu je úkolem zpracování zjištěných výsledků výzkumu a nashromážděných dat pomocí tabulek a příslušných ukazatelů. Výzkumníci v této fázi aplikují statistické techniky, či testování různých hypotéz a významností.

Krok 5: Prezentace výsledků

Výzkumník prezentuje důležité relevantní informace pro marketingové rozhodnutí, před nímž management stojí. Před prezentací výsledků je třeba zamyslet se nad způsoby, jak závěry výzkumu co nejsrozumitelněji a nejpřesvědčivěji managementu prezentovat.

Krok 6: Rozhodnutí

Management musí zvážit význam přednesených závěrů. Mohou zavedení nové služby/výrobku odmítnout, přijmout, či výzkum zopakovat (Kotler, Keller, 2013).

3.3 Zdroje dat marketingového výzkumu

Při realizování marketingového výzkumu může výzkumník sbírat primární data, sekundární data, nebo oboje. Mezi další typy zdrojů dat patří také kvantitativní, kvalitativní, interní, či externí data (Vašítková, 2014).

3.3.1 Primární zdroje dat

Primární zdroje dat jsou nákladnější než sekundární. Shromažďují se a zpracovávají k danému cíli a jsou schopny nalézt otázky na stávající odpovědi (Kozel, 2006). Zdrojem primárních informací jsou nejčastěji zákazníci, partnerské firmy, konkurenti aj. Při sběru primárních dat je třeba zaměřit se na jejich objektivnost, relevantnost, nezkreslenost a přesnost (Světlík, 2018). Většina společností se snaží nalézt řešení problému ve sběru sekundárních dat, aby tak obešly finančně i časově nákladnější primární data. Většina marketingových výzkumů se však bez sběru primárních dat neobejde.

Mezi metody sběru primárních dat patří:

- Pozorování
- Focus group
- Dotazování
- Behaviorální výzkum
- Experiment (Srpková, 2010).

Existují dva typy sběru primárních dat:

- Kvalitativní výzkum
- Kvantitativní výzkum

Kvalitativní výzkum se využívá pro zjištění postojů a chování zákazníka. Běžnou metodou tohoto výzkumu jsou skupinové rozhovory (focus groups). Cílem výzkumu je analýza vztahů, příčin a jejich zobecnění (Přibová, 1996). Kvalitativní výzkum zkoumá nestrukturovaně malé skupiny, či jednotlivce (Smith, 2000).

Kvantitativní výzkum shromažďuje informace poštou, při osobních rozhovorech s velkým množstvím zákazníků (Kotler, 2004).

Mezi požadavky na informace získávané v marketingovém výzkumu se obecně řadí:

- Relevantnost
- Validnost
- Reliabilita
- Efektivnost (Foret, 2011)

3.3.2 Sekundární zdroje dat

„Sekundární data jsou taková data, která již někde existují,“ (Kotler, Keller, 2013). Jsou získána z odborné literatury, nebo z výsledků již dříve provedených primárních výzkumů. Mezi výhody sekundárního sběru dat patří jejich nízká nákladovost a rychlost získání. Oproti primárním datům však mohou být zastaralé, nepřesné, neúplné a nespolehlivé (Vašítková, 2014).

K dispozici jsou jen souhrny a vyhodnocení a nezbyvá tedy, než věřit výzkumům někoho jiného. Postup by měl zahrnovat nejprve vyhodnocení existujících sekundárních dat a na základě toho provedení vlastního šetření (Šafrová, Drážilová, 2019).

Interní zdroje sekundárních dat

Jsou to takové zdroje dat, které je možno získat přímo uvnitř firmy. Kvalita a přesnost těchto informací je spojena s kvalitou řídicího systému uvnitř podniku (Přibová, 1996).

- Marketingové databáze podniku
- Účetní výkazy
- Předěšlé výzkumy
- Informace z ostatních oddělení firmy

Externí zdroje dat

Externí data jsou data zvenku shromažďována různými institucemi a jsou tedy více náchylná k nepřesnosti a různorodosti údajů

- Publikace vydávané orgány státní správy, př. statistické ročenky
- Obchodní a průmyslové asociace
- Komerční zdroje
- Periodické publikace a knihy (Srpová, 2010)

3.4 Typy výzkumu

Mezi základní typy výzkumu, jak už bylo výše uvedeno, patří: pozorování, dotazování, experiment, focus group a behaviorální výzkum. Volba metody závisí na povaze definovaného problému. Cílem je zjistit chování zákazníků, jejich názory, postoje a motivy (Srpková 2010).

3.4.1 Pozorování

Pozorování provádí vyškolený profesionál- pozorovatel. Pozorovatel registruje sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledovaných jednotek. Předpokladem pozorování je objektivita pozorovatele i objektu, tedy že se vzájemně neovlivňují a nepůsobí na sebe (Chovancová, 2018).

Důležité je, aby pozorování probíhalo v reálném, přirozeném prostředí a objekt pozorování (většinou zákazník) by neměl být pozorovatelem nijak rušen (Tahal, 2017).

„Pozorování se používá v případě, jestliže výzkumník zajímají smyslově vnímatelné skutečnosti (např. chování prodavačů a zákazníků v prodejně, uložení zboží v regálech apod.) Na rozdíl od dotazování může metoda pozorování využívat respondenty nepřímo, není tedy závislá na jejich připravenosti poskytovat informace.“ (Tomek, Vávrová, 2011).

Jako vědecké pozorování se považuje takové pozorování, které:

- Nabízí a formuluje záměr výzkumu
- Je systematicky plánované
- Je zaznamenáváno, nezahrnuje kuriozity, pozorovatel může používat technické pomůcky
- Je předmětem kontroly validity a spolehlivosti
- Je využíváno v deskriptivním výzkumu (Světlík, 2018).

Postup vědeckého pozorování

1. Stanovení předmětu pozorování
2. Plán pozorování
3. Předmět a čas pozorování
4. Způsob pozorování
5. Kategorizace fakt
6. Záznam pozorování
7. Využitelnost pozorování (Chovancová, 2018).

Mezi základní typy pozorování patří:

- **Zjevné pozorování**- pozorovatel se neskrývá a je třeba určit pozorovatelovu roli v očích pozorovaných subjektů. Pozorovatel se zúčastňuje průběhu sledovaného děje, např. v roli zákazníka (Tomek, Vávrová, 2011).
- **Skryté pozorování**- používá se v situaci, kdy by zjevná přítomnost pozorovatele narušovala průběh zkoumané skutečnosti. Chování pozorovaných subjektů může být zkreslené (Chovancová, 2018).
- **Zúčastněné pozorování**- Pozorovatel je součástí pozorovaného jevu a snaží se zatajit svou úlohu pozorovatele (Foret, Stávková, 2003).
- **Nezúčastněné pozorování**- uměle navozená situace (Foret, Stávková, 2003).
- **Standardizované pozorování**- je přesně určeno plánem, co a jak má pozorovatel sledovat (Chovancová, 2018).
- **Nestandardizované pozorování**- pozorovatel má volnost při průběhu pozorování (Chovancová, 2018).

- **Polostandardizované pozorování-** pozorovatel má určen konečný cíl, ale způsob a forma pozorování je na něm (Chovancová, 2018).
- **Osobní pozorování-** založeno na smyslových orgánech pozorovatele (Příbová, 1996).
- **Technické pozorování-** Mezi používané technické prostředky patří videokamera, tachystokop aj. (Příbová, 1996).

3.4.2 Dotazování

Nejrozšířenější metodou, která podchytí informace o motivech a názorech zákazníka je dotazování, na základě vhodně zvoleného kontaktu s nositeli informací. Při sestavení dotazníku je třeba dodržovat základní pravidla:

- Musí být jasná hlavní myšlenka dotazníku- jasné vymezení, na koho se budeme s dotazníkem obracet
- Nesmí se rozptylovat paměť dotazovaných dotazy na skutečnosti, které nejsou prožívané, a proto si je dotazovaní neuvědomují.
- Otázky musí být jasně formulovány a jednoznačně vykládány
- Musí se zvažovat i psychologické faktory
- Otázky nemají omezovat dotazovaného
- Do dotazníku by měly být zahrnuty i kontrolní otázky pro ověření spolehlivosti získaných údajů (Světlík, 2018).

Dotazník se skládá z otázek prezentovaných respondentovi. Forma, formulace a pořadí otázek mohou ovlivnit výsledky. Je tedy třeba dotazník připravovat pečlivě a nejdříve jej otestovat. Výhodou uzavřených otázek je výběr z předem připravených odpovědí za cílem snadné pochopitelnosti a interpretace. Otevřené otázky umožňují odpovědi vlastními slovy a odhalí způsob myšlení respondentů (Kotler, Keller, 2013).

Kozel definuje tyto způsoby dotazování:

- **Písemné dotazování**- dotazník je doručen respondentovi poštou. Výhodou písemného dotazování jsou nízké náklady a nevýhodou nízká návratnost (Kozel, 2006).
- **Osobní dotazování**- dotazování tváří v tvář s respondentem. Výhodou je přímá zpětná vazba a vysoká návratnost odpovědí. Nevýhodou je malé množství získaných dat (Příbová, 1996).
- **Telefonické dotazování**- Profesionální tazatelé volají respondentům. Výhody jsou stejné jako u osobního pozorování (Kotler, Keller, 2013). Tazatel musí hledat způsob, jak si získat důvěru volaného s cílem rozvinout konverzaci (Princ, 2013).
- **Elektronické dotazování** – prostřednictvím elektronických dotazníků. Výhodou je nízká nákladovost a rychlost (Příbová, 1996).

Dotazník se skládá z otevřených a uzavřených otázek. Mezi typy otevřených otázek patří:

- Dichotomické- dvě možné odpovědi
- Multiple choice- tři a více odpovědí
- Likertova škála- míra souhlasu/nesouhlasu dle stupňované škály
- Sémantický diferenciál- respondent vybere bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu jeho pocitů
- Škály důležitosti- stupnice od ‚nedůležitý‘ po ‚velmi důležitý‘
- Škály hodnotící- stupnice hodnotící určité vlastnosti od ‚velmi špatný‘ po ‚velmi dobrý‘
- Škály nákupního záměru- stupnice, která uvádí nákupní záměr respondenta (Kotler, Keller, 2013).

Mezi uzavřené otázky řadíme:

- Zcela nestrukturované
- Slovní asociace
- Dokončování vět
- Dokončování příběhů
- Dokončování obrázků (Kotler, Keller, 2013).

3.4.3 Focus group

Focus group je setkání skupiny lidí, které výzkumník zvolí na základě demografických, psychografických a dalších kritérií a vyzve k podrobné diskusi na určité téma. Účastníci obvykle získají odměnu za svou účast. Výzkumník klade otázky dle plánu domluveného s managementem. Výzkumník se snaží odhalit motivaci spotřebitelů a zjistit, proč dělají, či říkají určité věci. Celé sezení se nahrává. Pro detailnější diskusi je lepší menší počet účastníků. Focus group je užitečný nástroj pro další směr výzkumu. Nevýhodou je nepřirozenost tohoto výzkumu, výhodou jsou nízké náklady (Kotler, Keller, 2013).

3.4.4 Behaviorální výzkum

Jedná se o analýzu dat, které po sobě zákazníci zanechávají. Jde např. o data z načtených čárových kódů v obchodech, objednávek, či v databázích zákazníků. Tyto data vypovídají o preferencích zákazníků (Kotler, Keller, 2013).

3.4.5 Experiment

Experiment je považován za vědecky nejspolehlivější výzkum. Je modelovaný ke zjištění vztahu příčiny a účinku na základě eliminace všech alternativních vysvětlení pozorovaných skutečností. Experimenty zahrnují shromáždění dvou skupin testovaných subjektů a jejich

vystavení odlišnému zacházení, a poté statistické porovnání významnosti pozorovaných odlišností mezi reakcemi obou skupin (Kotler, Keller, 2013).

„Experiment je speciální metodou, založenou na vytvoření situace s určitými měřitelnými parametry.“ (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013). Výhodou experimentu je přesná měřitelnost a neustálá kontrola nad průzkumem, oproti jiným formám marketingového výzkumu. (Světlík, 2018)

„Cílem experimentu je shromážd'ování primárních dat u vybraných skupin respondentů, zkoumaných v různých podmínkách; vliv jednotlivých faktorů je odvozován z odlišnosti v odpovědích jednotlivých skupin“ (Kotler, Amstrong, 2003).

V marketingovém výzkumu existují dva typy experimentů. Experiment laboratorní je prováděn v organizovaném prostředí a experiment přirozený je prováděn v přirozeném marketingovém prostředí (Vašítková, 2014).

U laboratorního experimentu může být realizace ovlivněna tím, že subjekty jsou si vědomy své účasti na experimentu a chovají se tak nepřirozeně. U terénních neboli přirozených experimentů je vykázána vysoká validnost externí, ale nízká validnost interní, neboť kontrola nad působením vedlejších faktorů je omezena (Chovancová, 2018).

Velký význam při experimentech je kladen na validitu řešení:

- **Interní validita**- schopnost experimentu vyjadřovat zkoumané vztahy, tedy výsledky nejsou ovlivněny jinými vstupy (Kozel, 2006).
- **Externí validita** - tyto výsledky je možné promítnout do reálných problémů, které existují mimo experimentální situaci, umožňuje dobrou kontrolu nad průběhem experimentu (Chovancová, 2018).

3.5 Komunikační mix

Komunikačním mixem se označuje soubor prvků, skrze které podnik komunikuje se svými zákazníky, a to jak současnými tak potencionálními, a snaží se tak ovlivnit jejich rozhodnutí. Jedná se tedy o všechny formy komunikace, které přispívají k dosažení cílů (Vysekalová, 2012).

Mezi cíle komunikace patří:

- Informovat
- Zvýšit poptávku
- Odlišit výrobek
- Vytvořit zákaznické preference
- Budovat pozitivní image (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

Formy propagace tvoří tyto základní skupiny

- Reklama (advertising)
- Podpora prodeje (sales promotion)
- Sponzoring
- Osobní prodej
- Práce s veřejností (public relations)
- Přímý marketing (direct marketing)

3.5.1 Reklama

Reklamu můžeme definovat jako: *„Každá placená forma neosobní prezentace a nabídky idejí, zboží nebo služeb prostřednictvím identifikovatelného sponzora“* (definice Americké

marketingové asociace). Reklama umožňuje oslovení velké cílové skupiny za pomoci sdělovacích prostředků a je relativně levným komunikačním prostředkem (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

Cílem reklamy je informovat zákazníka o existenci nového výrobku, či služby a přesvědčit ho o jeho potřebě výrobek vlastnit/ službu využít. Prvotním krokem při tvorbě reklamy je zaměřit se na cílovou skupinu. Cílovou skupinou může být: domácnost, firma, student atd. (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

Dle Karlíčka a Krále je reklama charakterizována jako komunikační disciplína, jejímž prostřednictvím lze efektivně předávat marketingová sdělení masovým cílovým segmentům (2011).

V současné době je nejrozšířenější reklama v televizi. Mezi nevýhody této reklamy patří především vysoká nákladovost a výhodou je možnost působení na více smyslů zákazníka. Nižším nákladem k reklamě v televizi může být reklama v kinech. Dalším reklamním prostředkem je reklama v rádiu, která je finančně méně nákladnější než reklama v televizi a umožňuje segmentaci na cílovou skupinu. Rozšířenější se stává i reklama na internetu, která taktéž umožňuje zacílení na segmentovanou skupinu, ale s nižším počtem oslovených zákazníků, oproti reklamě v rádiu, či televizi. V offline podobě je reklama dostupná v časopisech, letácích, novinách, na billboardech. Reklama v tištěné podobě je relativně levnou záležitostí, avšak s větší konkurencí. Reklamu na billboardech je vhodné využít k cílení na zákazníky z určité oblasti (Smith, 2000).

Reklama umožňuje prezentovat produkt v zajímavé formě s možností využití všech prvků působících na smysly člověka. Může jít o zajímavý titulek, volbu druhu a barvy písma, zvukový/hudební doprovod apod. (Vysekalová, 2012).

Existují dva typy reklamy podle subjektů, které reklamu organizují. Reklama individuální a kolektivní. Individuální reklamu využívá výrobce k prosazování individuálních zájmů a patří sem reklama: výrobková, značková, podniková a institucionální. Kolektivní reklama zahrnuje vzájemnou spolupráci více prodávajících a obsahuje reklamu: odvětvovou, skupinovou, společenskou a souhrnnou (Vysekalová, 2012).

Jazyková škola Oxford House využívá pro svoji propagaci reklamní skříň umístěnou v blízkosti školy. Reklamní skříň vždy přehrává některý z aktuálních kurzů v nabídce a vybízí k návštěvě jazykové školy s možností 10% slevy při zmínění této reklamy, což také jazykové škole umožňuje zpětnou vazbu a měřitelnost výsledků. Dále má jazyková škola offline reklamu umístěnou na pouličních lampách v blízkosti školy. Mezi online reklamu patří: reklama na sociálních sítích, konkrétně na Facebooku.

3.5.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je neosobní formou komunikace. Zahrnuje prostředky vedoucí ke krátkodobému stimulování prodeje. Cílem je zdůraznění produktu a zvýhodnění nabídky (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

Mezi obecné cíle podpory prodeje řadíme

- Strategii tlaku-prosazení produktu do obchodu, obchodník zajistí prodejnost
- Strategie tahu-podpoření poptávky u zákazníků, kteří si sami vyžádají produkt u obchodníka (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

Prostředky podpory prodeje jsou zaměřeny na koncové zákazníky, i na obchod. Takové prostředky výrobce uplatňuje v situacích, kdy chce dosáhnout rychlé a intenzivní reakce. Výsledky jsou krátkodobého charakteru, nezanechají v zákazníkovi preference k dané značce, či výrobku.

Podporu prodeje můžeme rozdělit na tři základní oblasti:

- Akce zákaznické zaměřené na spotřebitele- slevy, dárky, soutěže, vzorky, ochutnávky, atd.
- Akce obchodní- obchodní dohody, konference, atd.
- Akce na podporu prodejních týmů- motivační plány, výhody, teambuildingy, atd. (Vysekalová, 2012).

Obecně se tedy podpora prodeje zaměřuje na zvyšování tržeb, nabízení zboží/služeb maloobchodníkům, prodej přebytečných zásob a udržení kroku s konkurencí (Tellis, 2000).

Při nenaplnění kapacity daných kurzů, nabízí jazyková škola Oxford House kurzy s výraznou slevou, či možnost první lekce zdarma.

3.5.3 Sponzoring

Forma komunikace je založena na principu služby a protislужby. Sponzor dává k dispozici finanční prostředky za protislужbu, která mu pomůže k dosažení marketingových cílů. Nejčastějším sponzoringem je sponzoring ve sportovní, kulturní a sociální oblasti. Nevýhodou u sponzoringu je omezená možnost měřitelnosti účinnosti (Vysekalová, 2012).

3.5.4 Osobní prodej

Osobní prodej je formou osobního kontaktu se zákazníkem. Vyžaduje perfektní znalost nabízeného produktu, profesionální vystupování a důvěryhodný projev. Výhodou je budování úzkého vztahu se zákazníkem. Hlavním nástrojem osobního prodeje jsou osobní setkání formou: veletrhů, výstavišť, apod. (Foret, 2011).

Mezi nevýhody osobního prodeje patří: prodejce přisuzuje produktu vlastnosti, které nemá a srovnává ho s konkurencí, firma nemá kontrolu nad úrovní rozhovoru mezi prodejcem a zákazníkem (Kvasničková Stanislavská, Štůsek, 2013).

V osobním prodeji existují dvě hlavní formy. Jednou je oslovení přímo konkrétních osob, např. z firemních databází a druhou je kontaktování potencionálních zákazníků na základě cílové skupiny-ne tedy konkrétních osob (Kotler, Armstrong, 2003).

3.5.5 Práce s veřejností (PR)

PR je forma nepřímé komunikace, jejímž cílem je vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti. Jde o dlouhodobé úsilí. Důležitým znakem spolupráce je důvěryhodnost. Jedná se o oslovení široké veřejnosti (Vysekalová, 2012).

Důležitá je interní komunikace, zvláště u firem, které mají velký počet zaměstnanců a u dceřiných společností. Vnitrofiremní komunikace musí zohlednit kulturní odlišnosti, tak aby byla srozumitelná všem zaměstnancům ze všech zemí. Externí komunikace se zaměřuje na pozitivní vztahy s firemním okolím. Vztahy k veřejnosti musí být dobře řízené, zacílené a systematicky prováděné (Machková, 2015).

Dle typu se PR člení na:

- Mezifiremní komunikace (B2B)- komunikace s obchodní veřejností
- Oborové (B2G)- vztahy mezi výrobcí a poskytovateli produktů
- Spotřebitelské (B2C) - souvisí výhradně se zbožím nabízeným soukromým zákazníkům
- Firemní (B2E) - komplexní prezentace firmy

Společnosti zaměřující se na zákazníka vysílají příznivé zprávy o společnosti a zároveň zmírňují dopad těch negativních. Fungují jako interní zákazník. Mezi nástroje PR patří komunikace s vnějším prostředím- kontakt s novináři. Výhodou je, že spotřebitel nepovažuje článek jako reklamu, nýbrž jako objektivní doporučení (Kotler, 2004).

3.5.6 Přímý marketing

Přímý marketing je zaměřen na přesně vymezenou skupinu. Je to způsob oslovení zákazníka přímo, tedy e-mailem, telefonicky, poštou, osobně. Výhodou přímého

marketingu je možnost zacílení cílové skupiny, kontrola a měřitelnost akce. Nevýhodou je malý dosah k veřejnosti, vzhledem k vymezené skupině. Mezi prostředky přímého marketingu se řadí: katalogy pro zákazníky, telefonní seznamy, newslettery, apod. (Vysekalová, 2012).

Rozdílem mezi direct marketingem a brand marketingem je to, co nastane po zveřejnění reklamy. Direct marketing je orientovaný na akci, což je měřitelné. Oproti tomu brand marketing je orientovaný na kulturu, což se měřit nedá. Příkladem direct marketingu je reklama na Facebooku, která se dá měřit počtem kliknutí. Například u billboardu se jedná o brand marketing, kde se nedá změřit, kolik lidí okolo projelo a všimlo si reklamy (Godin, 2020).

Dle Karlička a Krále (2011) je direct marketing komunikační disciplína, která umožňuje

- Přesné zacílení
- Adaptaci sdělení s ohledem na individuální potřeby jedinců
- Vyvolání bezprostřední reakce u jedinců

Zaměstnanci jazykové školy jsou pravidelně školeni pro zlepšování svých prodejních schopností formou *„role playing“*, kdy manažer hraje roli zákazníka a zaměstnanec roli prodávajícího. Formou přímého prodeje v této jazykové škole je: emailová komunikace, telefonická komunikace, zasílání newsletterů a osobní komunikace v prostorách jazykové školy.

3.6 Metoda Servqual

Servqual metoda patří mezi metody pro měření kvality nabízených služeb z pohledu zákazníků. Poprvé byla metoda použita v 80. letech americkými autory V. Zeithaml, A. Parasuraman a L. Berry. Metoda Servqual je založena na dvou hlavních atributech: očekávání zákazníka před využitím služby a následného vnímání služby. Metoda je založena na tzv. „GAPS modelu“. (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1990).

Mezi očekáváním a vnímáním zákazníka vznikají mezery, které se snaží jazykové školy eliminovat. Očekávání zákazníků je provázáno pocitem nejistoty z neznalosti dané služby. Pro snížení nejistoty nabízí jazykové školy často zkušební lekci angličtiny zdarma. Servqual je nejčastěji používanou metodou pro měření kvality služeb. Tato metoda je založena na pěti základních dimenzích:

- Tangibles (Hmotné atributy)
- Reliability (Spolehlivost)
- Responsiveness (Odpovědnost)
- Assurance (Jistota)
- Empathy (Empatie) (van Iwaarden, 2003)

Hmotné atributy zahrnují např. vybavení a upravenost personálu. Spolehlivost představuje schopnost poskytovatele dodržet závazky vůči zákazníkovi. Odpovědností je ochota personálu pomoci zákazníkovi při poskytování služby. Jistotou se rozumí důvěra v zaměstnance a jejich kompetentnost. Empatie je charakterizována především individuálním přístupem ke každému zákazníkovi, porozumění jeho potřebám a přáním.

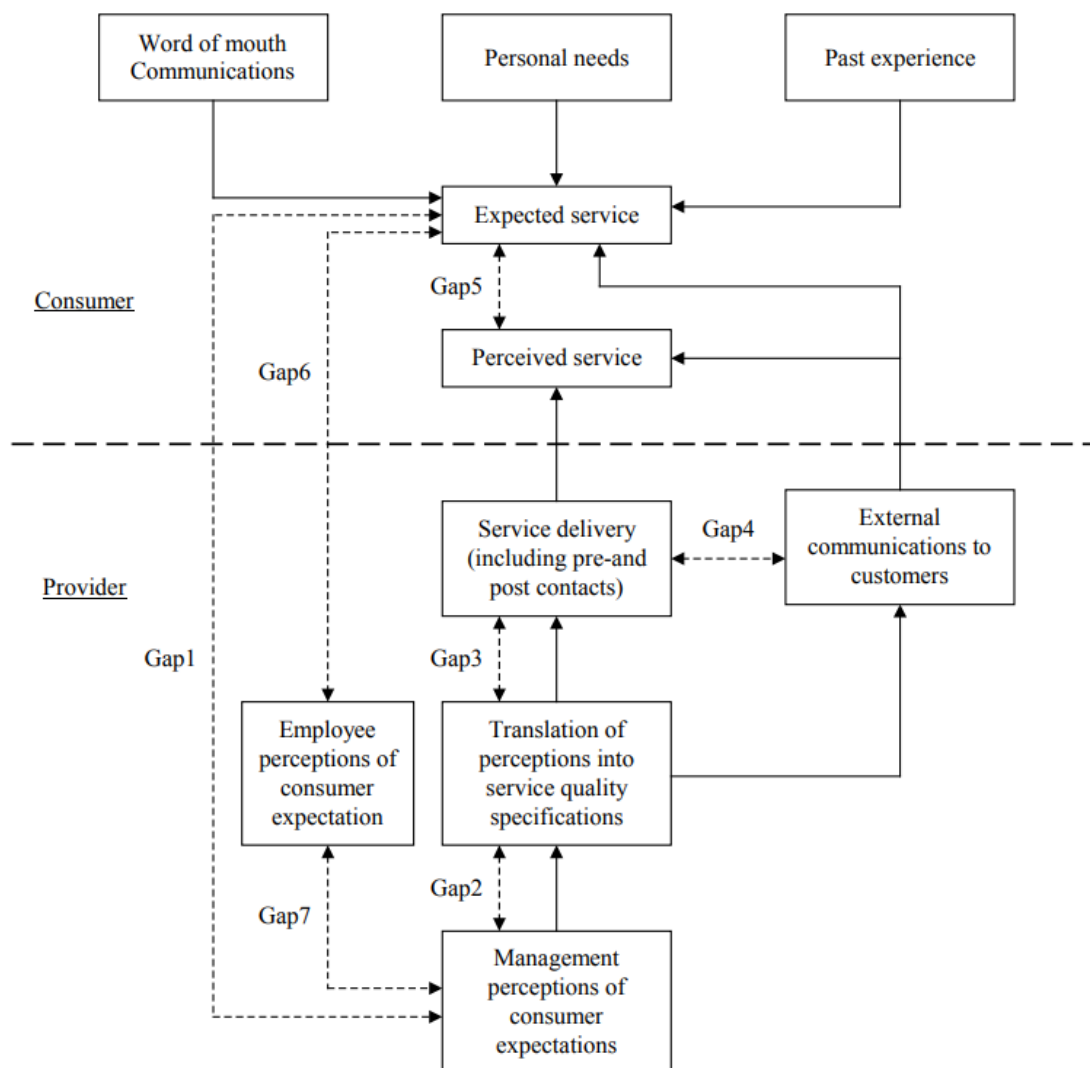
Každá z těchto dimenzí obsahuje 4-5 proměnných. Celkem se jedná o 22 proměnných, na základě kterých je sestaveno dotazníkové šetření (Palmer, 2001).

22 proměnných představuje 22 otázek v jednom dotazníku. Celkem se vyplňují dotazníky 2, které jsou otázkami stejné. Jeden dotazník se předkládá zákazníkům před jejich první lekcí pro zjištění jejich očekávání z nabízené služby. Druhé dotazníkové šetření se provádí po využití služby pro zjištění mezer mezi očekáváním a vnímáním (Palmer, 2001).

Otázky jsou sestaveny na základě tvrzení, ke kterým zákazník přiřazuje své hodnocení pomocí Likertovy škály od 1 do 7, kdy 1 znamená ‚naprosto nesouhlasím‘ a 7 ‚naprosto souhlasím‘. Dále má zákazník z dispozici 100% které rozdělí mezi výše uvedených 5 atributů (Hmotné atributy, Spolehlivost, Odpovědnost, Jistota, Empatie) na základě subjektivního vnímání důležitosti těchto atributů (Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985).

3.6.1 GAPS model

Obrázek 2: GAPS model



Zdroj: (Parasuraman, Teithaml, Berry, 1990)

Model porovnává očekávání zákazníka před zkušeností se službou, a následné vnímání služby po zkušenosti se službou. Mezi tím, co zákazník očekává a co se mu skutečně dostane vznikají takzvané mezery. Dle Parasuramana, Zeithamla a Berryho (1990) existuje celkem 5 mezer.

GAP 1

Tato mezera představuje rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a co si management firmy myslí, že zákazník očekává. Pro zmenšení této mezery je třeba, aby poskytovatel služeb

pravidelně prováděl různá šetření pro aktuální informace o přáních a potřebách svých zákazníků.

GAP 2

V této fázi se již předpokládá, že má poskytovatel služeb dostatečné informace o svých zákaznících. Mezera nastává mezi tím, co chce poskytovatel nabídnout a co ve finále skutečně nabízí.

GAP 3

Charakteristika nabízené služby neodpovídá skutečně nabízené službě. Jedná se o nedodržení slibů ze strany poskytovatele, jako je například neinformování zákazníků informačním emailem před zahájením kurzu, či nedodání učebnic včas.

GAP 4

Zákazníkům není dodáno to, co bylo slíbeno prostřednictvím reklamy. Zákazník se cítí obelhán a jeho očekávání nebylo splněno.

GAP 5

Mezera 5 představuje součet všech předešlých mezer, tedy součet, který dělí očekávání zákazníka od jeho vnímání. Tato mezera se vypočte na základě provedení dotazníkového šetření metodou Servqual (Parasuraman, Teithaml, Berry, 1990).

Později bylo těchto 5 mezer rozšířeno o další dvě mezery.

GAP 6

Mezera mezi očekáváním zákazníka a vnímáním zaměstnanců. Jedná se tedy o mezeru v komunikaci mezi zákazníkem a zaměstnancem, který službu nabízí.

GAP 7

Mezera mezi vnímáním zaměstnanců a vnímáním managementu. Jde o mezeru mezi vnímáním očekávání zákazníků ze strany zaměstnanců a následně ze strany managementu (Curry, 1999).

3.6.2 Vhodnost modelu

Tabulka 1: Vhodnost modelu

Metoda	Postup	Výsledek	Výhoda	Nevýhoda
Servperf	Dotazníkové šetření	Nespokojenost zákazníků po užití služby	Jednoduchost dotazníku	Hodnotí pouze vnímání zákazníků, nehodnotí důležitost jednotlivých dimenzí
Servimperf	Dotazníkové šetření	Nespokojenost zákazníků po užití služby, včetně jednotlivých preferencí	Informace o preferenci jednotlivých dimenzí	Hodnotí pouze vnímání zákazníků
Servqual	Dotazníkové šetření	Rozdíly mezi očekáváním a vnímáním zákazníků	Obsaženo očekávání i vnímání zákazníků, vč. Preference jednotlivých dimenzí	Dlouhý dotazník, menší návratnost odpovědí
Net Promoter score	Dotazníkové šetření	Loajálnost/Neloajálnost zákazníků	Zjištěny přesné důvody neloajality	Měří pouze loajálnost po užití služby
Analýza stížností	Stížnosti, reklamace	Slabá místa poskytovaných služeb	Snadné určení nedostatků	Malý rozsah odpovědí

Zdroj: vlastní zpracování

Net Promoter Score je metoda hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníků. Měří jejich loajalitu. Pro měření loajality zákazníků se využívá škála od 0 do 10, kdy 0 je nejhorší a 10 nejlepší. Otázky jsou pokládány formou tvrzení. Výpočet výsledků se provádí odečtením neloajálních zákazníků od loajálních, vydělí se to celkovým počtem odpovědí a vynásobí stem. Mezi loajální zákazníky patří ti, co odpověděli na tvrzení číslem 9 či 10, mezi neloajální ti, kteří odpověděli 6 a méně. Ti, co odpověděli 7, nebo 8 nejsou ani loajální, ani

neloajální. Pokud je výsledek více než 50%, jedná se o loajálního zákazníka, pokud méně než 50% tak o neloajálního zákazníka. (Netpromoter.com)

Servperf metoda vznikla na základě kritiky metody Servqual. Narozdíl od metody Servqual je založena pouze na vnímání zákazníků. Věřili, že výkonnostní skóre prokazuje lepší spolehlivost výsledků než rozdílové skóre využívané v metodě Servqual. Servperf metoda také využívá k hodnocení 5 dimenzí služeb (Mühlenkamp).

Servimperf je taktéž odvozenou metodou od metody Servqual. Narozdíl od metody Servperf bere v potaz také váhu jednotlivých dimenzí. Zákazník posuzuje důležitost jednotlivých dimenzí, stejně jako u metody Servqual (Mühlenkamp).

Analýza stížností- na základě reklamací v jazykové škole lze zjistit nedostatky celkové kvality nabízených služeb. Pro management jsou tyto stížnosti informací na jednotlivé slabiny nabízených kurzů a motivací ke zlepšení služeb (Vašítková, 2014).

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika vybrané jazykové školy

Jazyková škola Oxford House funguje již od roku 2001 jako pobočka ke stejnojmenné mateřské společnosti v Barceloně, která byla založena roku 1998. Zakladatelem je Duncan Foord, který současně působí jako ředitel jazykové školy v Barceloně. Má přes 20 let zkušeností s výukou anglického jazyka a s vedením lektorů. Publikoval také knihy *‘The Language Teachers Survival Book‘* a *‘The Developing Teacher‘*. Pravidelně navštěvuje konference z pozice účastníka i přednášejícího. (oxfordhouse.cz, 2021)

Jazyková škola Oxford House nabízí kromě kurzů angličtiny pro veřejnost, také kurzy TEFL a CELTA. Tyto kurzy jsou určeny pro budoucí lektory anglického jazyka. Být absolventem TEFL, či CELTA kurzu je také jednou z podmínek při výběru nových lektorů do jazykové školy. Většina současných lektorů, kteří vyučují v jazykové škole Oxford House, zde také absolvovali kurz TEFL, či CELTA. Jedná se o cizince z celého světa, ale také zde pracují čeští lektoři. Výhodou kurzu TEFL pro jazykovou školu je předchozí zkušenost se současnými lektory, díky čemuž jsou zaměstnání pouze lektoři, kteří dosahovali dobrých výsledků v kurzu TEFL/CELTA. (oxfordtefl.com, 2021)

Jazyková škola se nachází v centru Prahy, pár minut pěšky od zastávky Národní třída. V současné době nabízí více než 5500 vyučovacích lekcí ročně pro veřejnost a vyučuje více než 75 skupin/jednotlivců v rámci individuální výuky. (oxfordhouse.cz, 2021)

4.1.1 Služby jazykové školy

Jazyková škola Oxford House nabízí jak kurzy pro veřejnost, tak individuální výuku, firemní kurzy, přípravné kurzy ke zkouškám na mezinárodní certifikáty, skype výuku a mimo jiné také kurzy pro lektory TEFL/CELTA. Kurzy pro veřejnost jsou rozděleny do trimestrů, které jsou časově shodné se školním rokem. První trimestr probíhá od října do prosince, druhý trimestr od ledna do března a třetí trimestr od dubna do června. Pouze přípravné kurzy na mezinárodní certifikáty neprobíhají trimestrálně. Řídí se na základě vypsaných termínů následných zkoušek u British Council a probíhají zpravidla formou

dlouhého půlročního kurzu, nebo formou desetitýdenního express kurzu. V době letních prázdnin jsou jazykové kurzy nabízeny buď formou intenzivních letních kurzů, které probíhají každý den, nebo klidnější formou, kdy se na kurz dochází 2x týdně po dobu letních prázdnin. Mezi kurzy pro veřejnost spadají: Obchodní angličtina, Obecná angličtina, AM kurz, Konverzace, Přípravné kurzy na mezinárodní certifikáty. (oxfordhouse.cz, 2021)

Obecná angličtina

Tento kurz je zaměřen na veškeré jazykové dovednosti, tedy: čtení, psaní, gramatika, poslech a mluvení. Kurz se koná 2x týdně po dobu jednoho trimestru a je veden podle učebnice. Každý trimestr se stihne probrat látka odpovídající jedné třetině učebnice. Tedy v případě zakoupení tří po sobě jdoucích trimestrů projde klient celou učebnicí a jeho úroveň angličtiny by se měla zvýšit o jednu úroveň a měl by tak být schopen následující trimestr nastoupit o úroveň výše. (oxfordhouse.cz, 2021)

AM kurz

AM kurz je ranní intenzivní kurz angličtiny, který se koná po dobu jednoho měsíce, tedy nepatří mezi trimestrální kurzy. Kurz probíhá od pondělí do čtvrtka od 8:30 do 9:50 a je nabízen ve všech jazykových úrovních. Kurz není následován učebnicí a je zaměřen na všechny jazykové dovednosti. První hodina kurzu je věnovaná požadavkům studentů, co by se v kurzu chtěli naučit a na základě toho se odvíjí další výuka. (oxfordhouse.cz, 2021)

Konverzační Klub

Tento kurz je zaměřen na mluvení. Probíhá 1x týdně po dobu jednoho trimestru a spolu s Obecnou angličtinou je řazen mezi nejoblíbenější kurzy. Není veden podle žádné učebnice ani daných témat. Na první lekci Konverzačního Klubu se lektor se studenty domluví, jaké témata by rádi probírali a na základě toho je vedena výuka v následujících týdnech. (oxfordhouse.cz, 2021)

Obchodní angličtina

Kurz Obchodní angličtiny je určen pouze pro studenty, kteří již dosahují alespoň B1 úroveň angličtiny. Tato úroveň je nezbytná k porozumění probírané látce. Kurz je zaměřen především na: simulace obchodních jednání s klienty, simulace telefonních rozhovorů, tvorba CV a motivačních dopisů, psaní obchodních e-mailů. (oxfordhouse.cz, 2021)

Přípravné kurzy na mezinárodní certifikáty

Jazyková škola nabízí přípravné kurzy pro složení zkoušek FCE, nebo CAE. Nezbytným předpokladem pro absolvování těchto kurzů je dosažená úroveň angličtiny alespoň B1/B2 pro FCE a B2/C1 pro CAE. Kurz je možné absolvovat ve dvou formách. Buď půlroční kurz, nebo express kurz. V delším kurzu se probírá potřebná gramatika vyžadovaná u zkoušek, trénuje se mluvený projev a psaný projev. Express kurz je určen pro studenty, kteří již gramatiku zcela ovládají a vzhledem k pouze 10-ti týdennímu kurzu se již přímo nacvičují testy a mluvená část zkoušky. Není zde časový prostor pro podrobné probrání potřebné gramatiky, jako v delším přípravném kurzu. Konec kurzů je vždy vypočítán tak, aby navazoval na zkoušky, které se konají nejdéle 2-3 týdny po konci kurzu. Jazyková škola Oxford House spolupracuje s jazykovou školou British Council, kde se zkoušky konají a studenti tak mají možnost přihlásit se na jazykové zkoušky přímo v jazykové škole Oxford House, která vyřídí všechnu potřebnou administrativu za studenty a navíc získají slevu 200 Kč na jazykovou zkoušku. Složení jazykové zkoušky je potřeba hlavně pro studenty, kteří dokončili střední školu a hlásí se na některou ze zahraničních univerzit, které tuto zkoušku vyžadují, nebo pro zaměstnance jejichž zaměstnavatel tuto zkoušku vyžaduje, především velké mezinárodní firmy. (oxfordhouse.cz, 2021)

Mezi individuální kurzy angličtiny patří individuální výuka jednotlivců, firemní výuka, nebo skype výuka. (oxfordhouse.cz, 2021)

Individuální výuka

Kurz je určen pro klienty, kteří si nevybrali z časových možností žádný z vypsanych kurzů, či pro klienty, kteří mají individuální požadavky na výuku. Výhodou je, že jazyková škola se časově přizpůsobí možnostem klienta a také místu konání výuky. Cena za kurz je vyšší než u kurzů pro veřejnost, avšak je možná výuka skupinky až o pěti lidech za stejnou cenu jako pro jednotlivce. (oxfordhouse.cz, 2021)

Firemní výuka

Kurz je určen pro firmy, kdy lektor dojíždí do zázemí firmy a přizpůsobuje výuku požadavkům firmy. Struktura kurzu je podobná jako v individuální výuce. Většinou je ve skupince více zaměstnanců, čímž jsou náklady pro firmu nižší než u kurzů pro veřejnost. (oxfordhouse.cz, 2021)

Skype výuka

Kurz má stejnou strukturu jako individuální výuka a je vhodný pro klienty, kteří jsou časově vytížení a je pro ně tedy pohodlnější absolvovat kurz online formou, či pro mimopražské klienty, pro které by bylo dojíždění obtížné. Kurz je také o něco levnější než individuální výuka, jelikož odpadají náklady spojené s dojížděním lektora. (oxfordhouse.cz, 2021)

4.2 Analýza vnějšího prostředí

4.2.1 Analýza konkurence

Mezi služby konkurentů, které jazyková škola neposkytuje, patří: Kurzy pro děti, Pomaturitní studium, nebo ostatní služby, jako jsou překlady a tlumočení. Při současných možnostech nemá jazyková škola zájem o rozšíření své nabídky o tyto kurzy. Při nabídce pomaturitního studia je třeba získat akreditaci a jazyková škola Oxford House nesplňuje veškeré požadavky.

Na základě informací od recepčních jazykové školy, které jsou v přímém kontaktu s klienty, byly zjištěny nejčastější otázky, které klienti jazykové škole pokládají. Na základě těchto otázek byl proveden průzkum konkurence formou „Mystery Shopping“, jehož cílem bylo zjistit odpovědi na tyto otázky ze strany konkurence. Průzkum byl proveden v únoru 2020, tedy jeho výsledky nejsou ještě ovlivněny přicházejícími událostmi se světovou pandemií.

Tabulka 2: Analýza konkurence

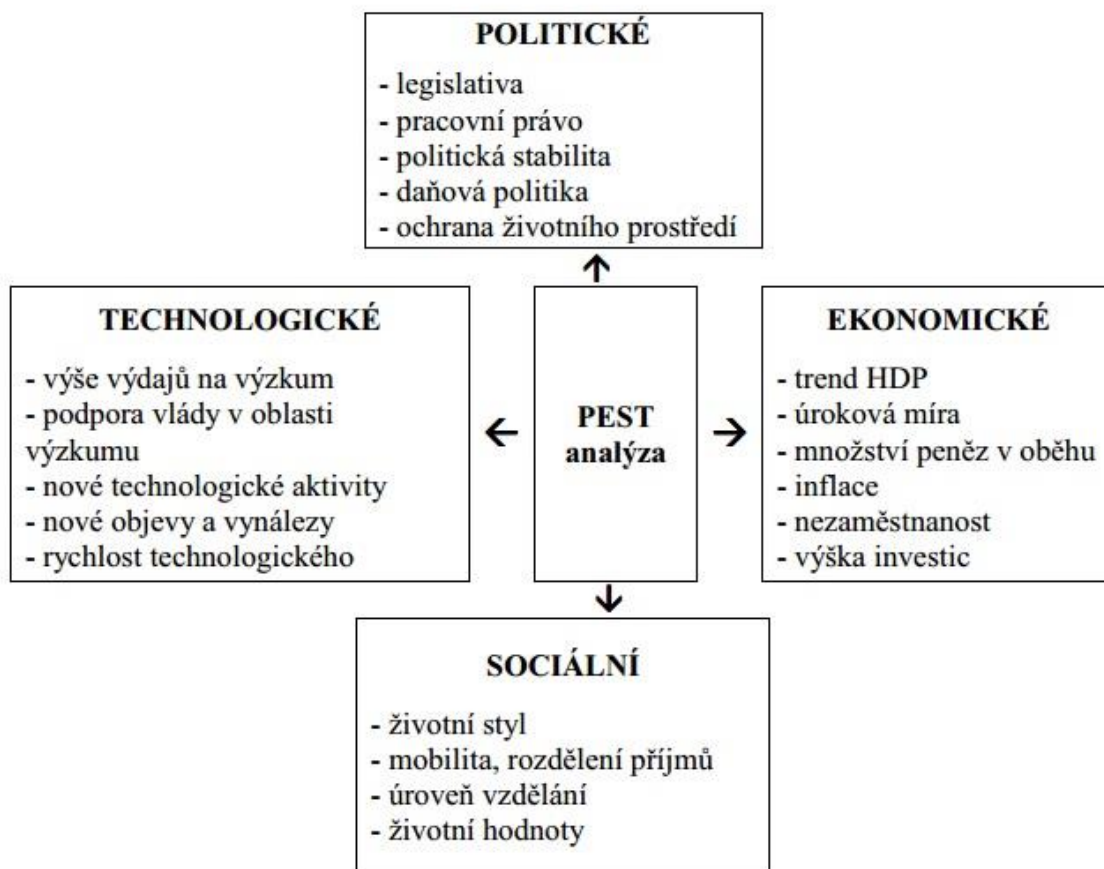
	Je možné přihlásit se na kurz později?	Budou odečteny zameškané lekce?	Jsou lektori pouze rodilí mluvčí?	Jaká je maximální kapacita studentů v obecném kurzu angličtiny?	Forma level testu: online/v prostorách školy/vůbec?	Online chat?	Nabízíte kurzy pro klienty, kteří pracují krátký/dlouhý týden?
British Council	ano	ano	ne	14	ve škole	ne	ne
Jipka	ano	ano	ne	10	online	ano	ne
Presto	ne		ne	10	online	ne	ne
Glossa	ano	ano	ne	10	online	ne	ne
Caledonian School	ano	ano	ne	10	online	ne	ne
Empire	ano	ano	ne	8	online	ne	ne
Akcent	ano	ano	ne	12	online	ano	ne
London Institute	ano	ano	ano	12	online	ne	ne
The British Academy	ne	ano	ano	8	online	ne	ne
Skřivánek	ano	ano	ne	10	online	ne	ne

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že většina konkurenčních jazykových škol nabízí možnost přihlásit se do kurzu později a odečtením zameškaných lekcí. Kromě dvou jazykových škol negarantuje žádná rodilého mluvčího jako lektora. Podmínkou pro lektory v jazykové škole Oxford House je držení certifikátu TEFL/CELTA, nehledě na jejich národnost. Tedy český lektor má stejnou kvalifikaci jako lektor jiné národnosti, a proto nechce dělat rozdíly v tom, zda se jedná o českého, či zahraničního lektora. Pravidlem je, že v hodinách se mluví pouze anglicky a většinou tedy ani není poznat, zda se jedná o českého lektora, či rodilého mluvčího. Maximální kapacita je ve většině jazykových škol shodná s kapacitou v jazykové škole Oxford House, tedy 10 studentů. Forma vstupního testu je ve většině jazykových škol online formou. Výhodou jazykové školy Oxford House oproti konkurenci je online chat. Žádná z konkurenčních jazykových škol nenabízí kurzy pro klienty, kteří pracují krátký/dlouhý týden. Jazyková škola Oxford House, stejně jako ostatní jazykové školy nabízejí pouze individuální výuku. Studenti se často tázali, zda by bylo například možné chodit jeden týden na kurzy úterky + čtvrtky a druhý týden s jinou skupinou pondělky + středy. Bohužel toto řešení se ukázalo jako nereálné. Nejen, že není do posledního týdne před zahájením kurzu jasné, které kurzy se vlastně otevrou, ale v každém z nich může mít probíraná látka lehce pozadu/popředu a výuka by tedy nepřinesla klientovi požadovaný výsledek a navíc by byla narušena výuka ostatních klientů ve skupině a nebylo by možné hlídat kapacitu daného kurzu.

4.2.2 STEP analýza

Obrázek 3: STEP analýza



Zdroj: (Šuleř, Košťan, Bělohlávek, 2006)

Dotazníkové šetření Servqual bylo provedeno v době, kdy byla jazyková škola v plném provozu. Vzhledem k vládním omezením kvůli celosvětové pandemii jsou kurzy jazykové školy nyní formou online výuky. Aby bylo možné zpracovat návrhy změn, byla provedena STEP analýza pro zhodnocení současného postavení podniku.

Níže jsou shrnuty vnější faktory, které mají vliv na jazykovou školu. V rámci tohoto podniku byly vynechány technologické faktory, které nemají vliv na dané odvětví.

Politické a legislativní faktory

V současné době mohou ovlivnit budoucnost jazykové školy hlavně vládní opatření spojená s koronavirovou pandemií. Vzhledem k nejasné budoucnosti není možné plánovat dopředu průběh kurzů a kvůli stále se měnícím vládním rozhodnutím je také nejasné, jak

dlouhou dobu budou muset kurzy probíhat online formou. V případě, že by kurzy probíhaly opět formou kontaktní výuky, může nastat situace, kdy kapacita kurzů bude omezena vládou, což by vedlo ke snížení počtu studentů v kurzech, navýšení ceny za daný kurz a nemusela by tak být uspokojena poptávka klientů po kurzech. Dalším faktorem spojeným s vládními nařízeními je úbytek kvalifikovaných lektorů, vzhledem k tomu, že většina z nich jsou cizinci a vzhledem k situaci se spousta z nich vrátilo do své rodné země a je nejisté, zda se budou moci vrátit do České republiky. Aktuální politická situaci je nestabilní a není možné předvídat kroky vlády.

Ekonomické faktory

Níže je zobrazený pokles HDP v prvním až třetím čtvrtletí roku 2020, oproti stejnému období v roce 2019. Pokles HDP signalizuje, že celková hodnota statků a služeb oproti předcházejícímu období klesá vzhledem k probíhající ekonomické krizi spojené s koronavirovou pandemií.

Tabulka 3: Změna HDP

HDP	změna HDP oproti stejnému období minulého roku v %	změna HDP oproti předěšlému čtvrtletí v %
3Q 2020	-5%	6,90%
2Q 2020	-11%	-8,70%
1Q 2020	-2%	-3,30%

Zdroj: Český statistický úřad | ČSÚ (czso.cz)

Dalším faktorem, který má vliv na jazykovou školu je pokles nezaměstnanosti, který má dle níže uvedených dat vzrůstající tendenci.

Tabulka 4: Míra nezaměstnanosti

měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2019	2,20%	2%	2%	2,10%	2,20%	2%	2,20%	2,10%	2,10%	2,20%	2,20%	2%
2020	2,10%	2%	2%	2,30%	2,50%	2,60%	2,70%	2,80%	2,80%	2,90%	2,90%	3,20%

Zdroj: Český statistický úřad | ČSÚ (czso.cz)

Z důvodu vzrůstající nezaměstnanosti se může snížit ochota klientů investovat peníze do jazykových kurzů. Vzhledem k vládnímu doporučení také spousta firem pracuje formou ‚Home office‘ a byla tak zrušená většina firemních kurzů a ty, co zrušeny nebyly, pokračují online formou. Není možné předpovídat, jak dlouho budou pokračovat vládní opatření a tedy ani vývoj firemních a dalších kurzů.

Sociokulturní faktory

Některá gymnázia zavedla pro maturanty možnost, že v případě složení zkoušky FCE již student nemusí skládat písemnou část maturitní zkoušky z angličtiny v rámci školní maturity. Pokud by tuto možnost zavedlo více gymnázií, vzrostl by tak zájem o přípravné kurzy na mezinárodní certifikáty.

4.3 Návrhy provedených změn v předešlém šetření

V rámci mé Bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření metodou Servqual s cílem odhalit nedostatky v nabízených službách. Na základě těchto nedostatků byly navrženy změny včetně finančního plánu pro zvýšení úrovně nabízených služeb. Dotazníkové šetření probíhalo ve dvou kolech. Nejdříve pro zjištění očekávání zákazníků a následně pro zjištění jejich vnímání po absolvování kurzu. Šetření probíhalo celkem ve 2 trimestrech a to v trimestru 2.4.2018-15.6.2018 a 1.10.2018-14.12.2018. Výsledky šetření byly následující:

Tabulka 5: Výsledky z předešlého šetření

	Mezera dimenze (\bar{x})	Vážené servskóre (\bar{x})	Mezera kvality služeb (\bar{x})
Hmotnost	0,11	1,46	-6,45
Spolehlivost	-0,51	-14,33	
Odpovědnost	-0,19	-3,68	
Jistota	-0,47	-8,14	
Empatie	-0,36	-7,57	

Zdroj: vlastní zpracování

Návrhy změn po zjištěných nedostatcích byly následující:

Tabulka 6: Návrh změn v předešlém šetření

Zjištěný nedostatek	Návrh změn	Výsledek	Finanční náklady Kč/rok
Hmotné atributy			
Nepohodlné židle	Zakoupení pohodlných židlí	Moderní prostory, Pohodlnost	199900
Spolehlivost			
Neplnění slibů	Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci	Získání důvěry zákazníků	0
Neochota pomoci	Motivační systém zaměstnanců	Spokojenost zákazníků	6000
Neprovedení základními informacemi	Vytvoření nových letáků	Větší informovanost zákazníků	45000
Nevčasné seznámení se změnami	Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci	Získání důvěry zákazníků	0
Nedodržování maximální kapacity studentů v kurzu	Snížení maximálních kapacit studentů v kurzu	Individuálnější přístup k zákazníkům	0
Odpovědnost			
Nedostatečný čas lektora na vyřízení všech požadavků zákazníků	Změna otevírací doby	Individuálnější přístup k zákazníkům	0
Pomalá komunikace (odpovědi na emaily) ze strany recepce	Zvýšení počtu pracovníků na recepci před zahájením trimestru	Rychlá komunikace	18 000
Jistota			
Nenabídnutí zkušební lekce před zahájením kurzu	Nabídnutí zkušební lekce v kurzech Obchodní angličtiny a v Přípravných kurzech na mezinárodní certifikát	Snížení nejistoty zákazníků před vstupem do kurzu	0
Empatie			
Neindividuální přístup	Věnování první lekce kurzu prodiskutováním očekávání zákazníků	Spokojenost zákazníků s plánem výuky	0
Nevyřešení každého problému	Motivační systém zaměstnanců, změna otevírací doby	Spokojenost zákazníků, Individuálnější přístup k zákazníkům	0
Lekce neodpovídají dané jazykové úrovni	Zvýšení frekvence testování studentů, testování přes skype	Lekce budou odpovídat dané jazykové úrovni	24 000
Neprodiskutování očekávání zákazníků na první lekci	Věnování první lekce kurzu prodiskutováním očekávání zákazníků	Spokojenost zákazníků s plánem výuky	0
Celkové náklady v Kč/rok			262 500

Zdroj: vlastní zpracování

Provedené změny od 6.1.2020:

Jazyková škola Oxford House provedla některé z navrhovaných změn a to od 6.1. 2020 tedy před začátkem druhého trimestru 2020. Konkrétní provedené změny byly:

- Pravidelné meetingy zaměstnanců, konkrétní rozdělení kompetencí na jednotlivé pracovníky
- Posílení recepce dalším pracovníkem v době před zahájením kurzu pro zrychlení provozu a zodpovězení více dotazů
- Snížení maximální kapacity studentů v kurzu Konverzační Klub ze 14 na 10
- Zavedení první zkušební lekce zdarma ve všech kurzech a následná konzultace s lektorem o případném doporučení jiného kurzu
- Zaveden vstupní test jako podmínka před absolvováním kurzu a byly rozšířeny časové možnosti těchto testů, vč. možnosti absolvovat ústní část testu online přes skype

Jazyková škola se rozhodla nezměnit otevírací dobu vzhledem k tomu, že začátek odpoledních kurzů by byl již od 16:00 hod, což dle slov managementu jazykové školy není možné z důvodu časových možností studentů, kteří často do 16:00 hod musí být v zaměstnání, a tedy čas od 16:20 jim vyhovuje více. Tato informace byla získána na základě dotazování současných studentů. Maximální kapacita v jednotlivých kurzech byla ponechána na 10 studentů, pouze v kurzu Konverzační klub byl přijat návrh na snížení kapacity ze 14 studentů na 10. Důvodem pro nesnížení kapacity v ostatních kurzech je, že při snížení kapacity by musela být zvýšena i cena kurzu. Na základě porovnání s konkurencí jsou však ceny za kurzy optimální a při zvýšení ceny by tedy studenti mohli přejít ke konkurenci. Poslední z navrhovaných změn, kterou se jazyková škola rozhodla neuskutečnit je nákup nových pohodlnějších židlí. Důvodem je velké finanční zatížení, které by dle finančního plánu vyšlo na 199 000 Kč. To, že jsou židle nepohodlné, uvedl pouze malý počet studentů, a tedy se dle slov managementu jazykové školy nejednalo o závažný problém, který je třeba řešit koupí nových židlí.

Dotazníkové šetření:

Na základě výše uskutečněných změn bylo provedeno dotazníkové šetření metodou Servqual, jehož cílem bylo zjistit, jaký vliv měly provedené změny na výslednou kvalitu jazykových kurzů z pohledu klientů. Dotazníkové šetření probíhalo formou dvou dotazníků. První dotazník zjišťoval očekávání klientů před zahájením výuky a druhý dotazník zaznamenával jejich vnímání po absolvování služby.

Dotazníkové šetření probíhalo v kurzech AM a v letních kurzech Summer English Relax a Summer English Intense v termínech 22.6.2020-25.9.2020. V plánu bylo provést další kolo dotazníkového šetření v prvním trimestru školního roku 2020/2021 v termínu od 5.10.2020 do 18.12.2020. Vzhledem k vládnímu nařízení však musela být jazyková škola uzavřena a kurzy tak probíhaly online. Jelikož zájem o online kurzy byl velmi nízký, neotevřel se nový trimestr a otevřeny byly pouze ranní kurzy angličtiny AM online formou v relativně malém počtu studentů. Výsledky dotazníkového šetření se tedy opírají o kurzy uskutečněné v době 22.6.2020-25.9.2020.

4.3.1 Struktura dotazníku

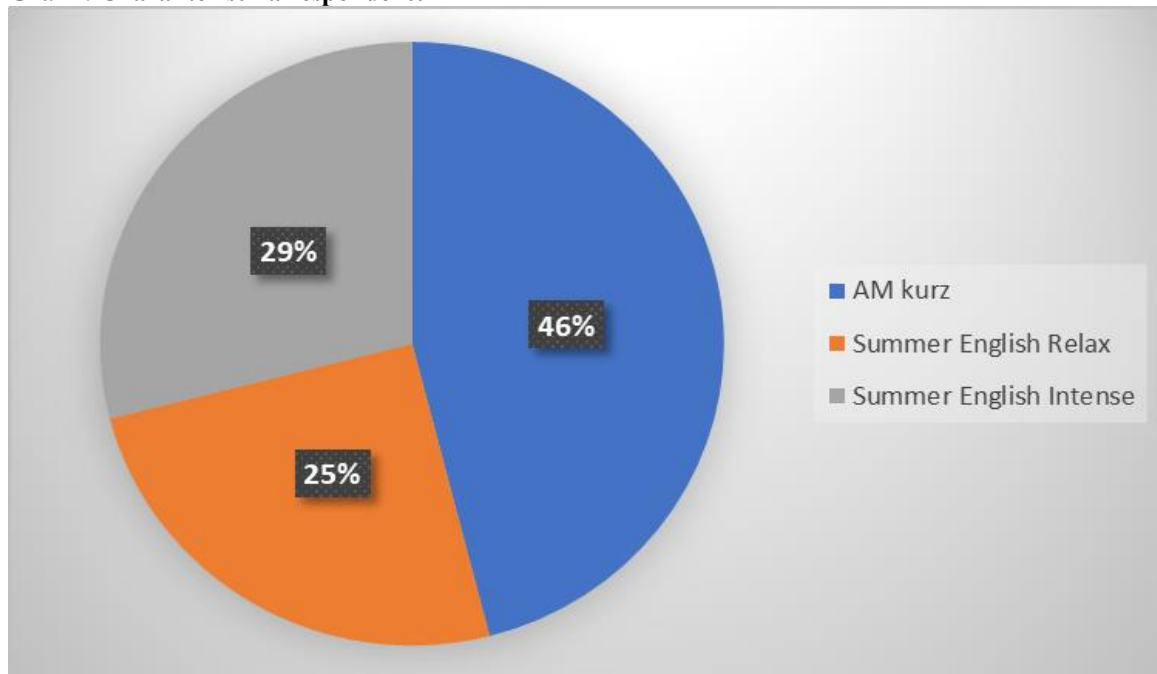
Dotazník se skládal ze dvou částí. První částí bylo na základě Likertovy škály ohodnotit míru souhlasu s jednotlivými tvrzeními, kterých bylo celkem 22 a opíraly se o dimenze: Hmotné atributy, Spolehlivost, Odpovědnost, Jistota, Empatie. Likertova škála má rozmezí od 1 do 7, kdy 1 značí ‚zcela nesouhlasím‘ a 7 ‚zcela souhlasím‘. Druhou částí dotazníku bylo rozdělení preferencí mezi jednotlivých 5 dimenzí na základě vnímání důležitosti ze strany klienta. Klient měl k dispozici 100%, které rozdělil mezi jednotlivé dimenze. Každý klient celkem vyplnil dva dotazníky. První dotazník mu byl předložen první lekci jeho kurzu pro vyplnění očekávání od kurzu. Druhý dotazník klient vyplnil poslední lekci svého kurzu, kde hodnotil splnění očekávání od kurzu. Dotazník byl pouze v anglickém jazyce a to i pro nižší úroveň. Věnováno jim bylo zhruba prvních 15 minut v kurzu a k dispozici při vyplnění byl vždy lektor, který vysvětlil případné otázky, tak aby byl dotazník správně vyplněn.

4.3.2 Charakteristika respondentů

V kurzech AM, Summer English Relax a Summer English Intense bylo celkem 150 klientů. Správně vyplněný dotazník odevzdalo 104 klientů. Návratnost dotazníků tedy byla

69 %. 48 klientů vyplnilo dotazník z kurzu AM, 26 klientů z kurzu Summer English Relax a 30 klientů z kurzu Summer English Intense.

Graf 1: Charakteristika respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo osobně v jazykové škole formou papírových dotazníků. Data byla přepsána do MS Excel a následně vyhodnocena dle metodiky metody Servqual. Surová data i jejich následné výpočty jsou uvedeny v příloze této práce. Data ze všech kurzů byla shrnuta do jednoho celkového výpočtu.

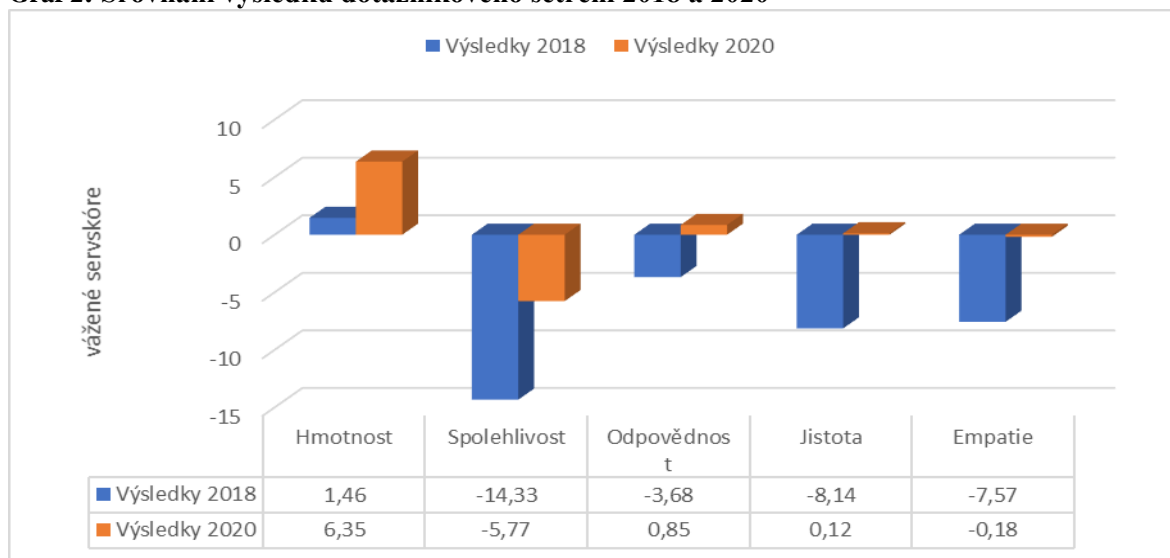
Tabulka 7: Výsledky dotazníkového šetření

	Hmotnost					Spolehlivost					Odpovědnost				Jistota				Empatie			
suma očekávání	597	597	577	609	669	673	628	674	674	685	878	652	662	681	648	676	675	673	660	648	682	679
průměr očekávání	5,74	5,74	5,55	5,86	6,43	6,47	6,04	6,48	6,48	6,59	6,5	6,27	6,37	6,55	6,23	6,5	6,49	6,47	6,35	6,23	6,56	6,53
suma vnímání	656	607	652	650	659	653	614	651	637	689	692	655	655	714	659	674	642	668	677	676	632	680
průměr vnímání	6,31	5,84	6,27	6,25	6,34	6,28	5,9	6,26	6,13	6,63	6,65	6,3	6,3	6,87	6,34	6,48	6,17	6,42	6,51	6,5	6,08	6,54
mezera tvrzení	0,57	0,1	0,72	0,39	-0,1	-0,19	-0,13	-0,22	-0,36	0,04	0,15	0,03	-0,07	0,32	0,11	-0,02	-0,32	-0,05	0,16	0,27	-0,48	0,01
mezera dimenze	0,44					-0,2					0,04				0,01				-0,01			
vážené servské	6,35					-5,77					0,85				0,12				-0,18			

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu níže jsou zobrazeny výsledky předešlého dotazníkového šetření z roku 2018. Výsledky ukazují na změnu k lepšímu po uskutečnění doporučených návrhů změn.

Graf 2: Srovnání výsledků dotazníkového šetření 2018 a 2020



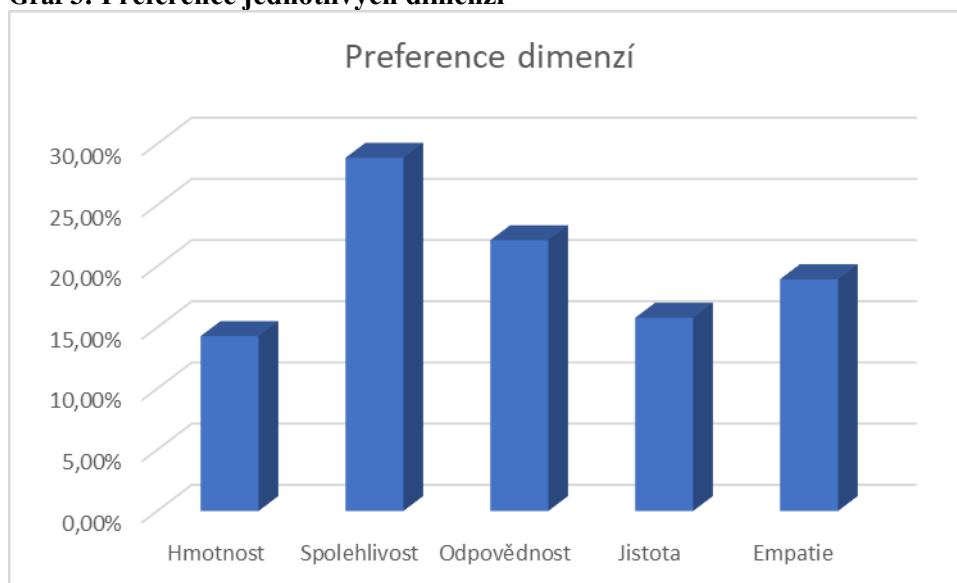
Zdroj: vlastní zpracování

Stále zůstávají drobné nedostatky v nabízené kvalitě služeb u dimenzí Spolehlivost a Empatie. Avšak i u těchto dimenzí je vidět výrazné zlepšení po uskutečnění doporučených změn. Nedostatky v jednotlivých dimenzích jsou rozebrány podrobně v dalších kapitolách.

4.4.1 Preference jednotlivých dimenzí

V dotazníkovém šetření každý klient rozdělil 100% mezi jednotlivých 5 dimenzí na základě svých preferencí. Tyto dimenze byly následně zohledněny ve výpočtu výsledků mezer tvrzení. Na základě prostého aritmetického průměru byly zjištěny průměrné preference všech tázaných. Níže v grafu jsou rozděleny preference mezi jednotlivé dimenze. Výsledky byly následující: Hmotnost 14,29%, Spolehlivost 28,86%, Odpovědnost 22,13%, Jistota 15,79%, Empatie 18,94%.

Graf 3: Preference jednotlivých dimenzí



Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Hmotnost

Dimenze hmotné atributy zahrnuje první čtyři otázky v dotazníku. Mezi tyto otázky patří hodnocení: modernosti prostorů, pohodlnost židlí, vhodný oděv zaměstnanců a osvětlenost učeben.

Tabulka 8: Výsledky dimenze hmotnost

Hmotnost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	preferenze dimenze	mezera tvrzení	mezera dimenze	vážené servskóre
Moderní prostory	5,74	6,31		0,57		
Pohodlné židle	5,74	5,84		0,10		
Vhodný oděv zaměstnanců	5,55	6,27	14,29%	0,72	0,44	6,35
Osvětlenost učeben	5,86	6,25		0,39		

Zdroj: vlastní zpracování

Preference této dimenze je ze všech nejmenší a to 14,29%. Mezera jednotlivých tvrzení je vyšší než 0, což značí, že nabízená služba v daných aspektech předčila očekávání zákazníků. Celková mezera dimenze, tedy všech tvrzení je (0,44). Vážené servskóre představuje mezeru dimenze se zohledněním preference klientů. Kladná hodnota představuje vyšší kvalitu služeb, než bylo klienty očekáváno. V přechodím dotazníkovém šetření byl drobný nedostatek v tvrzení ‚Pohodlnost židlí‘, ostatní tvrzení byla taktéž kladná. Na základě této skutečnosti bylo navrženo vybavení učeben novými židlemi. Management jazykové školy se rozhodl na tuto změnu nepřistoupit z důvodu příliš vysokých nákladů s ohledem na ziskovost plynoucí z této změny. Na základě tohoto šetření je patrné, že i přes ponechání původního vybavení jsou klienti spokojeni a rozhodnutí managementu tak bylo rozumné. Očekávání klientů (5,74) a vnímání (5,84) je téměř stejné v oblasti pohodlnosti židlí. Moderní prostory a vhodný oděv zaměstnanců předčily očekávání zákazníků nejvíce je všech tvrzení (0,57). Firemní kultura jazykové školy je velmi neformální a oděv zaměstnanců není nijak specifikován.

4.4.3 Spolehlivost

Dimenze spolehlivost se v dotazníku vyskytuje v otázkách 5 až 9. Dle preferencí klientů se jedná o nejdůležitější z dimenzí a klienti ji přiřadili 28,86% důležitost. Do této dimenze patří: plnění slibů ze strany jazykové školy, ochota jazykové školy klientovi pomoci, provedení základními informacemi před zahájením kurzu, včasné seznámení s případnými změnami v kurzu, dodržení maximální kapacity studentů v kurzu. Tato dimenze si žádá nejvíce změn v nabízené kvalitě služeb. V předešlém dotazníkovém šetření z roku 2018 byla celková mezera dimenze (-0,51) a vážené servskóre (-14,33), což představovalo téměř kritickou hodnotu v kvalitě služeb, která je (-1). Návrhem pro zlepšení kvality služeb bylo snížení kapacity studentů ve všech nabízených kurzech. Jazyková škola snížila kapacitu

v kurzu Konverzační klub ze 14 na 10, avšak zbylé kurzy nechala v původní maximální kapacitě. Dalším návrhem vedoucím ke zlepšení kvality služeb bylo zavedení pravidelných schůzek zaměstnanců, které se dle vedení jazykové školy již konají. Cílem těchto schůzek je přerozdělení jednotlivých úkolů a kompetencí zaměstnanců pro zvýšení kvality řešení jednotlivých požadavků ze strany klientů. Schůzky se nyní konají 1x týdně. Dalším návrhem bylo vytvoření nových letáků, které by obsahovaly pouze klíčové informace kurzu, jako je jeho stručný obsah, termín a cena. Na tuto změnu vedení jazykové školy nepřistoupilo s odůvodněním, že tyto stručné letáky již dříve používali a klienti si naopak stěžovali na malé množství informací, které jsou v nich uvedené. Návrh na zvýšení mzdy zaměstnanců na základě odpracované doby jazyková škola přijala a upravila dle svých potřeb. Recepční dostávají v případě oboustranné spokojenosti přidané peníze vždy po odpracovaných šesti měsících a stejně tak lektori, kteří v jazykové škole pracují déle než 6 měsíců, tak dostanou lépe zapláceno.

Tabulka 9: Výsledky dimenze spolehlivost

Spolehlivost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	preferenze dimenze	mezera tvrzení	mezera dimenze	vážené serviskóre
Plnění slibů	6,43	6,34	28,86%	-0,10	-0,20	-5,77
Ochota pomoci	6,47	6,28		-0,19		
Provedení základními informacemi	6,04	5,90		-0,13		
Včasné seznámení se změnami	6,48	6,26		-0,22		
Dodržení maximální kapacity studentů v kurzu	6,48	6,13		-0,36		

Zdroj: vlastní zpracování

Mezera dimenze je (-0,20), což se nepřibližuje kritické hodnotě (-1) a jedná se tedy o drobné nedostatky. Mezera tvrzení ‚Plnění slibů‘ je téměř shodná s očekáváním klientů, stejně jako mezera tvrzení ‚Provedení základními informacemi‘ (-0,13). Mezera tvrzení ‚Ochota pomoci‘ (-0,19) a ‚Včasné seznámení se změnami‘ (-0,22) již dosahuje vyšších hodnot, avšak stále se drží v hodnotách normy. Největším nedostatkem v této dimenzi je nedodržení maximální kapacity studentů v kurzu, kde mezera tvrzení (-0,36) dosahuje hodnoty blízké se k nekvalitní službě.

4.4.4 Odpovědnost

Dimenze odpovědnost zahrnuje otázky 10 až 13. Tato tvrzení interpretují: dostatečné znalosti lektora pro zodpovězení všech dotazů, dostatečný čas lektora pro vyřízení všech požadavků klientů- snaha vždy nalézt nejlepší řešení, rychlá online komunikace ze strany jazykové školy- odpovědi na emaily, zodpovězení všech dotazů, dostatečná motivace studentů ze strany lektora.

Tabulka 10: Výsledky dimenze odpovědnost

Odpovědnost	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	preferenze dimenze	mezera tvrzení	mezera dimenze	vážené servské
Dostatečné znalosti lektorů	6,59	6,63		0,04		
Dostatečný čas lektora na vyřízení požadavků zákazníků	6,5	6,65	22,13%	0,15	0,04	0,85
Rychlá komunikace (odpovědi na emaily)	6,27	6,3		0,03		
Dostatečná motivace studentů ze strany lektora	6,37	6,30		-0,07		

Zdroj: vlastní zpracování

Preference této dimenze je relativně vysoká a to 22,13%. Vnímání studentů po absolvování služby bylo ve všech tvrzeních téměř shodné s jejich očekáváním. Drobný nedostatek je pouze v tvrzení ‚Lektoři dostatečně motivují studenty k nejlepším výsledkům‘. Tento nedostatek je však nepatrný a nemá vliv na celkovou kvalitu dimenze, která je (0,04), po zohlednění preferencí (0,85). Mezera dimenze v dotazníkovém šetření byla (-3,68). Na základě tohoto výsledku byly navrženy změny zahrnující novou otevírací dobu pro dostatečný čas lektorů na vyřízení všech požadavků ze strany klientů. Tato otevírací doba však nebyla managementem jazykové školy změněna a to z důvodu, že po provedení šetření mezi současnými zákazníky bylo zjištěno, že jsou spokojenější se stávající otevírací dobou. Dalším doporučením ke zrychlení komunikace mezi jazykovou školou a klientem byl v době před zahájením kurzů na recepci přidán další člověk pro urychlení odpovědi na emaily, vydávání učebnic, placení kurzů a zodpovězení všech dotazů. Vzhledem ke kladnému výsledku (0,03) vedla tato změna ku prospěchu v nabízených službách.

4.4.5 Jistota

Dimenze jistota zahrnuje otázky 14 až 17. Mezi tato tvrzení patří: bezpečnost při provádění plateb online, možnost vyzkoušet si zkušební lekci před zahájením kurzu, vstupní test před zahájením kurzu pro garantování stejné jazykové úrovně studentů ve skupině, otevírací doba, která bude vhodná pro všechny zákazníky.

Tabulka 11: Výsledky dimenze jistota

Jistota	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	preferenze dimenze	mezera tvrzení	mezera dimenze	vážené servskóre
Bezpečnost při provádění plateb	6,55	6,87		0,32		
Nabídnutí zkušební lekce před zakoupením kurzu	6,23	6,34	15,79%	0,11	0,01	0,12
Vstupní test před zahájením kurzu	6,50	6,48		-0,02		
Vhodná otevírací doba	6,49	6,17		-0,32		

Zdroj: vlastní zpracování

Preference této dimenze je na úrovni 15,79%. Celkové vnímání klientů po absolvování kurzu je téměř shodné s jejich očekáváním, jelikož mezera dimenze je (0,01). Po zohlednění váhy této dimenze je vážené servskóre (0,12). V předešlém šetření bylo v této dimenzi hlavním nedostatkem nenabídnutí zkušební lekce před absolvováním kurzu a to hlavně v přípravných kurzech a v kurzech Obchodní angličtiny. Jazyková škola nabízela zkušební lekci vždy každému studentovi pouze jednou a to v kurzech: Obecná angličtiny, AM a Konverzační klub. Po zjištěných nedostatcích se jazyková škola rozhodla nabízet zkušební lekce ve všech kurzech a v případě, že studentovi daný kurz nevyhovoval, vždy po lekci si promluvil s daným lektorem, který mu na základě jeho znalostí a preferencí pomohl vybrat alternativní možnost. Tyto zavedené změny se prokázaly jako úspěšné. V roce 2018 byla mezera tohoto tvrzení (-0,55) a nyní je (0,11). Vstupní test před zahájením kurzu se také stal nedílnou součástí kurzu a bez tohoto testu není možné do kurzu nastoupit. Aby testování vyhovovalo všem, byla zavedena také možnost testování studentů přes skype, aby tak nemuseli před zahájením kurzu do jazykové školy. Mezera tohoto tvrzení je (-0,02). Vhodnost otevírací doby je v záporné hodnotě (-0,32).

4.4.6 Empatie

Dimenze empatie zahrnuje otázky 18 až 22. Mezi tato tvrzení patří: individuální přístup k požadavkům klienta, dostatek znalostí a zkušeností lektora k zaujmutí studentů v hodině, snaha vyřešit každý vzniklý problém, skupina studentů v jednom kurzu vždy bude odpovídat dané jazykové úrovni, lektor prodiskutuje požadavky a přání studentů vždy na jejich první lekci.

Tabulka 12 Výsledky dimenze empatie

Empatie	očekávaná kvalita	vnímaná kvalita	preferenze dimenze	mezera tvrzení	mezera dimenze	vážené servskóre
Individuální přístup	6,47	6,42		-0,05		
Dostatek znalostí a zkušeností lektorů pro vzbuzení zájmu studentů	6,35	6,51		0,16		
Vyřešení každého problému	6,23	6,50	18,94%	0,27	-0,01	-0,18
Lekce budou odpovídat dané jazykové úrovni studentů	6,56	6,08		-0,48		
Lektor prodiskutuje očekávání studentů ve výuce na první lekci kurzu	6,53	6,54		0,01		

Zdroj: vlastní zpracování

Preference této dimenze je 18,94%. Vnímání služby u tvrzení ‚individuální přístup‘ je téměř shodné s očekáváním. Mezera tvrzení je (-0,05). V oblastech ‚Dostatek znalostí a zkušeností lektora‘, ‚Vyřešení každého problému‘, ‚Prodiskutování očekávání na první lekci‘ předčila služba očekávání klientů. V předchozím šetření byly právě v těchto oblastech nedostatky, a proto byl zaveden motivační systém zaměstnanců a dbán důraz na lektory, aby první hodina kurzu byla vždy zaměřena na poznávání se s novými studenty a probrání jejich očekávání od daného kurzu a na základě těchto poznatků následně veden zbytek kurzu. Poměrně vysoký nedostatek je v tvrzení ‚Lekce budou odpovídat dané jazykové úrovni studentů‘ a to (-0,48). Toto tvrzení po vynásobení preferencí má dopad na celkovou dimenzi (-0,01) a vážené servskóre (-0,18). Ačkoliv je hodnota tohoto tvrzení vysoká, v předešlém šetření dosahovala kritické hodnoty (-1,18), tedy i zde je patrné zlepšení.

4.5 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum formou polostrukturovaného rozhovoru se zaměstnanci jazykové školy probíhal v období 1.12.2020- 14.12.2020 online formou přes aplikaci Microsoft Teams. Výzkum probíhal celkem ve třech kolech. V prvním kole s lektory jazykové školy, v druhém kole s recepčními a ve třetím kole s vedením jazykové školy.

Otázky v prvním kole s lektory byly následující:

- Je při aktuální dané maximální kapacitě v kurzu prostor na individuální přístup ke každému klientovi?
- Odpovídá úroveň jazykového kurzu dané jazykové úrovni všech klientů v kurzu?
- Stihne se v daném kurzu vždy probrat vše, co bylo naplánováno na první lekci?

Otázky v druhém kole s recepčními byly následující:

- Jaké jsou nejčastější nedostatky, se kterými se na vás klienti obracejí?
- Jak vnímáte změnu v odbavování klientů při posílení recepce dvěma pracovníky před zahájením kurzů?

Otázky ve třetím kole s vedením jazykové školy byly následující:

- Zaznamenáváte méně/více stížností od doby provedení změn?
- Jakým způsobem probíhá testování klientů před vstupem do kurzu?

4.5.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Lektoři se shodli na tom, že daná kapacita kurzu 10 lidí je ideální v případě Konzervačního klubu a Obecné angličtiny, ale v případě Přípravných kurzů na mezinárodní certifikáty by upřednostnili snížení kapacity na 8 studentů. Důvodem je, že v přípravných kurzech je také na ně jako lektory kladen větší nárok, jelikož cílem kurzu je připravit studenty na to, aby byli schopni bez problému zvládnout zkoušku FCE/CAE. Vzhledem k tomu, že tyto zkoušky jsou náročného charakteru, je třeba, aby byl kladen větší důraz na individualitu, což je v kapacitě 10 ti studentů náročné.

Dle lektorů je jazyková úroveň všech studentů ve skupině většinou stejná. V případě, že má však někdo jazykovou úroveň nižší/ vyšší než zbytek skupiny, navrhne mu lektor po první lekci přestup do jiné skupiny. Tímto však dochází k nedodržení kapacity v jednotlivých kurzech vzhledem k tomu, že kurz v jiné úrovni je například již plný.

Lektoři uvedli, že během první lekce si se studenty ujasní, co by rádi probrali za témata, či jakým gramatickým jevům by se rádi věnovali. Na základě toho se odvíjí další výuka. Jelikož kurz Obecné angličtiny je následován učebnicí a přípravné kurzy jsou zaměřeny na jednotlivé testy, které je třeba probrat, má kurz pevně dáno, co se kdy musí probrat a nedochází tak ke zpoždění. Naopak například v konverzačních kurzech je prostor pro volnější průběh kurzu a není tak dáno, co se má a nemá stihnout.

Na základě rozhovoru s recepčními se někteří studenti zajímají o kurzy na úrovni C2, které jazyková škola většinou nenabízí. Dále se čím dál více studentů zajímá o kurzy pro děti a to hlavně letní kurzy, kdy mají děti prázdniny. Mezi další časté otázky patří ty, které byly shrnuty v kapitole ‚Analýza konkurentů‘.

Změna v odbavení klientů byla dle slov recepčních přínosná jak pro klienty, tak pro ně, jelikož při navýšení počtu recepčních před zahájením kurzu se zmírnil také jejich stres z rychlého odbavení a tím se snížila jejich chybovost. Díky této změně si tak mohli rozdělit práci na to, kdo vybírá peníze od klientů. Kterí ještě před zahájením nemá zapláceno, kdo vydává učebnice apod. Další příjemnou změnou byl nově vytvořený stojan u vchodu do jazykové školy s názvy učeben jednotlivých kurzů, které v tu hodinu začínaly. Díky tomu nečekali v řadě klienti, kteří se chtěli pouze zeptat na učebnu a řada tak byla o poznání kratší.

Vedení jazykové školy uvedlo, že zaznamenává méně stížností po provedení změn, které jsou uvedeny v kapitole ‚Provedené změny od 6.1.2020‘. Jak již výše uvedli lektori, tak také vedení jazykové školy zaznamenává drobné stížnosti v nedodržení kapacity kurzu právě z důvodu přecházení do jiné úrovně již po zahájení kurzů.

Testování klientů před zahájením do kurzu probíhá formou online testu, který trvá zhruba deset minut a následně zhruba 10-15 minut ústní dozkoušení. Dle slov lektorů by bylo lepší vytvořit časově náročnější vstupní test pro eliminaci chyb v určené jazykové úrovni.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Zhodnocení výsledků

5.1.1 Dotazníkové šetření

Na základě provedeného dotazníkového šetření byla celková hodnota kvality služeb (0,27), což značí kvalitní službu (Shonk, Chelladurai, 2008). Klienti jsou s jistými výhradami se službami spokojeni do hranice (-1). Při překročení této hranice do nižších hodnot již zákazníci spokojeni nejsou. Záporné hodnoty tedy značí prostor pro zlepšení kvality služeb a kladné hodnoty značí spokojenost zákazníků.

Tabulka 13: Úroveň kvality nabízených služeb

	Mezera dimenze	Vážené servskóre	Mezera kvality služeb
Hmotnost	0,44	6,35	0,27
Spolehlivost	-0,2	-5,77	
Odpovědnost	0,04	0,85	
Jistota	0,01	0,12	
Empatie	-0,01	-0,18	
Celkem	0,28	1,37	

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě tří výsledných možných směrů dle Vašítkové (2014), se v tomto případě jedná o situaci, kdy hodnocení poskytnuté služby převýšilo očekávání.

V dotazníkovém šetření provedeném v roce 2018 byla výsledná kvalita služeb včetně zahrnutí preferencí (-6,45). Nekvalitní služba se vymezuje kritickou hodnotou (-20), která nenastala ani v předchozím dotazníkovém šetření, nicméně dle Vašítkové (2014) nastala situace, kdy očekávání kvality poskytnuté služby bylo vyšší než kvalita obdržené služby.

V dimenzi Hmotnost bylo vážené servskóre (6,35) a mezera dimenze u všech tvrzení (Pohodlné židle, Moderní prostory, Vhodný oděv zaměstnanců, Osvětlenost učeben) dosahovala kladných hodnot, tedy obdržená služba předčila očekávání zákazníků. Preference této dimenze je 14,29%. V dotazníkovém šetření z roku 2018 dosahovalo vážené servskóre hodnoty (1,46).

Dimenze Spolehlivost dosahuje největších nedostatků a vážené servské hodnoty (-5,77). Této dimenzi byla také přiřazena největší důležitost (28,86%). Mezera dimenze je v záporné hodnotě u všech tvrzení (Plnění slibů, Ochota pomoci, Provedení základními informacemi, Včasné seznámení se změnami, Dodržení maximální kapacity studentů v kurzu), ačkoliv pouze v malé míře. Vážené servské před provedenými změnami dosahovalo hodnoty (-14,33).

Vážené servské u dimenze Odpovědnost je v hodnotě (0,85), tedy vnímání zákazníků po absolvování služby je téměř shodné s jejich očekáváním, dokonce jej lehce předčilo. Preference této dimenze byla 22,13%. Před provedenými změnami byla hodnota váženého servské (-3,68).

Dimenze Jistota má hodnotu servské (0,12). Kromě tvrzení o vhodné otevírací době jazykové školy byla očekávání klientů naplněna. Váha této dimenze je 15,79%. Před provedenými změnami dosahovalo vážené servské hodnoty (-8,14).

Dimenze Empatie dosahuje mírných nedostatků. Vážené servské je (-0,18). Největším nedostatkem je, že lekce neodpovídají dané jazykové úrovni. Mezera tohoto tvrzení je (-0,48). Preference dimenze je 18,94%. V předchozím dotazníkovém šetření dosahovalo vážené servské hodnoty (-7,57).

5.1.2 Kvalitativní výzkum

Na základě polostrukturovaného rozhovoru s lektory, recepčními a vedením jazykové školy byly zjištěny tyto nedostatky:

- Vysoká kapacita studentů v přípravných kurzech na mezinárodní certifikáty
- Drobné nedodržení kapacity v některých kurzech po přeřazení studentů po absolvování první lekce do jiné skupiny z důvodu vyšší/nížší úrovně jazyka
- Zvyšující se poptávka po kurzech C2 a po kurzech pro děti, které jazyková škola nenabízí
- Příliš jednoduchý vstupní online test, který nevyhodnotí úroveň angličtiny zcela spolehlivě

5.1.3 Analýza konkurence

Na základě provedení průzkumu konkurence bylo zjištěno, že jazyková škola Oxford House nabízí služby za podobných podmínek jako její konkurence. Některé konkurenční jazykové školy však nabízejí kurzy s nižší maximální kapacitou oproti jazykové škole Oxford House. Téměř všechny z dotazovaných jazykových škol nabízejí možnost přihlásit se do kurzu později včetně odečtení zameškaných lekcí. Kromě dvou jazykových škol nezaručuje žádná z dotazovaných, že lektorem bude rodilý mluvčí. Všechny jazykové školy z provedeného výzkumu vyžadují před zahájením kurzu vstupní test. Kromě jedné jazykové školy se vstupní test koná online formou. Pouze dvě z deseti tázaných jazykových škol nabízí možnost online chatu, stejně jako jazyková škola Oxford House, což je výhodou, oproti většině konkurentů. Žádná z dotázaných jazykových škol nenabízí speciální kurzy pro klienty, kteří pracují krátký/dlouhý týden. Těmto klientům nabízí jazykové školy možnost individuální výuky.

5.2 Návrh změn

Z výše uvedených výsledků je patrné, že mezery v kvalitě služeb jazykové školy jsou z pohledu zákazníků pouze drobného charakteru, nicméně je zde stále prostor pro zlepšení. V případě, že se otevrou opět jazykové školy formou kontaktní výuky, jsou níže uvedeny návrhy, které povedou ke zvýšení kvality služeb jazykové školy.

Po provedení předchozího dotazníkového šetření bylo doporučeno snížit maximální kapacitu studentů v jednotlivých kurzech na 10 studentů a v přípravných kurzech na 8 studentů. Jazyková škola se rozhodla pro snížení maximální kapacity v ostatních kurzech, avšak v přípravných kurzech ponechala stále počet studentů na maximální kapacitě 10. Vzhledem k provedenému dotazníkovému šetření a také polostrukturovaného rozhovoru s lektory bylo prokázáno, že kapacitu v přípravných kurzech je třeba snížit. Návrhem je snížit tedy původní kapacitu deseti studentů na maximální kapacitu 8 studentů.

Dle informací od zaměstnanců jazykové školy je o otevření jednotlivých kurzů rozhodováno až v pátek před pondělním zahájením kurzu, což vede k nespokojenosti klientů, kterým se kurz na poslední chvíli neotevře. Pro eliminaci těchto stížností je třeba rozhodovat o tom, které kurzy se otevrou alespoň týden před zahájením kurzů, aby měli klienti možnost zvolit si jinou alternativu.

Již v předešlých návrzích bylo doporučeno změnit otevírací dobu jazykové školy, tak aby byly delší přestávky mezi jednotlivými kurzy. Níže v tabulce je zobrazen aktuální stav, dříve navrhované změny a nově navrhované změny.

Tabulka 14: Otevírací doba

aktuální stav	dříve navrhované změny	nově navrhované změny
16:20 - 17:40	16:00 - 17:20	16:20 - 17:40
17:50 - 19:10	17:40 - 19:00	18:00 - 19:20
19:20 - 20:40	19:20 - 20:40	19:40 - 21:00

Zdroj: vlastní zpracování

Vedení jazykové školy uvažovalo již po provedení posledního šetření o zavedení dříve navrhovaných změn, a proto mezi klienty rozposlali krátký dotazník, zda by jim nová otevírací doba vyhovovala. Klienti však uvedli, že pokud by se otevírací doba posunula na 16:00, nestihli by na kurz dorazit včas z důvodu zaměstnání. Otevírací doba se tedy nezměnila, avšak na základě provedeného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že tato změna je třeba vzhledem ke krátkým přestávkám mezi kurzy, kdy není žádný čas na zodpovězení dotazů klientů po kurzu. Nově navrhovaný čas jednotlivých kurzů by začal stejně jako ten aktuální a končil o 20 minut později.

Dle dotazníkového šetření a informací od lektorů bylo zjištěno, že i po zavedení povinného online testu před vstupem do kurzu jsou stále rozdíly mezi jazykovou úrovní jednotlivých klientů v kurzu. Pro eliminaci těchto nedostatků je návrhem vytvoření nového online testu. Aktuální vstupní test je pouze formou multiple choice a jeho zpracování trvá 15 minut. Nový test by měl být zaměřen na všechny jazykové dovednosti: poslech, čtení, mluvení a gramatika. Tímto způsobem je sestaven pouze vstupní test do přípravných kurzů FCE a CAE. Vzhledem k prokázaným nedostatkům je třeba takový test sestavit i pro ostatní kurzy.

Jazyková škola se rozhodla nenabízet kurzy pro děti vzhledem k omezenému množství dostupných učeben. Jelikož se poptávka po kurzech pro děti zvyšuje, bylo by vhodné rozšířit nabídku o kurzy pro děti. Vzhledem k tomu, že momentálně probíhají všechny kurzy online, není již problémem nedostatek učeben a je tedy ideální čas na vyzkoušení těchto nových kurzů. Pokud by byl o kurzy zájem, bylo by možné zavést tyto kurzy i po návratu do prostor jazykové školy.

Dalším návrhem je rozšíření nabídky o kurzy pro studenty na jazykové úrovni C2. Vzhledem k tomu, že je těchto studentů málo, uvedlo vedení jazykové školy, že se tyto kurzy vždy neotevřely z důvodu nedostatečné kapacity. Jazyková škola by však měla nabízet alespoň jeden kurz pro každou jazykovou úroveň. Vzhledem k dotazům na tento kurz ze strany klientů by bylo vhodné si kontakty na zájemce vždy zapisovat a před zahájením kurzu si ověřit, zda jejich zájem trvá a na základě toho je možné zvolit alespoň jeden kurz na úrovni C2.

V aktuální době, kdy probíhají kurzy angličtiny online je výhodou možnost zavedení nových kurzů bez ohledu na kapacitu učeben. Jazyková škola uvedla, že o online kurzy je menší zájem než o kurzy v prostorách jazykové školy a také ceny za online kurzy jsou nižší. Naopak výhodou, která pro jazykovou školu v této situaci plyne, je možnost spojení některých málo obsazených kurzů s kurzy, které nabízí mateřská společnost v Barceloně. Kurzy v obou jazykových školách probíhají online formou a průběh i časy některých kurzů jsou stejné.

5.2.1 Očekávaný dopad změn

Tabulka 15: Očekávaný dopad změn

Návrh změny	Výstup	Dopad
Snížení maximální kapacity studentů v přípravných kurzech na mezinárodní certifikáty FCE/CAE	Individuálnější přístup ke klientům v kurzu	Zvýšení úrovně kvality nabízených služeb
Informovat klienty alespoň týden před změnou času kurzu, či jeho neotevřením	Možnost klienta zvolit alternativní možnost před zaplněním ostatních kurzů	Zvýšení úrovně kvality nabízených služeb
Změna otevírací doby	Větší prostor na zodpovězení dotazů mezi jednotlivými kurzy	Zvýšení úrovně kvality nabízených služeb
Spolehlivější online test před zahájením kurzu	Eliminace rozdílů v jazykové úrovni mezi jednotlivými klienty	Zvýšení úrovně kvality nabízených služeb
Rozšíření nabídky o kurzy pro děti	Zvýšení počtu klientů jazykové školy, vzhledem ke zvyšujícímu se zájmu o tyto kurzy	Rozšíření nabízených služeb
Rozšíření nabídky o kurz C2	Uspokojení poptávky	Rozšíření nabízených služeb

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Rozpočet a harmonogram změn

Tabulka 16: Rozpočet a harmonogram změn

Návrh změny	Časový harmonogram změny	Finanční náklady Kč/rok
Snížení maximální kapacity studentů v přípravných kurzech na mezinárodní certifikáty FCE/CAE	Od 1.10.2021 *	71 200
Informovat klienty alespoň týden před změnou času kurzu, či jeho neotevřením	Od 1.10.2021 *	0
Změna otevírací doby	Od 1.10.2021 *	14 400
Spolehlivější online test před zahájením kurzu	Od 1.10.2021 *	7 400**
Rozšíření nabídky o kurzy pro děti	Od 1.07.2021	0
Rozšíření nabídky o kurz C2	Od 1.07.2021	0
celkem		93 000
* v případě uvolnění vládních opatření a otevření provozoven		
** jednorázový náklad		

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené změny jsou doprovázeny finančními náklady, které jsou výše v tabulce shrnuty. Detailní výpočet nákladů je uveden v Příloze. Celková výše nákladů za rok tvoří 85 600 Kč. Jednorázová investice na změnu struktury vstupního testu činí 7 400 Kč.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo ověření funkčnosti provedených změn v jazykové škole Oxford House v Praze z 6.1.2020. Bylo provedeno dotazníkové šetření pomocí metody Servqual a zjištěny konkrétní nedostatky v nabízených službách. Dále byl proveden kvalitativní výzkum se zaměstnanci jazykové školy vedoucí taktéž ke zjištění jednotlivých mezer ve službách jazykové školy.

Dílčím cílem práce bylo porovnání nejdůležitějších aspektů nabízených služeb se službami konkurence. Výsledky jsou uvedeny v kapitole 3.2 Analýza vnějšího prostředí.

Dalším dílčím cílem práce bylo vypracování návrhu změn včetně rozpočtu a harmonogramu změn, které povedou ke zvýšení úrovně nabízených služeb a zvýšení konkurenceschopnosti podniku. Detailní návrh změn je vypracován v kapitole 5.2.

Na základě všech provedených šetření bylo zjištěno, že kvalita služeb jazykové školy je na velmi dobré úrovni a byla tedy potvrzena funkčnost dříve navržených opatření. V jednotlivých dimenzích byly zjištěny již jen drobné nedostatky. Dimenze hmotnost a odpovědnost předčily očekávání zákazníků. V dimenzi spolehlivost byly mírné nedostatky v podobě neplnění slibů a dostatečné neprovedení základními informacemi před vstupem do kurzu. V dimenzi jistota je jediným nedostatkem nevhodně zvolená otevírací doba. V dimenzi empatie je nedostatkem, že lekce neodpovídají dané jazykové úrovni. Na základě kvalitativního výzkumu bylo zjištěno, že zákazníci projevují stále vyšší zájem o kurzy pro děti a kurzy C2, které zatím jazyková škola nenabízí.

Analýza konkurence, která porovnala jazykovou školu s deseti jejími největšími konkurenty, ukázala, že jazyková škola je konkurenceschopná a nabízí služby podobné jejím konkurentům. Přidanou hodnotou oproti konkurenci je online chat, který většina konkurentů nenabízí, avšak naopak nedostatkem jazykové školy oproti její konkurenci je vyšší maximální kapacita studentů v kurzu.

Pro zvýšení kvality služeb byly navrženy opatření v kapitole 5.2. Mezi ně patří: snížení maximální kapacity studentů v přípravných kurzech na mezinárodní certifikáty FCE a CAE, informovat klienty alespoň týden před zahájením kurzu o případných změnách, změna otevírací doby, spolehlivější struktura online testu, rozšíření nabídky o kurzy pro děti a o kurzy C2.

Změny, které jsou v diplomové práci navrženy, představují soubor informací, jejichž uskutečnění povede ze zvýšení kvality nabízených služeb a konkurenceschopnosti podniku. Většina změn je navržena k provedení od 1.10.2021 v případě, že již budou lekce probíhat v prostorách jazykové školy. Některá opatření, která je naopak vhodná provést v době online kurzů jsou navržena k uskutečnění již od 1.7.2021.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Literatura

BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum - Jak pozvat své zákazníky*. Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3.aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3763-5.

GODIN, Seth. *Tohle je marketing!*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1071-1.

CHOVANCOVÁ, Miloslava. *Marketingový výzkum*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s, 2018.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2.rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav a Petr KRÁL. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, Philip a . *Marketing Management*. 9.přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-600-5.

KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. *Marketing*. 6.vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14.vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera, Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-010-4.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum :nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0966-X.

KUMAR, V., D. AAKER a G.S. DAY. *Essentials of Marketing Research*. John Wiley & Sons, 2002. ISBN 0-471-41235-X,.

KVASNIČKOVÁ STANISLAVSKÁ, Lucie a Jaromír ŠTŮSEK. *Základy marketingu*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2013. ISBN 978-80-213-2414-5.

LOŠT'ÁKOVÁ, Hana. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9798-9.

MACHKOVÁ, Hana. *Mezinárodní marketing: Strategické trendy a příklady z praxe*. 4.vydání. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5366-9.

MALÝ, V. *Marketingový výzkum - Teorie a praxe*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004. ISBN 80-245-0761-7.

MCDANIEL, Carl D. a Roger H. GATES. *Marketing Research: The Impact of the Internet*. 5.vydání. South-Western, 2002. ISBN 9780324067972.

MIROSLAVA, Vašítková. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

MOUDRÝ, Marek. *Marketing: Základy marketingu, 1.díl*. 4.vydání. Prostějov: Computer Media, 2018. ISBN 978-80-7402-359-0.

PALMER, Adrian. *Principles of services marketing*. 3. vydání. Great Britain: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0077097483.

PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing., 1996. ISBN 80-7169-276-X.

PRINC, Miroslav. *Jak uspět při obchodním telefonování*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8862-3.

PŘIBOVÁ, M. *Marketingový výzkum v praxi*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

SMITH, Paul. *Moderní marketing*. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7227-252-1.

SRPOVÁ, J. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 4.upravené vydání. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ, Alena. *Základy úspěšného podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-1160-2.

ŠULEŘ, Oldřich, Pavol KOŠŤAN a František BĚLOHLÁVEK. *Management*. Computer press, 2006. ISBN 9788025103968.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-6897-2.

TELLIS, J. Gerald. *Reklama a podpora prodeje*. Praha: Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-997-7.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vydání. Professional publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4.rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4005-8.

ZEITHAML, Valarie A., A. PARASURAMAN a Leonard L. BERRY. *Delivering Quality Service- Balancing customer Perceptions and Expectations*. New York: The free press, 1990. ISBN 0-02-935701-2.

7.2 Internetové zdroje

CURRY, A. Innovation in public service management." *Managing Service Quality* [online]. 1999, (3), 180-190 [cit. 2020-08-21].

MEI, Yunli a Piraphong FOOSIRI. *STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN MARKETING MIX, SERVICE QUALITY, CUSTOMER SATISFACTION AND CUSTOMER LOYALTY IN THE SMART PHONE* [online]. 2018, , 79-102 [cit. 2020-08-17]. ISSN 19065582. Dostupné z: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&an=133715041&scope=site>

MÜHLENKAMP, Holger a Magdalena SIMONJI. *Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen* [online]. [cit. 2021-02-10]. *Netpromoter.com* [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.netpromoter.com/know/>

Oxford House [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <http://www.oxfordhouse.cz/>

Oxford Tefl [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.oxfordtefl.com/>

PARASURAMAN, A., Valarie A. ZEITHAML a Leonard L. BERRY. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *The Journal of Marketing* [online]. 1985, , 41-50 [cit. 2020-08-21]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/1251430>

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu* [online]. Grada Publishing, 2007 [cit. 2020-08-17].

VAN IWAARDEN, J., T. VAN DER WIELE, L. BALL a R. MILLEN. Applying SERVQUAL to web sites: An exploratory study. *International Journal of Quality & Reliability Management* [online]. 2003, (8), 919-935 [cit. 2020-08-21].

8 Přílohy

Příloha- Dotazník č.1 – očekávání

Thank you for choosing Oxford House!



We would appreciate it if you fill in this feedback in order to help us improve our services.

COURSE:

LEVEL:

TEACHER:

NAME:

		strongly disagree	please, rate the question on a scale from 1 to 7					strongly agree
1.	An excellent language school will have modern looking classrooms (e.g. projectors, computers)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Classroom in an excellent language school will have comfortable chairs to sit on.	1	2	3	4	5	6	7
3.	An excellent language school’s employees will be neat dressed.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Classroom in an excellent language school will be well lit.	1	2	3	4	5	6	7
5.	When an excellent language school promises to do something by a certain time, it will do so (without any reminders)	1	2	3	4	5	6	7
6.	When you have any problem, reception at an excellent language school will always help you find the best solution for you	1	2	3	4	5	6	7
7.	Reception at an excellent language school will provide the student with general information and will instantly answer all his	1	2	3	4	5	6	7

	enquiries the first time							
8.	If there are any changes in offered services, reception at an excellent language school will always provide you with all necessary information	1	2	3	4	5	6	7
9.	The number of students in each class will not be more than 10, so than every student will have enough space to express theirself.	1	2	3	4	5	6	7
10.	A teacher at an excellent language school will have enough English knowledge to answer all your questions.	1	2	3	4	5	6	7
11.	A teacher at an excellent language school will always find time to discuss any problem with you and will be happy to find the best solution	1	2	3	4	5	6	7
12.	Reception at an excellent language school will always respond to your e-mails quickly and will answer all your questions.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Teachers at an excellent language school will motivate the students to do their best	1	2	3	4	5	6	7
14.	Customers of an excellent language school will always feel safe while making a monetary transaction	1	2	3	4	5	6	7
15.	Reception at an excellent language school will be happy to show you the classrooms where the classes take place or offer you a sample class before you attend the course.	1	2	3	4	5	6	7

16.	An excellent language school will invite you for a level test before the start of the course to guarantee the same level of people in each class.	1	2	3	4	5	6	7
17.	An excellent language school will offer opening hours, that will be suitable to every customer.	1	2	3	4	5	6	7
18.	The reception at an excellent language school will approach each customer's need individually	1	2	3	4	5	6	7
19.	Teachers at an excellent language school will have enough teaching skills to attract interest in every student.	1	2	3	4	5	6	7
20.	The process of solving a problem will not be finished unless the customer is satisfied.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Lessons at an excellent language school will fit with the level of the exact group of people.	1	2	3	4	5	6	7
22.	Teachers at an excellent language school will discuss your expectations on the first lesson of the course and will try to perform them.	1	2	3	4	5	6	7

Please rate the importance of each group of questions in percentage so the total amount for all questions will be 100%

The importance of questions:	%
Questions 1-4	
Questions 5-9	
Questions 10-13	
Questions 14-17	
Questions 18-22	

Zdroj: vlastní zpracování

Thank you for choosing Oxford House!



We would appreciate it if you fill in this feedback in order to help us improve our services.

COURSE:

LEVEL:

TEACHER:

NAME:

		strongly disagree	please, rate the question on a scale from 1 to 7					strongly agree
1.	This language school has modern looking classrooms (e.g. projectors, computers)	1	2	3	4	5	6	7
2.	Classrooms have comfortable chairs to sit on.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Employees are neat dressed.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Classroom are well lit.	1	2	3	4	5	6	7
5.	When the language school promised to do something by a certain time, it did so (without any reminders)	1	2	3	4	5	6	7
6.	If you had any problem, reception has helped you find the best solution for you	1	2	3	4	5	6	7
7.	Reception has provided you with general information and always answered all your enquiries the first time	1	2	3	4	5	6	7
8.	If there were any changes in offered services, reception has always provided you with all necessary information	1	2	3	4	5	6	7

9.	The number of students in each class was not more than 10, so than every student had enough space to express theirself.	1	2	3	4	5	6	7
10.	The teacher had enough English knowledge to answer all your questions.	1	2	3	4	5	6	7
11.	A teacher has always found time to discuss any problem with you and was happy to find the best solution	1	2	3	4	5	6	7
12.	Reception has always responded to your e-mails quickly and answered all your questions.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Teachers have motivated the students to do their best	1	2	3	4	5	6	7
14.	You have always felt safe while making a monetary transaction	1	2	3	4	5	6	7
15.	Reception was always happy to show you the classrooms where the classes take place or has offered you a sample class before you have attended the course.	1	2	3	4	5	6	7
16.	You were invited for a level test before the start of the course to quarrantee the same level of people in each class.	1	2	3	4	5	6	7
17.	The language school offers opening hours, that are suitable to you.	1	2	3	4	5	6	7
18.	The reception has always approached each customer's need individually	1	2	3	4	5	6	7
19.	Teachers had enough teaching skills to attract interest in you.	1	2	3	4	5	6	7
20.	The process of solving a problem was not finished unless you were satisfied.	1	2	3	4	5	6	7
21.	Lessons have answered to the level of the exact group of people.	1	2	3	4	5	6	7

22.	Teachers at an excellent language school have discussed your expectations on the first lesson of the course and they tried to perform them.	1	2	3	4	5	6	7
------------	---	---	---	---	---	---	---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha: Seskupená data přepsaná do MS Excel- očekávání klientů

očekávání																						
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
3	4	3	3	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
4	5	3	2	4	6	6	6	6	7	7	7	5	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6
5	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7
8	4	3	3	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
9	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7
10	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
11	3	4	1	6	7	7	6	7	7	6	7	6	7	7	5	7	5	5	7	6	7	5
12	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
13	6	6	6	6	6	7	6	7	7	7	7	5	7	6	5	7	4	4	7	6	6	7
14	4	3	3	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
15	6	5	1	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	6	6	7	7	6	6	7	7
16	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
17	5	5	6	5	7	7	6	6	7	7	6	5	6	6	7	7	5	6	6	5	6	6
18	6	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
19	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
20	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	7	6	6	5	6	6	7	7	6	7	7
21	7	7	5	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	5	7	5	7	6	5	7
22	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
23	4	5	5	4	6	6	5	6	5	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	5	6
24	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
25	4	3	3	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
26	4	4	6	6	4	6	7	7	7	7	7	7	5	7	7	6	6	6	7	6	6	6
27	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
28	4	3	3	6	6	6	5	6	6	6	7	6	7	7	5	5	7	6	7	6	6	6
29	4	4	6	6	6	7	7	6	7	7	4	6	7	7	4	7	7	5	6	6	6	6

30	5	5	5	7	7	6	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
31	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
32	4	6	7	5	7	7	5	7	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7	
33	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
34	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
35	6	5	6	6	6	5	5	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7
36	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
37	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	6	7	7	5	6	6	7	7	6	6
38	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
39	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
40	3	4	3	3	6	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6
41	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7
42	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
43	5	3	1	5	6	7	6	6	7	7	7	6	7	5	5	7	7	6	7	7	6	7
44	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
45	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
46	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
47	4	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	5	5
48	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
49	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5
50	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
51	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
52	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7
53	7	6	7	7	7	5	6	6	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	6	7	5
54	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
55	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
56	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
57	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
58	3	4	5	6	6	4	5	7	7	6	6	5	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7
59	7	5	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	4	7	6	7	6	7	7	6	6	6
60	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	6	5	7	6	7	7	7	7	5	7	7
61	7	7	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	6	6	6	7	7
62	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7
63	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7
64	5	4	3	6	7	6	7	7	6	6	7	7	6	7	7	6	6	6	7	6	7	4
65	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
66	4	6	6	5	7	7	5	7	5	7	5	6	6	6	7	5	6	7	6	6	7	5
67	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7
68	7	5	6	6	4	6	7	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	6	6	6	6
69	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	6
70	6	7	6	7	6	7	7	6	4	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	5	7	4
71	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7
72	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
73	4	4	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7

74	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	7		
75	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
76	6	5	4	6	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	7	7	
77	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
78	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
79	4	4	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
80	6	5	5	6	7	6	6	6	4	6	7	7	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	
81	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
82	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
83	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	
84	4	7	6	6	6	6	6	7	6	4	6	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	
85	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
86	4	4	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
87	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
88	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
89	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	7	7	6	6	6	5	6	7	6	
90	4	4	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
91	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
92	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
93	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
94	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
95	6	5	5	6	6	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	5	7	6	5	6	5	6	
96	4	4	5	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
97	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	
98	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
99	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
100	6	7	5	5	5	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	
101	6	6	6	6	6	7	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	6	6	7	5	5	5	
102	7	6	6	5	7	7	5	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	7	
103	6	6	5	5	7	7	6	5	6	7	7	7	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	
104	7	7	6	5	7	7	6	7	6	7	6	6	5	7	5	7	6	7	6	6	7	7	
	průměr očekávání	5,74	5,74	5,55	5,86	6,43	6,47	6,04	6,48	6,48	6,59	6,50	6,27	6,37	6,55	6,23	6,50	6,49	6,47	6,35	6,23	6,56	6,53
	suma	597	597	577	609	669	673	628	674	674	685	676	652	662	681	648	676	675	673	660	648	682	679

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha: Seskupená data přepsaná do MS Excel- vnímání klientů

vnímání																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	4	5	3	5	7	6	7	6	7	7	6	6	4	7	6	7	7	6	7	7	6	6	
2	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
3	5	6	5	7	7	6	7	6	6	7	7	6	4	7	6	6	7	6	6	7	4	7	
4	7	6	7	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
5	6	6	7	7	7	5	7	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	5	7	5	7	
6	7	6	7	7	7	6	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
7	7	4	4	7	6	7	7	6	6	7	7	6	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	
8	6	6	7	7	6	7	7	5	5	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	
9	6	5	5	7	7	6	6	7	4	6	7	7	5	7	6	7	7	6	7	7	4	6	
10	7	6	7	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
11	7	7	7	7	7	7	7	6	4	7	7	7	7	7	7	7	6	5	6	7	5	5	
12	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
13	6	7	7	7	7	7	6	7	5	7	6	6	7	7	6	6	6	6	6	7	5	6	
14	7	6	7	6	6	6	7	5	5	6	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
15	5	4	7	5	7	6	6	6	5	7	7	6	6	7	6	6	6	6	7	7	5	7	
16	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
17	7	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
18	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	6	5	7	6	6	6	6	7	6	6	7	
19	6	6	5	5	6	7	5	6	6	6	7	6	4	6	6	5	5	6	6	6	6	6	
20	7	6	7	7	7	6	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
21	6	7	6	7	6	6	6	6	5	7	7	5	6	7	6	6	6	7	6	7	5	7	
22	7	6	7	5	7	5	5	6	5	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	6	5	6	
23	7	6	7	7	6	6	5	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6	7	6	6	
24	7	6	6	6	7	6	5	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
25	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
26	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
27	6	6	5	5	4	7	4	7	5	7	7	6	4	6	6	5	5	6	6	6	6	6	
28	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
29	7	6	6	6	7	6	5	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
30	7	5	7	6	6	5	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	5	6	
31	6	7	7	6	6	5	6	7	6	6	7	5	7	7	6	7	7	6	6	6	6	7	
32	5	5	7	7	5	7	5	7	6	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	6	5	6	
33	7	6	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
34	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
35	5	7	7	7	4	7	7	6	7	7	7	6	5	7	6	7	6	7	7	5	4	7	
36	6	6	7	7	6	6	5	7	5	7	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	
37	7	6	7	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
38	7	6	7	5	7	5	5	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	5	6	

39	7	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	6	7	6	6	7	7	5	7	
40	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7
41	5	4	5	7	6	6	6	6	6	7	7	5	7	7	7	7	6	6	7	7	5	7	
42	7	6	6	6	7	6	5	7	7	7	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
43	7	7	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	7	6	7	6	5	6	
44	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
45	3	5	5	5	5	7	6	7	5	7	7	7	7	6	6	7	6	6	7	7	7	7	
46	6	6	5	5	6	7	4	6	6	6	7	7	4	6	6	5	5	6	6	6	6	6	
47	3	4	5	5	7	5	7	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	7	4	7	
48	7	6	7	6	6	6	6	5	7	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
49	6	5	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	
50	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
51	4	3	3	5	3	7	5	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	
52	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
53	7	6	6	6	7	6	5	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
54	5	5	5	5	7	7	7	7	5	7	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	
55	6	6	7	7	6	6	5	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	
56	6	5	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	
57	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
58	7	6	7	5	7	5	5	6	6	7	6	6	7	6	7	5	6	7	7	6	5	6	
59	7	7	7	7	7	7	7	6	6	7	6	7	5	7	7	6	7	6	6	7	7	7	
60	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
61	4	3	3	5	3	6	5	7	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	
62	6	6	5	5	4	5	4	7	6	6	7	7	4	6	6	5	5	6	6	6	6	6	
63	7	6	7	7	7	7	6	5	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
64	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
65	7	5	6	7	6	7	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7	7	7	6	6	5	7	
66	6	5	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	
67	7	6	6	6	7	6	5	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	7	
68	7	6	7	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	7	6	7	6	7	7	6	6	6	
69	4	3	3	5	6	6	5	5	6	6	5	7	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	
70	6	6	7	7	6	7	5	7	6	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	6	6	6	
71	7	6	7	5	7	7	5	7	5	6	6	6	7	6	7	6	5	7	7	6	5	6	
72	7	6	7	7	7	6	6	6	7	6	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
73	6	6	5	5	4	5	4	7	5	6	6	7	4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	
74	5	5	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	5	7	7	7	6	6	7	7	5	7	
75	6	5	6	6	7	7	6	6	7	6	7	7	6	7	6	7	6	7	7	6	6	7	
76	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
77	6	6	5	5	4	7	4	6	6	6	7	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	
78	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	
79	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
80	4	3	3	5	4	7	5	6	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	
81	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	
82	2	3	5	3	6	7	7	6	6	7	6	5	6	7	6	7	7	7	6	6	6	7	

83	7	6	6	6	7	6	5	7	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7		
84	7	7	7	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7		
85	7	6	7	5	7	7	5	6	6	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	6	5	6	
86	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
87	6	6	5	5	4	7	4	6	6	6	6	7	4	7	7	5	5	6	6	6	6	6	
88	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	
89	6	6	7	7	6	7	5	6	6	6	6	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	
90	7	7	7	7	7	6	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	
91	7	6	6	6	7	7	5	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	
92	7	6	7	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6	7	7	6	6	6	7	6	6	6	
93	7	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	6	6	7	7	7	
94	6	6	7	7	6	7	5	5	6	6	6	7	7	7	6	7	6	6	7	6	6	6	
95	6	6	5	5	4	7	4	6	6	6	6	6	4	7	7	5	5	6	6	6	6	6	
96	7	7	7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
97	5	6	5	5	6	6	7	7	7	7	7	7	5	7	6	6	7	6	7	7	4	7	
98	7	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	
99	7	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	6	7	7	6	6	6	
100	5	4	4	6	4	5	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	6	5	6	
101	6	6	7	7	6	6	5	5	5	6	7	7	7	7	6	7	6	7	7	6	6	6	
102	6	7	7	7	7	6	7	6	5	7	7	7	6	7	6	7	7	7	7	7	6	7	
103	7	7	7	7	7	6	7	7	5	7	7	6	7	7	6	7	7	7	7	7	7	7	
104	7	6	7	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	7	6	6	6	6	7	6	6	6	
	průměr vnímání	6,31	5,84	6,27	6,25	6,34	6,28	5,90	6,26	6,13	6,63	6,65	6,30	6,30	6,87	6,34	6,48	6,17	6,42	6,51	6,50	6,08	6,54
	suma	656	607	652	650	659	653	614	651	637	689	692	655	655	714	659	674	642	668	677	676	632	680

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha- Váhy jednotlivých dimenzí

Preference	Hmotnost	Spolehlivost	Odpovědnost	Jistota	Empatie
1	20	45	15	10	10
2	20	20	20	20	20
3	10	30	30	15	15
4	10	30	20	20	20
5	10	25	30	10	25
6	20	30	20	15	15
7	20	45	15	10	10
8	20	20	20	20	20
9	15	30	20	10	25
10	10	30	20	20	20
11	20	30	20	15	15
12	20	40	15	20	5
13	10	30	30	15	15
14	20	20	20	20	20
15	10	25	30	10	25
16	10	30	20	20	20
17	20	40	15	10	15
18	5	40	20	15	20
19	20	20	20	20	20
20	5	40	20	15	20
21	10	30	30	15	15
22	20	45	15	10	10
23	20	30	20	15	15
24	20	40	15	10	15
25	5	30	20	15	30
26	20	20	20	20	20
27	5	30	20	15	30
28	5	40	20	15	20
29	5	30	20	15	30
30	10	25	30	10	25
31	5	30	20	15	30
32	10	30	20	20	20
33	20	40	15	10	15
34	20	20	20	20	20
35	10	30	30	15	15
36	10	30	30	15	15
37	5	45	20	15	15
38	20	20	20	20	20
39	15	35	30	10	10
40	20	30	20	15	15
41	10	25	30	10	25
42	20	20	20	20	20

43	10	25	30	10	25
44	20	30	20	15	15
45	20	45	15	10	10
46	5	40	20	15	20
47	15	30	25	10	20
48	20	20	20	20	20
49	10	30	30	15	15
50	15	25	30	10	20
51	20	30	20	15	15
52	10	30	20	20	20
53	20	20	20	20	20
54	20	20	20	20	20
55	15	15	15	35	20
56	10	30	30	15	15
57	20	40	15	10	15
58	20	30	20	15	15
59	5	45	20	15	15
60	10	25	30	10	25
61	15	15	15	35	20
62	10	30	20	20	20
63	20	20	20	20	20
64	10	25	30	10	25
65	15	15	15	35	20
66	20	30	20	15	15
67	5	45	20	15	15
68	10	25	30	10	25
69	20	30	20	15	15
70	20	20	20	20	20
71	10	25	30	10	25
72	5	25	30	15	25
73	10	25	30	10	25
74	20	30	20	15	15
75	20	45	15	10	10
76	10	30	20	20	20
77	20	20	20	20	20
78	25	25	10	30	10
79	15	35	25	10	15
80	10	30	30	15	15
81	15	25	20	15	25
82	5	45	20	15	15
83	10	20	20	15	35
84	30	30	30	5	5
85	10	25	30	10	25
86	20	20	30	20	10
87	20	20	20	20	20

88	10	25	25	15	25
89	10	30	20	20	20
90	6	16	36	22	20
91	15	30	20	15	20
92	15	15	20	20	30
93	20	20	20	20	20
94	5	50	20	15	10
95	10	35	25	10	20
96	5	50	20	15	10
97	15	20	20	15	30
98	10	30	20	20	20
99	20	20	20	20	20
100	50	5	20	10	15
101	10	25	30	10	25
102	20	20	20	20	20
103	10	30	20	20	20
104	10	25	30	10	25
PRŮMĚR	14,29	28,86	22,13	15,79	18,94

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha- Výpočet finančních nákladů

výpočet finančních nákladů	detail výpočtu	náklady kč/rok
356000-284800= 71200	4 kurzy ročně po 10ti studentech. Jeden student uhradí 8900 kč. $8900 \text{ kč} * 10 \text{ studentů} = 89000 * 4 \text{ kurzy} = 356000 \text{ kč}$. Při změně počtu studentů na maximální kapacitu 8mi studentů. $8900 \text{ kč} * 8 \text{ studentů} = 71200 \text{ kč} * 4 \text{ kurzy} = 284800 \text{ kč}$.	71200
1200*12=14400	průměrná hodinová mzda recepčních 150 kč/hod. Změna otevírací doby vyvolá, že recepce bude muset být otevřená každý den od pondělí do čtvrtka o 30 minut déle. $30 \text{ min} = 75 \text{ kč}$. $75 * 4 = 300 \text{ kč/týdně} * 4 = 1200 \text{ kč měsíčně} * 12 = 14400 \text{ kč ročně}$	14400
5000+2400=7400	průměrná hodinová mzda lektora= 500 kč. Cca 10 hodin na vytvoření nového vstupního testu=5000 kč. Práce IT firmy při změně vstupního testu na webových stránkách, cca 2400 kč.	7400
celkem		93000

Zdroj: vlastní zpracování