

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Využitie marketingového mixu v oblasti služieb u zvolenej spoločnosti

Mgr. Jana Melounová

**Bakalárska práca
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jana Melounová**
Osobní číslo: **E14700**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Využití marketingového mixu v oblasti služeb u zvolené společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl: Cílem bakalářské práce je analyzovat marketingový mix ve vybrané společnosti a na základě analýzy navrhnout vhodnou strategii.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů.
- Charakteristika zvolené organizace.
- Analýza marketingového mixu.
- Návrh strategie a doporučení.

Jazyk vypracování: slovenský

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J. Marketing. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

JANEČKOVÁ, L; Vašítková, M. Marketing služeb. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KINCL, J. Marketing podle trhů. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTLER, P. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.

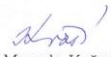
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2015

PREHLÁSENIE

Prehlasujem:

Túto prácu som vypracovala samostatne. Všetky literárne pramene a informácie, ktoré som v práci využila, sú uvedené v zozname použitej literatúry.

Bola som zoznámená s tým, že sa na moju prácu vzťahujú práva a povinnosti vyplývajúce zo zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, najmä so skutočnosťou, že Univerzita Pardubice má právo na uzavretie licenčnej zmluvy o použití tejto práce ako školského diela podľa § 60 ods. 1 autorského zákona, a s tým, že pokiaľ dôjde k použitiu tejto práce mnou alebo bude poskytnutá licencia o použití inému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávnená odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré na vytvorenie diela vynaložila, a to podľa okolností až do ich skutočnej výšky.

Beriem na vedomie, že v súlade s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o zmene a doplnení ďalších zákonov (zákon o vysokých školách), v znení neskorších predpisov, a smernice Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práca zverejnená v Univerzitnej knižnici a prostredníctvom Digitálnej knižnice Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dňa 28. 4. 2017

Mgr. Jana Melounová

POĎAKOVANIE:

Týmto by som rada poďakovala svojej vedúcej práce Ing. Kateřine Kantorovej, Ph. D. za jej odbornú pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, ktoré mi pomohli pri spracovaní bakalárskej práce. Poďakovanie tiež patrí mojej rodine za podporu počas celého štúdia.

ANOTÁCIA

Bakalárska práca sa zaoberá analýzou a využitím marketingového mixu v oblasti služieb u spoločnosti Skřivánek s.r.o. V teoretickej časti sú vymedzené základné pojmy týkajúce sa tejto problematiky. Praktická časť je zameraná na charakteristiku spoločnosti a analýzu nástrojov marketingového mixu. Na základe tejto analýzy sú navrhnuté odporúčenia a stratégie vedúce k zlepšeniu.

KLÚČOVÉ SLOVÁ

Marketing služieb, marketingový mix, Skřivánek, produkt, cena, distribúcia, propagácia, ľudia, materiálne prostredie, procesy

TITLE

The usage of the marketing mix in the field of services at the chosen company

ANNOTATION

The bachelor thesis deals with an analysis of the marketing mix in the field of services and its usage in the company Skřivánek s.r.o. Basic terms are characterized in the theoretical part of the bachelor thesis. The practical part is focused on the characteristics of the company and the analysis of particular tools of the marketing mix. Certain recommendations and strategies leading to an improvement are then suggested on the basis of the analysis.

KEYWORDS

Services marketing, marketing mix, Skřivánek, product, price, place, promotion, people, physical evidence, processes

Obsah

ÚVOD	10
1 MARKETING SLUŽIEB	12
1.1 CHARAKTERISTIKA A VLASTNOSTI SLUŽIEB.....	12
1.2 MARKETING JAZYKOVÉHO VZDELÁVANIA.....	16
1.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽIEB	18
1.3.1 Produkt	21
1.3.2 Cena.....	25
1.3.3 Distribúcia.....	29
1.3.4 Propagácia a komunikácia služieb.....	32
1.3.5 Ľudia.....	36
1.3.6 Materiálne prostredie	37
1.3.7 Procesy	38
2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI SKŘIVÁNEK S.R.O.....	41
2.1 HISTÓRIA SPOLOČNOSTI SKŘIVÁNEK S.R.O.	41
2.2 PREDSTAVENIE JAZYKOVEJ ŠKOLY SKŘIVÁNEK	43
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLOČNOSTI	
SKŘIVÁNEK.....	44
3.1 PRODUKT.....	44
3.2 CENA.....	47
3.3 DISTRIBÚCIA.....	49
3.4 PROPAGÁCIA A KOMUNIKÁCIA SLUŽIEB.....	50
3.5 ĽUDIA.....	53
3.6 MATERIÁLNE PROSTREDIE	55
3.7 PROCESY	56
4 VÝCHODISKÁ A NÁVRH INOVÁCIE.....	58
4.1 POROVNANIE S KONKURENCIOU	58
4.2 ZHRNUTIE ZÍSKANÝCH INFORMÁCIÍ	60
4.3 NÁVRH ZLEPŠENÍ.....	68
4.3.1 Produkt	68
4.3.2 Cena.....	68
4.3.3 Distribúcia.....	71
4.3.4 Propagácia a komunikácia služieb.....	71
4.3.5 Ľudia.....	73
4.3.6 Materiálne prostredie	74
4.3.7 Procesy	75
ZÁVER	77
POUŽITÁ LITERATURA	79
ZOZNAM PRÍLOH	81

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1: 4P marketingového mixu	19
Tabuľka 2: Pridané marketingové nástroje pre oblasť služieb	20
Tabuľka 3: Transformácia modelu marketingového mixu 4P na model 4C	21
Tabuľka 4: Úrovne produktu	23
Tabuľka 5: Kategórie pracovníkov v procese poskytovania služieb.....	36
Tabuľka 6: Vplyv atmosféry na zákazníka.....	38
Tabuľka 7: Profil konkurentov a závažnosť informácií	59
Tabuľka 8: SWOT analýza.....	61
Tabuľka 9: Vzájomné pôsobenie silných stránok a hrozieb.....	66
Tabuľka 10: Navrhnutý cenník vybraných jazykových kurzov	69
Tabuľka 11: Výpočet hrubého zisku spoločnosti za dané typy kurzov pri ich súčasných a zvýšených cenách, po odpočítaní nákladu na súčasnú mzdu lektora	70
Tabuľka 12: Príklad umiestnenia odkazu na dopyt po ukážkovej hodine.....	73

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ

Obrázok 1: Vlastnosti služieb a dôsledky, ktoré z nich plynú pre marketingový management	15
Obrázok 2: Model 3 C ako východisko pre stanovanie ceny	27
Obrázok 3: Distribučné cesty podnikov služieb	32
Obrázok 4: Rozmiestnenie dcérskych podnikov spoločnosti Skřivánek s.r.o.	42
Obrázok 5: Logo spoločnosti Skřivánek	56
Obrázok 6: Mapa konkurenčných pozícií.....	59
Obrázok 7: Diagram analýzy SWOT	65

ZOZNAM SKRATIEK A ZNAČIEK

DoVP Dohoda o vykonaní práce

HDP Hrubý domáci produkt

IS Informačný systém

JŠ Jazyková škola

PR Public Relations

ÚVOD

V súčasnej dobe pôsobí na českom trhu mnoho jazykových agentúr, väčších i menších a záujem o jazykové služby neustále stúpa. Jedným z dôvodov pre rozšírenosť či úspech jazykových agentúr je fakt, že s rozvojom cestovného ruchu a s rastúcou potrebou ľudí vycestovať nutne súvisia i k tomu potrebné jazykové znalosti, predovšetkým schopnosť ľudí dohovoriť sa v cudzom jazyku. Ďalším dôvodom je vzostup medzinárodného obchodu, ktorý sa prejavuje intenzívnejšou spoluprácou firiem pôsobiacich na českom trhu so zahraničím. Trh jazykových služieb sa postupne stáva natoľko atraktívny, že doňho vstupujú investičné skupiny, kupujúce podiely vo významných firmách. Čoraz častejšie sa stáva, že väčšie, na trhu etablované jazykové agentúry, sa spájajú s ďalšími jazykovými agentúrami, aby tak ovládli nové tržné segmenty.

S narastajúcou konkurenciou na trhu jazykového vzdelávania priamo úmerne rastie i význam marketingu služieb. S ním je úzko spätý pojem „marketingový mix služieb“. Nielenže je to významný nástroj predaja, ale je možné označiť ho za základný stavebný kameň optimálneho fungovania všetkých spoločností. Je zostavený z rôznych prvkov marketingového programu, od ponúkaného produktu či služby, stanovení ceny a cenovej politiky, výberu distribučného kanálu až po komunikáciu a propagáciu produktov a služieb. V oblasti marketingu služieb je navyše obohatený o ďalšie kľúčové komponenty, ktorými sú: ľudia, materiálne prostredie a procesy. Prostredníctvom vzájomného spolupôsobenia týchto prvkov sa firmám darí efektívne zavádzať marketingovú stratégiu a umiestňovať podniky na cieľových trhoch. Prvky marketingového mixu môžu byť zároveň zdrojom konkurencieschopnosti pre podniky zaoberajúce sa službami.

Zdrojom skúmania marketingového mixu služieb a ústredným pojmom tejto bakalárskej práce je spoločnosť Skřivánek s.r.o. Je to popredný poskytovateľ jazykových služieb v oblasti prekladov a tlmočenia, lokalizácií, DTP služieb a jazykovej výuky v strednej a východnej Európe. Čo sa českého trhu týka, firma na ňom pôsobí kontinuálne od roku 1994 a v súčasnosti má svoje pobočky v 19 mestách. Nie všetky pobočky však prosperujú rovnako a podľa pôvodných očakávaní.

Táto bakalárska práca je zameraná na Jazykovú školu Skřivánek na pobočke Hradec Králové, ktorá pocítila v posledných dvoch rokoch upadajúci záujem o verejnostné kurzy a zároveň zápasí s veľkou rivalitou ostatných jazykových agentúr. V tomto prostredí sa ako čoraz náročnejšie javí tiež získavanie firemnej klientely. Pobočky v menších mestách musia vyvinúť značné úsilie v získavaní firemných zákaziek. Nevýhodou pre nich je to, že na

celoštatných výberových riadeniach potrebujú presvedčiť firmy, že dokážu zabezpečiť rovnako kvalitné služby ako jazykové školy v Prahe, ktoré zaisťujú výuku v rôznych regiónoch.

Práca je tematicky rozdelená do štyroch kapitol. Jej prvá časť je zameraná na teoretické východiská marketingu služieb vrátane stručnej zmienky o jeho historickom vývoji. Neskôr v práci je definovaná služba spolu s jej základnými charakteristikami a v krátkosti sú tiež popísané základné aspekty marketingu jazykového vzdelávania. Značný priestor je venovaný teoretickým koncepciám marketingového mixu služieb a nástrojov, ktoré ho utvárajú, nakoľko ich hlbšie pochopenie je kľúčové pre stanovenie návrhov zmien a inovácií v marketingovej stratégii firmy. Ďalšia časť bakalárskej práce je zameraná na charakteristiku a popis spoločnosti Skřivánek s.r.o. vrátane jej historického vývoja a predstavenia jazykovej školy. Ústredná časť práce pozostáva z analýzy súčasného stavu marketingového mixu spoločnosti, na základe ktorej boli koncipované návrhy zmien a inovácií v marketingovej stratégii spoločnosti. Východiskom pre tieto návrhy boli: analýza spoločnosti Skřivánek s.r.o., SWOT analýza, analýza súčasného stavu marketingového mixu spoločnosti a analýza profilu konkurencie.

Pri spracovaní podkladov pre jednotlivé analýzy boli využité informácie dostupné na webových stránkach spoločnosti a vlastné skúsenosti autorky, ktoré nadobudla v priebehu šiestich rokov pôsobenia v jazykovej škole Skřivánek. Niektoré dedukcie a závery analýz sú výsledkom jej subjektívneho pohľadu, nakoľko spoločnosť z dôvodu ochrany jej obchodných informácií nesprístupnila k tomuto účelu žiadne interné informácie a z dôvodu „nezahlcovania“ klientov neumožnila realizovať dotazníkové šetrenie.

Cieľom práce je analyzovať marketingový mix v spoločnosti Skřivánek s.r.o. a na základe analýzy navrhnúť vhodnú stratégiu.

1 MARKETING SLUŽIEB

Marketing služieb je vývojovým stupňom v marketingovej filozofii, ktorá sa mení a vyvíja, rovnako ako ostatné sféry ľudského poznania. A rovnako tak ako marketing zameraný na hmotný úžitok je procesom zaoberajúcim sa zisťovaním požiadaviek zákazníkov, ich porozumením a uspokojovaním. Je zameraný na trh a vychádza z jeho potrieb a požiadaviek. Ide o proces zlad'ovania podnikových marketingových zdrojov s potrebami trhu. [Boučková, 2003, s. 302]

Marketing služieb sa začína rozvíjať v súvislosti s rozvojom sféry služieb, ide o pomerne novú odnož marketingovej teórie. Význam služieb bol historicky podceňovaný a ešte na začiatku dvadsiateho storočia tvorili služby iba nepatrný podiel na HDP. Služby sa začali rozvíjať až v druhej polovici dvadsiateho storočia, kedy sa začal doceňovať ich význam pre hospodársky vývoj. Rozvoj poznania služieb je spojený predovšetkým s obdobím po roku 1960, kedy možno najvýznamnejšou úlohou pre vtedajšiu ekonomiku bolo prekonať nevýrobný prístup ku sfére služieb. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 13]

Autorky L. Janečková a M. Vašítková sa taktiež zhodujú na tom, že marketing služieb nutne súvisel s obdobím, kedy bol zaznamenaný významný nárast podielu služieb na HDP v zemiach s tržnou ekonomikou. V oblasti služieb tiež rástla konkurencia, a to priamoúmerne so zvyšujúcimi sa nárokmi a potrebami zákazníkov. Vývoj marketingu služieb bol teda úzko spätý s vyššou životnou úrovňou spoločnosti a s transformáciou zmýšľania ľudí. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 25]

Sektor služieb začínal rásť a rozvíjať sa veľmi dynamicky, rýchlejšie než poľnohospodárstvo alebo priemysel. S rýchlym rozvojom služieb sa však ukázalo, že doterajšie prístupy marketingového riadenia, ktoré boli koncipované s ohľadom na povahu výrobkov, nemôžu byť plne použité a aplikované na oblasť služieb. Služby sa totiž svojimi vlastnosťami od výrobkov zásadne líšia. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 113]

1.1 Charakteristika a vlastnosti služieb

Služby sa dnes významným spôsobom podieľajú na HDP danej zeme a taktiež na jej celkovej zamestnanosti. To platí zvlášť pre krajiny s vyspelými tržnými ekonomikami, kde podiel zamestnancov v službách neustále rastie a možno konštatovať, že služby začínajú prevažovať i nad priemyslovým odvetvím. Sú teda akousi hnacou silou každej rozvinutej ekonomiky, ktorá zasahuje takmer do každej oblasti života spotrebiteľa, ostatne podobne ako je tomu u výrobkov. Služby sú spojené s uspokojovaním potrieb jednotlivcov a vytvárajú tak

prirodzený predpoklad rozvoja spoločnosti. Služba je niečo, čo môže byť predané a kúpené, avšak výstupom nie je fyzický hmotný produkt. Môže ísť o činnosť alebo výhodu, ktorú jedna strana ponúka za úplatu strane druhej.

Pod pojmom služba sa rozumie aktivita alebo komplex aktivít, ktorých podstata je viac či menej nehmotná. Primárnou úlohou poskytovania služieb je uspokojenie potrieb zákazníkov. Poskytovanie služby sa uskutočňuje vo vzájomnom pôsobení s jej poskytovateľmi, teda s jej zamestnancami, prípadne so strojmi alebo zariadením. Účasť príjemcu služby pri jej poskytovaní je rozdielna, nakoľko služba môže, ale aj nemusí nutne vyžadovať prítomnosť hmotného výrobku. Služba nie je previazaná vznikom typických vlastníckych vzťahov, čiže nedochádza tu k prevodu „hmotného“ vlastníctva. Existuje výrazný rozdiel medzi úžitkami vytvorenými službami a úžitkami plynúcimi z poskytovania hmotných výrobkov. Medzi marketingovou realizáciou výrobkov a realizáciou poskytovanej služby musí preto nutne existovať mnoho rozdielov, ktoré je potreba zohľadniť v marketingovej filozofii služieb. [Boučková, 2003, s. 302]

Služby sa odlišujú od hmotného zbožia na základe týchto špecifických vlastností:

- **nehmotnosť služieb,**
- **neoddeliteľnosť služieb,**
- **heterogenita služieb,**
- **zničiteľnosť služieb,**
- **nemožnosť vlastníctva služieb.** [Janečková a Vašítková, 2001, s. 14-19]

Najcharakteristickejšou vlastnosťou služieb je ich nehmotnosť, od ktorej sa odvíjajú i ďalšie vlastnosti. Problémom u služieb, vyplývajúcim práve z tejto vlastnosti je fakt, že čistú službu nemožno hodnotiť žiadnym fyzickým zmyslom, danú vec si nemôžeme dopredu prezrieť, dotknúť sa jej, prípadne si ju vyskúšať či otestovať. Zákazník tak pri kúpe služby nemusí mať jasnú predstavu o niektorých zásadných vlastnostiach služby a podstupuje tak isté riziko. Zákazník tiež veľmi obtiažne hodnotí konkurujúce si služby, čím stúpa jeho neistota pri voľbe služby. Vo väčšine prípadov kladie preto dôraz na osobné zdroje informácií, ako napríklad referencie od ostatných zákazníkov alebo od svojich známych a ako hlavný faktor pri rozhodovaní sa o službe a hodnotení jej kvality používa cenu služby. Marketing služieb sa snaží prekonať neistotu zákazníka posilnením marketingového mixu služieb o prvok materiálneho prostredia, zdôraznením významu komunikačného mixu a zameraním sa na vytváranie silnej značky a obchodného mena firmy. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 14]

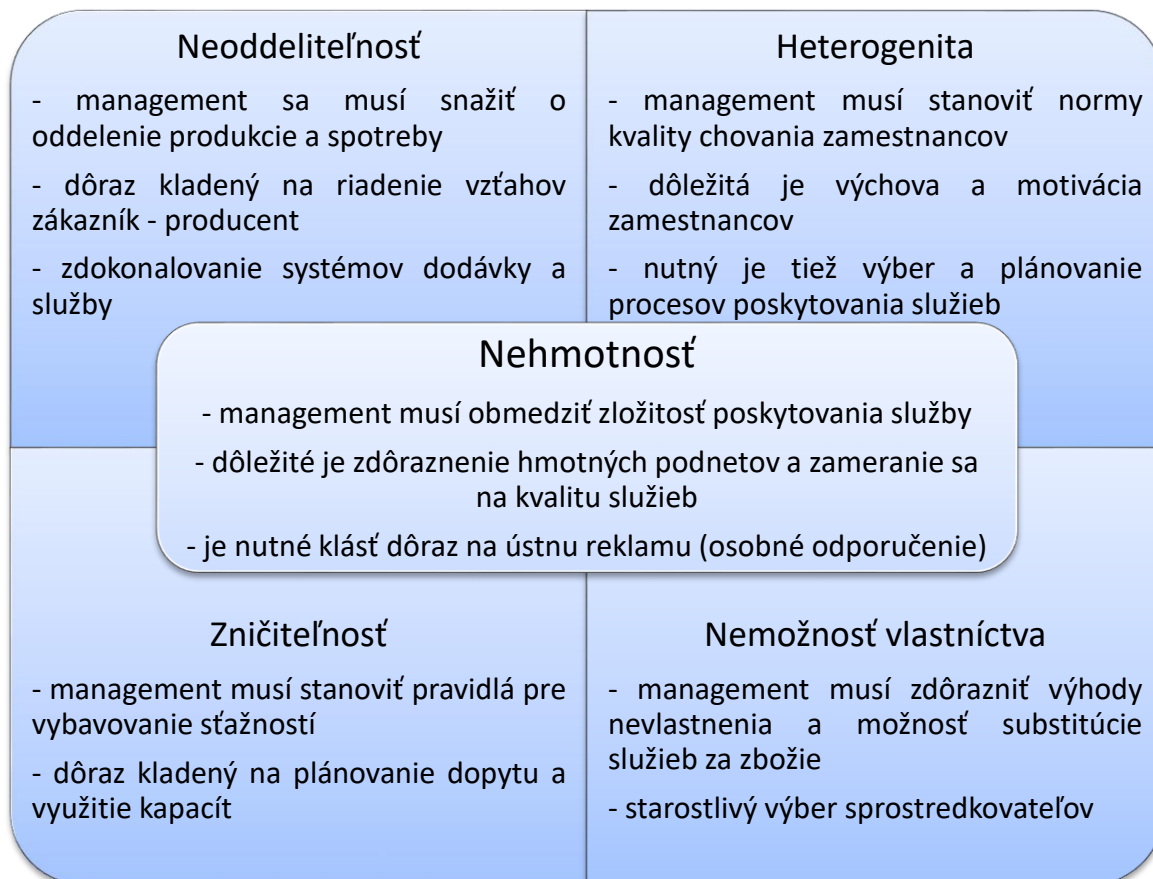
Ďalšou vlastnosťou služieb je ich neoddeliteľnosť. To znamená, že služba je vo väčšine prípadov produkovaná a poskytovaná v prítomnosti zákazníka. Produkcia služby a jej spotreba teda prebiehajú v rovnakom čase a na rovnakom mieste. Zákazník sa stretáva v určitý čas s poskytovateľom služby, aby došlo k realizácii danej služby. U spotreby služieb je preto nevyhnutné klásť dôraz na budovanie lojálnych vzťahov so zákazníkmi. Zásadným faktorom pri poskytovaní služieb je preto kvalitný a dobre školený personál, s ktorým prichádza zákazník do styku počas celého procesu poskytovania služby. Zo strany managementu je základom úspechu investovanie do správnych ľudí a používanie vhodných stratégií pri ich motivovaní a odmeňovaní. Neoddeliteľnosť služby má významný dopad na marketingové riadenie.

Chovanie zákazníkov a poskytovateľov služieb nie je za každých okolností rovnaké a ich chovanie tak nemožno vždy predvídať. Spôsob poskytnutia jednej a tej istej služby sa líši, a to dokonca i v rámci jednej firmy. Je tiež možné, že jeden človek môže v ten istý deň poskytnúť inú kvalitu ním ponúkanej služby. Ide o vlastnosť služieb, ktorú nazývame heterogenita, respektíve premenlivosť služieb. Zákazníci sa však premenlivosti služieb obávajú a výber dodávateľa služby mnohokrát starostlivo zvažujú. Premenlivosť služieb zvyšuje význam zdôrazňovania obchodného mena a značky a vytvárania postavenia služby vo vzťahu ku konkurencii. Na marketingového manažéra sú v súvislosti s elimináciou heterogenity služieb kladené i ďalšie požiadavky. Je nutné mať navrhnutú službu tak, aby bola možná jej modifikácia. To však znamená, že poskytovatelia služieb budú musieť riešiť nové problémy a pružne reagovať na požiadavky zákazníkov. [Kincl, 2004, s. 116]

Je to práve heterogenita služieb, ktorá vedie k tomu, že prístup na trh služieb je jednoduchší a nachádza sa tu viac konkurentov. Nehmotnosť služieb je príčinou toho, že služby nie je možné, tak ako je tomu v prípade zbožia, skladovať alebo uchovávať pre neskorší predaj. Príkladom môžu byť znalosti a zručnosti jazykového lektora, ktoré nie sú využité v čase, kedy sú ponúkané a nemožno ich skladovať alebo predat' neskôr. Táto vlastnosť býva označovaná ako zničiteľnosť, respektíve pominuteľnosť, keďže ponúkané služby sú v danom okamžiku „zničené“, respektíve „stratené“. Zničiteľnosť služby je príčinou toho, že zákazník len obtiažne reklamuje službu a častokrát býva konfrontovaný s nadbytočnou alebo nenaplnenou kapacitou. Pre marketing to znamená, že je nevyhnutné zladiť ponuku s dopytom alebo kapacity producentov služieb s reálnym kúpnyim potenciálom trhu služieb. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 17-18]

Poslednou vlastnosťou je nemožnosť vlastníctva služby. To znamená, že zákazník pri poskytnutí služby získava právo na poskytnutie služby, avšak nemožno hovoriť o práve

službu vlastníť, tak ako je tomu u zbožia. Službou zákazník získa právo jej dočasného použitia, prístupu po určitú obmedzenú dobu alebo právo k prenájmu hmotného produktu. Nemožnosť služby vlastníť má vplyv na rozhodovanie o distribučných kanáloch, keďže v prípade služieb nefigurujú veľkoobchody ani maloobchody. V prípade služieb bývajú distribučné kanály, prostredníctvom ktorých sa služba dostáva k zákazníkovi, vo väčšine prípadov priame alebo veľmi krátke.



Obrázok 1: Vlastnosti služieb a dôsledky, ktoré z nich plynú pre marketingový management

Zdroj: upravené podľa [Janečková a Vašítková, 2001, s. 14-19]

Na obrázku č. 1 sú zhrnuté základné vlastnosti služieb a nutné kroky, ktoré by mal marketingový management urobiť vzhľadom k dôsledkom jednotlivých vlastností služieb. Je zrejmé, že najcharakteristickejšou vlastnosťou, z ktorej vychádzajú i ostatné vlastnosti, je nehmotnosť služieb.

1.2 Marketing jazykového vzdelávania

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím zároveň splnění cílů školy.“ [Světlík, 2006, s. 18]

Z tejto definície vyplýva, že i trh vzdelávacích služieb by sa mal riadiť marketingovou filozofiou, nakoľko pracovníci jazykových škôl sú v každodennom kontakte so zákazníkmi a snažia sa zistiť a následne uspokojiť ich potreby. Marketingové riadenie školy sa tak prejavuje v prístupe ku svojim klientom, v prístupe ku svojim zamestnancom a celkovo vo zvyšovaní kvality jazykovej školy. Predpokladom je dlhodobá spokojnosť všetkých zaangażovaných subjektov s prístupom školy, ktorá vedie k väčšej lojalite a záujmu študentov a firemných klientov o bližšiu spoluprácu so školou.

Medzi priority v marketingovo riadenej škole patria:

- Strategické riadenie školy, pri ktorom management školy definuje príležitosti a hrozby prichádzajúce z vonkajšieho prostredia školy, analyzuje svoje silné a slabé stránky a na základe zistených analýz si stanovuje dlhodobé ciele a formuluje stratégiu k ich plneniu.
- Taký štýl riadenia školy, ktorý umožňuje rýchlo reagovať na nepredvídateľné zmeny vo vývoji.
- Vytvorenie efektívnej organizácie, podporujúcej stratégiu rozvoja školy.
- Uplatňovanie personálneho marketingu, na základe ktorého bude dochádzať k motivácii zamestnancov školy, k podpore ich tímovej spolupráce, k zlepšovaniu medziľudských vzťahov a k vytváraniu pozitívneho edukatívneho prostredia a klímy školy.
- Sústavné hodnotenie výsledkov práce školy zamerané na dôkladnú vnútornú analýzu všetkých faktorov ovplyvňujúcich výsledky a ďalší rozvoj školy. [Světlík, 2006, s. 19]

Strategický prístup riadenia školy sa premieta v definovaní poslania a vízie jazykovej školy a v stanovení si krátkodobých a predovšetkým dlhodobých cieľov. Cieľom dlhodobého strategického plánu by mala byť čo najefektívnejšia alokácia hmotných, nehmotných, finančných a ľudských zdrojov. K tomu je potrebná dôkladná analýza vlastných zdrojov a schopností. Záujmom spoločnosti by malo byť nielen definovanie, ale i splnenie svojich cieľov a svojho poslania, čo je reflexiou efektivity organizácie ako takej.

Vedenie každej jazykovej školy by malo zahájiť proces stanovovania cieľov definovaním svojho poslania, to znamená dlhodobým pohľadom na to, kam škola mieri a čo chce z hľadiska

dlhodobého horizontu dosiahnuť. Poslanie jazykovej školy by malo poskytovať pohľad na súčasné a budúce aktivity školy, jej hodnoty a na to, čo ju odlišuje od jej konkurentov. Je žiadúce, aby bola formulácia poslania školy zameraná skôr na zákazníkov školy, než na ponúkané portfólio služieb. Pri definovaní poslania by sa jazyková škola mala zamerať na to, kto sú jej zákazníci, čo je jej hlavnou aktivitou a hlavným cieľom, kde škola pôsobí, aká je jej filozofia, hodnoty a priority a v neposlednom rade aké sú jej výhody proti konkurenčným jazykovým školám. [Světlík, 1996, s. 176]

Je taktiež nevyhnutné, aby jazyková škola zisťovala a identifikovala príležitosti a hrozby z vonkajšieho prostredia a vedela rýchlo a pružne reagovať i na nepredvídateľné zmeny. Medzi dôležité vplyvy z vonkajšieho prostredia patria vplyvy ekonomické, politické, sociálne či iné faktory z makroprostredia školy. Ďalej je nutné definovať slabé a silné stránky, snažiť sa o využitie silných stránok k získaniu výhody na trhu a k zamedzeniu hrozbám, a naopak prekonávať slabé stránky využitím príležitostí z vonkajšieho prostredia.

Nemenej dôležité je uplatňovanie personálneho marketingu pri riadení školy. Je žiadúce vytvoriť takú organizáciu a klímu školy, v ktorej motivovaní a kvalifikovaní učitelia, ale i odborníci patriaci do vzťahovej siete školy majú možnosť a záujem sa vzájomne vyjadrovať k cieľom, stratégii i prevádzkovým problémom školy a pracovne sa na nich spolupodieľať. [Světlík, 1996, s. 26] Cieľom personálneho marketingu je predovšetkým porozumieť tomu, čo zamestnanci chcú a potrebujú, a motivovať ich takým spôsobom, aby nadobudli pocit spolupatričnosti a lojality voči spoločnosti. S personálnym marketingom tiež úzko súvisí klíma školy, ktorú vytvára jej kultúra, kvalita managementu a systém medziludských vzťahov. Zdravá klíma znamená predovšetkým vzťahy charakterizované vzájomnou úctou a dôverou medzi jazykovou školou a jej zamestnancami navzájom a taktiež medzi jazykovou školou a jej klientami.

Významným faktorom v marketingu jazykového vzdelávania je image jazykovej školy. Najlepším spôsobom, ako si utvoriť prvú predstavu o image určitej školy, je nájdenie odpovedi na otázku typu: „Čo odlišuje práve túto jazykovú školu od iných?“ Je vhodné odpovedať si na to, ktoré charakteristiky najlepšie vykresľujú danú školu, aká je klíma školy, chovanie a štýl práce učiteľov, aký dojem vyvoláva budova školy, aký prvý dojem poskytne škola svojim návštevníkom, akým spôsobom sa jedná so zákazníkmi na recepcii školy, ako komunikuje škola so svojimi študentami a klientami alebo aké vizuálne symboly škola používa a ako sa prezentuje na verejnosti. Tieto všetky faktory významne ovplyvňujú image školy a pomáhajú dotvárať vnútorné klíma školy. [Světlík, 2006, s. 145-146]

Marketing hrá nezastupiteľnú úlohu v každej organizácii a jeho princípy nevyužívajú iba súkromné spoločnosti, ale aj štátne organizácie alebo občianske združenia. Je to práve marketing, ktorý pomáha jazykovým školám vytvoriť si produktové portfólio pre ich cieľové trhy a následne im tieto produkty či služby efektívne distribuovať. Signifikantnú úlohu zohráva i personálne zabezpečenie procesu vzdelávania.

1.3 Marketingový mix služieb

Názory na marketingový mix a jeho poňatie sa v súčasnosti značne líšia v závislosti od konkrétnych autorov. Význam a obsah pojmu *marketingový mix* je často diskutovaný, no ukazuje sa, že nie vždy je plne pochopený. Je stále množstvo manažérov, pokladajúcich marketingový mix za čisto teoretický model, ktorého úlohou je pochopiť radu marketingových činností. Tento marketingový nástroj má však pre marketing jednotlivých firiem zásadný význam.

Kotler definuje marketingový mix ako „*Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobné, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ [Kotler, 2007a, s. 105] Z tejto definície je zrejmé, že hlavným cieľom marketingových nástrojov zakomponovaných v marketingovom mixe je okrem dosahovania zisku predovšetkým uspokojenie prania zákazníkov.

J. Kincl považuje marketingový mix za súbor úloh a čiastkových opatrení, ktoré pomáhajú uspokojiť požiadavky zákazníkov takým spôsobom, ktorý umožňuje firme dosiahnuť svojich cieľov optimálnym spôsobom. [Kincl, 2004, s. 64] Marketingový mix je teda nástroj, ktorý je obojstranne výhodný tak pre firmy, ako aj pre zákazníkov. J. Kincl ďalej konštatuje, že rôzne firmy v rovnakom obore podnikania si môžu zvoliť rôzne marketingové mixy. V konečnom dôsledku budú práve toto rozdiely, ktoré budú znamenať pre jednotlivé firmy konkurenčnú výhodu a ktorými sa odlišia od ostatných spoločností.

Jednotlivé prvky marketingového mixu môžu byť namiešané v rôznej intenzite a v rôznom poradí. Majú však rovnaký cieľ, a to uspokojiť potreby zákazníkov a priniesť organizácii zisk. Pôvodne boli obsahom marketingového mixu štyri prvky – v angličtine 4 P : **produkt** (product), **cena** (price), **distribúcia** (place) a **komunikácia** (promotion). Neskôr sa však ukázalo, že aplikácia marketingového mixu pozostávajúceho zo 4 P v organizáciách produkujúcich služby pre účinné vytváranie marketingových plánov nestačí. K tradičnému marketingovému mixu boli teda pripojené ďalšie 3 P, a to materiálne prostredie (physical evidence), ľudia (people) a procesy (process). [Janečková a Vašítková, 2001, s. 29]

Marketingový mix služieb je teda základným nástrojom využívaným k podpore predaja služieb, prostredníctvom ktorého majú poskytovatelia služieb možnosť ovplyvňovať svoje tržby. Tradičné nástroje marketingového mixu boli doplnené o ďalšie 3 P hlavne z dôvodu špecifickosti služieb a ich odlišnosti od hmotných výrobkov, ktoré sú zmieňované v predchádzajúcej kapitole. Pri aplikácii marketingového mixu služieb by si mala organizácia poskytujúca služby odpovedať napríklad na otázky: Akú službu ponúkne zákazníkovi? Čím sa bude jej služba líšiť od ostatných služieb dostupných na trhu? Za akú cenu bude službu ponúkať? Ako sa zákazník dozvie o jej ponuke služieb? Aké stratégie organizácia použije, aby si zákazník službu kúpil? Kto zákazníkovi službu predá? Ako bude motivovať vlastných zamestnancov, aby podávali maximálny výkon? a podobne. Jednotlivé prvky marketingového mixu by však nemali byť v rozpore. Príkladom proporcionality marketingového mixu je napríklad fakt, že kvalita služby musí nutne odrážať cenu služby a naopak. [Mateides a Daďo, 2002, s. 217]

Tabuľky č. 1 a 2 znázorňujú sedem prvkový marketingový mix služieb, pričom pod každým P sa skrýva množstvo činností, ktoré budú bližšie špecifikované v nasledujúcich podkapitolách.

Tabuľka 1: 4P marketingového mixu

Produkt	Cena	Miesto	Podpora komunikácia
Sortiment	Úroveň	Lokalita služby	Reklama
Kvalita	Zľavy	Prístupnosť	Osobný predaj
Úroveň produktu	Platobné podmienky	Distribučné kanály	Propagácia
Značka	Vnímanie hodnoty služieb zákazníkom	Pokrytie trhu distribúciou	Publicita
Záruka	Vzťah ceny a kvality	Spôsob prepravy	Vzťahy s verejnosťou
Popredajné služby	Cenová diferenciácia		Podpora predaja
	Spôsob platby		

Zdroj: upravené podľa [Mateides a Daďo, 2002, s. 218]

Tabuľka 2: Pridané marketingové nástroje pre oblasť služieb

Ľudia		Materiálne predpoklady	Proces
Zamestnanci:	Zákazníci:	Prostredie	Politika
Vzdelanie	Chovanie	Vybavenie interiéru	Postupy
Výber	Vzdelanie	Farebnosť	Mechanizácia
Prínosy	Postoje	Zariadenie	Priestor pre rozhodovanie
Motivácia	Motívy	Rozmiestnenie	Spolupráca so zákazníkmi
Vystupovanie	Hodnoty	Úroveň hluku	Usmerňovanie zákazníka
Medziľudské vzťahy		Hmotné podnety	Priebeh aktivít
Postoje			

Zdroj: upravené podľa [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 218]

Je nutné podotknúť, že táto podoba marketingového mixu sa už od začiatku svojho vzniku stretávala s mnohými výhradami. Niektoré firmy navrhovali, aby bol do marketingového mixu pridaný obal, ako piate P. Obchodní riaditelia zasa trvali na tom, aby bol do modelu 4P zahrnutý samostatný prvok – *predajné sily* (sales force), ktorý by začínal na S. Niektorí navrhovali pridať do marketingového mixu *personalizáciu*. Ďalší kritici 4P modelu upozorňovali napríklad na absenciu služieb či osobného predaja. P. Kotler zasa navrhoval dodať k pôvodnému 4P modelu *politikú* a *public relations* a tento svoj názor odôvodňoval tým, že obidva prvky sa môžu značne podieľať na schopnosti firmy predávať. P. Kotler ďalej navrhoval opustiť pôvodnú koncepciu zakladajúcu sa na začínajúce písmeno P a preformulovať základnú funkciu každého P. [Kotler, 2003, s. 70]

S podobnou, avšak opodstatnenejšou pripomienkou k modelu 4P prišiel Robert Lauterborn, ktorý mal výhrady k tomu, že pôvodná podoba 4P reprezentuje hľadisko predávajúceho, avšak nie hľadisko kupujúceho - zákazníka. Odporúčal teda, aby predávajúci v prvom rade pracovali so 4C a až sekundárne s modelom 4P. R. Lauterborn zastával názor, že akonáhle má marketingový pracovník premyslenú a spracovanú podobu 4C z hľadiska cieľového zákazníka, je omnoho jednoduchšie určiť 4P. [Lauterborn, 1990 cit. podľa Kotlera, 2003, s. 70]

Ako možno vidieť v tabuľke č. 3, každé z uvedených 4P je možné z perspektívy kupujúceho označiť za jedno zo štyroch C. 4C teda predstavujú hodnotu pre zákazníka, ktorému je ponúknuté riešenie nejakého problému, pričom sú zohľadnené celkové náklady, ktoré musí vynaložiť na kúpu produktu. Takisto platí, že výrobky a služby by mali byť zákazníkovi prístupné a k dispozícii čo najpohodlnejšou cestou. Model marketingového mixu 4C myslí

i na to, že zákazníci majú záujem na obojsmernej komunikácii s predajcom či poskytovateľom služieb.

Tabuľka 3: Transformácia modelu marketingového mixu 4P na model 4C

Štyri P	Štyri C
Produkt (Product)	Hodnota z hľadiska zákazníka (Customer Value)
Cena (Price)	Náklady pre zákazníka (Cost to the Customer)
Miesto (Place)	Pohodlie (Convenience)
Propagácia (Promotion)	Komunikácia (Communication)

Zdroj: upravené podľa [Kotler, 2000, s. 114]

Ako už bolo zmieňované na začiatku tejto podkapitoly, existuje veľa pohľadov a názorov na marketingový mix, no ako podotýka P. Kotler „*Otázka nezní, zda bychom měli mít čtyři, šest nebo deset P, jde spíše o to, jaký rámec je pro tvorbu marketingové strategie nejužitečnejší.*“ [Kotler, 2000, s. 114] To najzásadnejšie pre podniky je teda snažiť sa o vytvorenie čo najužitočnejšej marketingovej stratégie, ktorá by priniesla obojstrannú výhodu tak na strane ponuky (predávajúceho), ako i na strane dopytu (kupujúceho).

1.3.1 Produkt

Produkt predstavuje vo všeobecnosti dva typy, a to výrobok a službu. Produkt je súhrn objektov alebo procesov, ktoré prinášajú zákazníkovi určitú hodnotu. Zbožie a služby teda predstavujú dva typy produktu. Služba je základom ponuky, je nositeľom hodnoty a úžitku ponuky poskytovateľa alebo inej organizácie. Spotrebiteľ pri kúpe služby nekupuje produkt ako taký, ale úžitok vo forme ponuky a celkovú spotrebnú hodnotu ponuky. Úžitkom je myslený prospech, ktorý zákazníkovi plyní z nákupu služby. Ponuka môže byť jednak vo forme zhmotneného tovaru – výrobku, zhmotneného tovaru sprevádzaného službami, prípadne môže mať podobu služby sprevádzanej hmotnými výrobkami alebo sa môže vyskytovať len vo forme služby. Služba v sebe zahŕňa zložky predpredajnej činnosti (prijatie objednávky, komunikácia, podpora), predajnej činnosti (spracovanie dopytu, úroveň služby, podporné služby) a popredajnej činnosti (reklamácie, servis, cross-sellig, členské karty). [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 218]

Najzásadnejším faktorom definujúcim službu je jej kvalita. Ako už bolo uvádzané v podkapitole č. 1.1, príčinou nehmotnosti služieb je fakt, že zákazník len obtiažne hodnotí

konkurujúce si služby a uvedomuje si možné riziko pri nákupe služby. Preto je žiadúce, aby sa marketingový management zamerlal predovšetkým na kvalitu služieb, ktorá by odlišila služby danej spoločnosti od služieb konkurentov. Práve kvalita buduje z veľkej časti pozíciu podniku na trhu.

Ponuku produktu (rovnako tak i ponuku služby) si možno predstaviť ako atóm obklopený sústavou hmotných a nehmotných prvkov, vlastností a úžitkov, ktoré sú zoskupené okolo jadra predstavujúceho základný produkt. Sústavu okolitých prvkov tvorí balenie, reklama, dostupnosť, inštalácia, štýl, vyhotovenie, spoľahlivosť, záruka atď. Jadro produktu predstavuje základný úžitok, ktorý zo služby pre zákazníka plynie. Vrstvy produktu (rovnako tak i služby) teda predstavujú:

- **Základný či všeobecný produkt** - predstavuje poskytnutie základnej služby, či základný úžitok, ktorý je v ponuke prezentovaný. V širšom slova zmysle to znamená splnenie prania zákazníka prípadne riešenie jeho problému.
- **Očakávaný produkt** – táto vrstva sa skladá zo základného produktu a súhrnu základných podmienok, ktoré zákazník očakáva. Je to akási pridaná hodnota k základnému produktu, ktorá súvisí so šandardizáciou služieb.
- **Rozšírený produkt** – táto vrstva produktu je hlavnou oblasťou diferenciácie ponuky. Môže ísť o ponuku, ktorú zákazník ani veľmi neočakával, o ponuku ktorá ho príjemne prekvapí. Cieľom rozšíreného produktu je to, aby sa poskytovateľ služby odlišil od konkurencie, získal tak konkurenčnú výhodu a zaistil si, že sa zákazník v budúcnosti vráti práve k nemu. Dôležitú úlohu potom zohrávajú ústne referencie, na základe ktorých zákazník odporučí služby u danej spoločnosti okruhu svojich známych a robí takto spoločnosti reklamu.
- **Potenciálny produkt** – táto úroveň produktu zahrňuje najrôznejšie pridané vlastnosti a zmeny produktu, ktoré prinesú zákazníkovi ďalší úžitok. Cieľom je prilákať ďalších zákazníkov a rozšíriť možnosti použitia produktu či služby. Je však nutné prihliadať k tomu, že nová definícia produktu či služby vo forme nových zlepšení bude znamenať pre spotrebiteľa zvýšenie nákladov a pre množstvo zákazníkov sa tak produkt či služba stane cenovo nedostupným. [Payne, 1996, s. 131]

Tabuľka č. 4 znázorňuje jednotlivé vrstvy produktu a definuje očakávania zákazníka v rámci jednotlivých vrstiev. Uvedený je taktiež pohľad predajcu produktu či služby, ktorý sa musí

rozhodovať o rôznych komponentoch služby alebo ohľadne činností, ktoré by prilákali potenciálnych zákazníkov.

Tabuľka 4: Úrovne produktu

Úroveň produktu	Očakávanie zákazníka	Pohľad predajcu
Základný produkt	Musí uspokojovať základné potreby zákazníka	Základný úžitok, pre ktorý sa produkt kupuje
Očakávaný produkt	Uspokojuje určitý súbor požiadaviek zákazníka	Rozhodovanie o hmotných a nehmotných komponentoch produktu
Rozšírený produkt	Ponuka prevýši očakávanie alebo doterajšie skúsenosti zákazníka	Rozhodovanie o ďalších aspektoch mixu – cena, distribúcia a podpora
Potenciálny produkt	Akkoľvek modifikácie produktu, ktoré prinesú zákazníkovi úžitok	Činnosti zamerané na prilákanie a udržanie zákazníka, zmenu podmienok alebo spôsobu využitia

Zdroj: upravené podľa [Payne, 1996, s. 132]

Ďalšou významnou súčasťou produktového mixu je *hlĺbka a šírka sortimentu*, ktorá predstavuje produktové portfólio organizácie. Toto býva dané:

- požiadavkami zákazníkov,
- okamžitou reakciou a správaním sa konkurencie,
- históriou organizácie,
- reakciou na zmeny technológií,
- kultúrou organizácie. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 220]

Široké portfólio služieb môže predstavovať pre spoločnosť veľkú konkurenčnú výhodu. Dnes už nestačí ponúkať iba dobrú reklamu a kvalitné služby. Zákazník hľadá vo väčšine prípadov firmy, ktoré majú vo svojej ponuke široký sortiment produktov či služieb a ich modifikácií, ktoré by mohli uspokojiť aj toho najnáročnejšieho zákazníka. Z hľadiska dĺžky a šírky sortimentu je nutné vyzdvihnúť fakt, že rozsah produktového portfólia je vo väčšine prípadov práve reakciou na zmeny technológií. V jazykovej výuke sa napríklad stala bežným trendom online výuka prostredníctvom Skype prípadne ďalších online nástrojov či akákoľvek ďalšia online podpora klasickej výuky.

Nemenej dôležitou zložkou produktového mixu v službách je značka. Umenie marketingu spočíva predovšetkým v umení budovania značiek. Na niečo, čo nemá značku sa budú potenciálni zákazníci dívať ako na niečo bežné, neodlíšiteľné od ostatných produktov. Značka má význam tak pre predajcu, ako aj pre zákazníka. Silná obchodná značka znamená pre predajcu služieb zásadnú výhodu a túto skutočnosť môže premietnuť i do ceny, nakoľko cena značkového výrobku či služby býva vo väčšine prípadov vyššia. Značku si zákazník jednoznačne stotožňuje s vyššou kvalitou a lepšie sa tak orientuje na trhu služieb. [Kotler, 2000, s. 80] Z heterogenity služieb plynie fakt, že zákazník obtiažne vyberá medzi konkurujúcimi produktami, respektíve službami. Budovanie značky teda prináša poskytovateľovi služby značný prínos a nevyplatilo by sa túto zložku produktového mixu podceňovať.

Nesporne dôležitou súčasťou produktového mixu je vývoj novej služby. Túto oblasť ovplyvňuje rovnakou mierou zákazník ako aj poskytovateľ služby. Proces vývoja novej služby sa však od procesu vývoja nového výrobku líši. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 222]

Inováciu služieb je možné rozdeliť do šiestich kategórií:

- **Nové služby** – jedná sa o významné inovácie, prinášajúce nové trhy. Zavádzaním významne nových služieb však podstupujú organizácie značné riziko.
- **Inovácia súčasných služieb** – znamená hľadanie nových spôsobov a prístupov k uspokojovaniu súčasných zákazníckych potrieb. Inovácia zahŕňa v sebe rozšírenie ponuky služby o akúsi pridanú hodnotu pre spotrebiteľa služby.
- **Nové služby pre existujúce trhy** – ide o stratégiu, na základe ktorej podnikatelia využívajú súčasnú základňu klientov a obohacujú ňou svoju ponuku o nové služby. Táto oblasť úzko súvisí s technologickými zmenami, ktoré postupne vytvorili spoločenský dopyt v oblasti, ktorá doposiaľ neexistovala.
- **Rozšírenie súčasnej služby** – znamená pre zákazníkov širšie možnosti výberu v rámci súčasných služieb.
- **Inovácia služby** – ide o inovovanie, zdokonalenie či vylepšenie vlastností súčasných služieb.
- **Zmena štýlu služby** – znamená drobné úpravy či zmenu drobných hmatateľných prvkov služby. Napríklad môže ísť o zmenu podnikového image, prípadne zmenu prostredia učební v prípade jazykovej školy. [Lovelock, 1984 cit. podľa Mateidesa a Ďaďa, 2002, s. 222]

V dnešnom konkurenčne orientovanom marketingovom prostredí je inovácia služieb skutočne dôležitá, dokonca nevyhnutná. Inovácie však znamenajú pre organizácie obrovské

riziko, pretože zavedenie nových služieb môže značne ovplyvniť ekonomickú situáciu celej organizácie, nakoľko zavádzanie nových služieb vyžaduje dodatočné náklady a dodatočné zdroje. Zavádzanie nových služieb má však dopad i na nákupné správanie zákazníkov, ale taktiež ovplyvňuje aj chovanie konkurencie, ktorá bude nútená na inovácie reagovať. Podľa Kotlera aj napriek tomu, že inovácie znamenajú pre firmu značné riziko, je istejšie inovovať, než zostať na mieste. Zásadné je riadiť inovácie lepšie než konkurencia. Vývoj nových výrobkov či služieb prebieha ako nepretržitý interaktívny proces, v ktorom spolupracujú výrobcovia alebo poskytovatelia služieb, predajné sily i zákazníci, ktorí spoločnými silami výrobky alebo služby vytvárajú a upravujú. [Kotler, 2003, s. 41]

1.3.2 Cena

Cena je základným prvkom marketingového mixu služieb. Od cenovej politiky závisí výška príjmov podniku. Cenové rozhodnutia ovplyvňujú vnímanie hodnoty a kvality služieb zákazníkom a hrajú tiež primárnu úlohu pri budovaní imidžu služby. Podniky služieb musia cenu využívať strategicky s cieľom získať dlhodobú konkurenčnú výhodu. Cenové rozhodnutia majú vplyv na všetky kroky a rozhodnutia v oblasti marketingu. Cenovou politikou sú ovplyvnení dodávatelia, obchodní zástupcovia, distribútori, konkurencia a samozrejme zákazníci, ktorých cena ovplyvňuje v najväčšej miere. Cenové rozhodnutia v oblasti služieb majú zvlášť dôležitý význam, a to vzhľadom k už zmieňovanej nehmotnej povahe služieb. Cena je tou zložkou marketingového mixu, prostredníctvom ktorej získava zákazník informáciu o kvalite služby. [Payne, 1996, s. 142-143]

Cena je jediným prvkom marketingového mixu, prinášajúcim podniku výnos, pričom všetky ostatné prvky predstavujú náklady. Taktiež nemožno opomenúť fakt, že cena je veľmi flexibilným prvkom marketingového mixu, nakoľko ju možno rýchlo meniť. Preto tvorba cien a cenová konkurencia znamenajú pre mnoho firiem zásadný problém. Cena je mocným, všestranným nástrojom marketingového mixu, ktorým pracovníci marketingu dlhodobo ovplyvňujú úspech firmy. Cenová politika však neovplyvňuje iba zisk firmy, ale má tiež vplyv na psychologické reakcie a chovanie zákazníkov, ktorí pripisujú službám alebo produktom určitú hodnotu. [Vašíková, 2014, s. 94-95]

Firmy vychádzajú pri určovaní výšky cien z cieľov, ktoré by chceli dosiahnuť. Často sa jedná o voľbu medzi krátkodobým záujmom podniku na rýchle dosiahnutie zisku a jeho dlhodobými záujmami. Hlavnými cieľmi podniku pri stratégii stanovenia ceny sú:

- maximalizácia zisku,

- tržný podiel,
- rast objemu predaja,
- návratnosť investícií,
- špičková kvalita výrobku. [Světlík, 2005, s. 131-133]

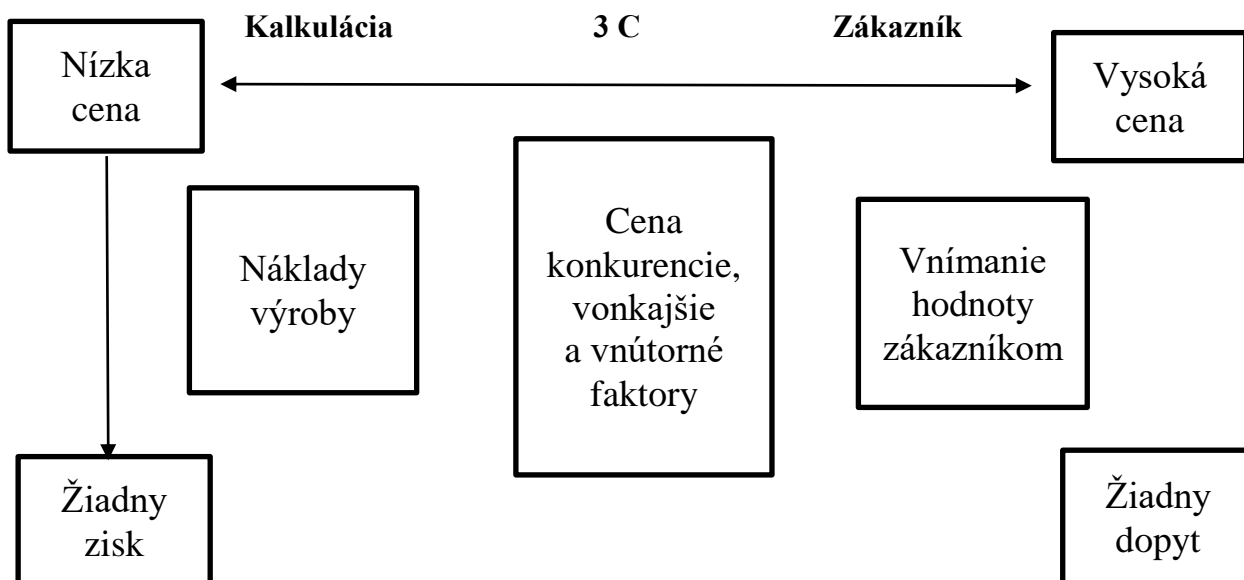
Stanovenie cien

Stanovenie cien služieb sa odvíja od mnohých faktorov, ale platí, že cenová stratégia by mala byť v súlade s celkovou marketingovou stratégiou podniku. Cena má ambivalentný charakter, teda nemala by byť stanovená ani príliš vysoká ani príliš nízka. Je dôležité, aby podnik neposudzoval cenu iba z jedného uhľu pohľadu, ale aby zohľadňoval viaceré stanoviská. Základným kritériom ceny je úžitok, ktorý služba zákazníkovi prináša. Vyjadrenie úžitku môže byť substituované týmito kritériami:

- **vzťah ceny ku kvalite** - u služieb platí, že prostredníctvom ceny získava zákazník informáciu o jej kvalite. Kvalita je však obtiažne merateľnou veličinou, nakoľko je zákazníkom vnímaná subjektívne,
- **vzťah medzi cenou a značkou** – s designom značky úzko súvisí i určitá cenová úroveň, pretože značka dáva produktu či službe určitú hodnotu,
- **vzťah medzi cenou v predchádzajúcom období a očakávanou cenou v budúcom období** – v tomto prípade je cena posudzovaná vo vzťahu k cene v predchádzajúcom období, ktorá býva vnímaná ako zdôvodnenejšia,
- **vzťah medzi cenou našej a konkurenčnej služby – benchmarking** – ide o najracionálnejšie zdôvodnenie ceny služieb či produktov pre podniky,
- **vzťah medzi vnímaním ceny služby a vnímaním cenovej úrovne** – pri inflačnom vývoji je cenová zmena vnímaná prijateľnejšie než v stabilnom prostredí,
- **vzťah medzi vnímaním ceny u rôznych segmentov (cieľového segmentu).**
[Boučková, 2003, s. 178]

Pri stanovení cien je potrebné brať do úvahy mnohé hľadiská. Je potrebné zvážiť uplatnenie rozdielnych cien na rôznych trhoch či stanovenie špecifických cien podľa konkrétneho typu zákazníka. Ďalej je potrebné mať na pamäti, že hodnota služby nie je determinovaná cenou, ale predovšetkým úžitkom, ktorý zákazníkovi zo služby plynie. Zákazník taktiež prihliada k celkovým nákladom na obstaranie služby a porovnáva ceny služby s cenami konkurencie. Niekedy môže byť pre podniky výhodnejšia komplexná ponuka za špeciálne ceny, avšak v týchto prípadoch musí byť cenová politika starostlivo zvážená, pokiaľ má doceliť potenciálneho zisku a príjmov od každého zákazníka. Jednoduchá cenová tvorba formou

prirážky „upiera“ podnikateľom mnoho výhod, ktoré by inak mohli získať prostredníctvom riadenej cenovej politiky. K tvorbe cien u služieb je potrebné pristupovať z perspektívy tržnej orientácie. [Payne, 1996, s. 143-144]



Obrázok 2: Model 3 C ako východisko pre stanovanie ceny

*Zdroj: upravené podľa
[Mateides a Ďaďo, 2002, s. 225]*

Istou reprezentáciou základných východísk cenotvorby je model označovaný ako 3 C (C – customer = zákazník, C – competition = konkurencia, C – calculation = kalkulácia nákladov), znázornený na obrázku č. 2. Pri stanovovaní ceny musí brať organizácia v úvahu súhrn vynaložených nákladov poskytovaných služieb, cenu služieb konkurenčných podnikov a taktiež musí zohľadňovať vnímanie hodnoty služby zákazníkom a jeho potreby. Podnik však musí prihliadať i na mnoho iných činiteľov, akými sú napríklad pružnosť dopytu, kúpna sila spotrebiteľa, cenové obmedzenia vychádzajúce z legislatívy danej štátom, na ekonomickú situáciu daného štátu prípadne na situáciu na trhu práce.

Metódy tvorby cien

Existuje mnoho metód, ktoré sa využívajú pri tvorbe ceny. M. Vašítková uplatňuje pri metódach stanovenia cien služieb dva prístupy. Prvý prístup je založený na objektívne stanovených cenách. Tie umožňujú stanoviť fixný poplatok za určitú službu alebo hodinovú sadzbu a tento poplatok násobiť počtom spotrebovaných služieb alebo počtom odpracovaných hodín. Výhodou takto stanovených cien je ich jednoduché stanovenie a konzistentnosť. Nevýhodou je skutočnosť, že pri tejto metóde sa neberie do úvahy zákazníkovo vnímanie

hodnoty služby. Fixný poplatok nie je nutné prerokúvať so zákazníkom, avšak dôsledkom toho môžu byť ceny v porovnaní s konkurenciou príliš vysoké alebo naopak príliš nízke. Aj tento spôsob stanovovania ceny vyžaduje znalosť ceny konkurentov. [Vašítková, 2014, s. 102]

Druhým prístupom pri stanovení cien služieb sú subjektívne stanovené ceny. Znamená to, že objektívne stanovené ceny je nutné upraviť na základe vnímania hodnoty zákazníkom tak, aby boli preňho prijateľné. K subjektívnym prvkom ceny patrí napríklad odhad efektívnosti poskytovania služby, porovnanie schopností a skúseností poskytovateľa služieb, hladina tržných cien, hodnota služby a prijateľnosť ceny pre zákazníka a ďalšie. [Vašítková, 2014, s. 102-103]

O metódach tvorby cien rozhodujú podnikatelia až po stanovení základných cenových stratégií a po uskutočnení prieskumu dopytu, nákladov, konkurenčných cien a ďalších súvisiacich nákladov. Metódy cenovej tvorby sa v sektore služieb značne odlišujú, no najčastejšie zahŕňujú nasledujúce postupy:

- **stanovenie cien prirážkou** – základom je stanovenie percentnej prirážky k určitému základu,
- **stanovenie cien z hľadiska miery návratnosti** – pri tejto metóde sú ceny stanovené tak, že je zaručená požadovaná miera návratnosti investícií či aktív,
- **stanovenie cien pomocou konkurenčného porovnávania** – ceny sú nastavené vzhľadom k cenám „tržných vodcov“,
- **stanovenie stratových cien** – ide o krátkodobé riešenie s cieľom získať určitú pozíciu na trhu alebo pripraviť podmienky pre zavedenie novej služby,
- **stanovenie cien na základe vnímanej hodnoty** – ceny sú stanovené s ohľadom na vnímanú hodnotu služby poskytovanej určitému tržnému segmentu. Tento prístup posilňuje umiestnenie služby a zvyšuje úžitok pre zákazníka,
- **stanovenie cien na základe vzťahov** – pri tomto prístupe sa pri stanovovaní cien berie do úvahy ďalší potenciálny zisk vyplývajúci z dlhodobej spolupráce so zákazníkmi. [Payne, 1996, s. 147-148]

Je však nutné podotknúť, že existujú i ďalšie metódy a taktiky, ktoré sa využívajú pri tvorbe cien. Medzi ďalšie taktiky patrí napríklad postupné znižovanie cien, cena prieniku na trh, elastická alebo flexibilná cena, prijímaná cena, segmentovaná cena a iné. Tvorbu cien ovplyvňuje množstvo činiteľov, ktoré je možné ďalej deliť na externé a interné faktory.

1.3.3 Distribúcia

Miesto predstavuje lokalitu, v ktorej je zákazníkovi poskytovaná služba. Distribúciu možno chápať ako spôsob dopravenia služby k zákazníkovi alebo ako distribučné kanály, prostredníctvom ktorých sa služba dostáva k zákazníkovi. V oblasti služieb bývajú distribučné kanály omnoho kratšie ako pri distribúcii výrobkov. Distribúcia je väčšinou zúžená na priamy kontakt poskytovateľa služby a spotrebiteľa. Otázka distribúcie je vo sfére služieb veľmi dôležitá, a to jednak z toho dôvodu, že služby nie je možné skladovať a taktiež z dôvodu, že sú produkované a spotrebované v rovnakom okamžiku. Súčasťou distribučného mixu služieb je taktiež určenie miesta poskytovania služieb a určenie jeho fyzických dispozícií. Výber miesta bude závisieť vo veľkej miere od toho, či je to pri poskytovaní služieb zákazník, ktorý ide k poskytovateľovi služieb, alebo naopak poskytovateľ služieb, ktorý ide k zákazníkovi, prípadne či transakcia prebieha na diaľku. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 227]

Miesto

Výber miesta je zásadný predovšetkým u tých služieb, kde zákazník osobne navštívi miesto poskytnutia služby. Poskytovatelia služieb, ktorí majú viac prevádzkarní, budú musieť riešiť i otázku ich optimálneho rozmiestnenia na určitom území. Takisto je nutné, aby sa firmy zamysleli nad tým, či je nutné pôsobiť iba na jednom mieste, prípadne mať viac prevádzkarní, respektíve pobočiek. Pri rozhodovaní sa o vhodnom umiestnení pobočiek musí firma zvažovať niekoľko dôležitých faktorov. V prvom rade by sa mala firma zameriavať na oblasti s najväčšími koncentraciami dopytu a taktiež musí mať na pamäti umiestnenie konkurenčných pobočiek. V prípade, že je to poskytovateľ služby, kto ide k zákazníkovi, otázka miesta poskytovania služieb nie je vzhľadom ku kvalite poskytovaných služieb tak zásadná. V niektorých prípadoch sa môže poskytovateľ služby rozhodnúť, či bude svoje služby poskytovať u zákazníka alebo vo svojej prevádzkarni. Príkladom môžu byť kadernícke služby, prípadne servis opravy áut. V prípade poskytovania služieb, pri ktorých transakcia prebieha na diaľku, sa taktiež stáva lokalita poskytovania služby irelevantnou za predpokladu spoľahlivej interakcie medzi poskytovateľom služby a zákazníkom.

Významnosť miesta sa mení v závislosti od typu poskytovanej služby. Pri rozhodovaní o distribúcii, umiestnení služby a materiálnych podmienkach v mieste poskytovania služieb by mala organizácia zohľadňovať nasledujúce kľúčové faktory, ktoré môžu byť nápomocné pri rozhodovaní o výbere vhodného miesta:

- požiadavky trhu, dostupnosť danej služby a jej vplyv na dopyt po službe,

- trendy v danom sektore služieb, chovanie konkurencie, možnosť využitia konkurenčnej výhody,
- flexibilita danej služby a jej závislosť na technológii a na ľuďoch,
- možnosť využitia nových systémov, postupov, procesov a technológií,
- význam doplnkových služieb pre hlavnú službu, možnosť komplexnej ponuky v podobe strediska služieb. [Payne, 1996, s. 151-152]

Distribúcia ako proces, ktorý činí službu dostupnou zákazníkovi, a miesto veľmi úzko spolu súvisia. Zákazník sa často o využití služby rozhoduje na základe vnímaného vzhľadu a vybavenia miesta poskytovania služby. Prostredie, v ktorom je zákazníkovi poskytovaná služba, je oveľa dôležitejšie ako v marketingu výrobkov. Miesto poskytovania služby totiž vytvára prvý alebo celkový dojem o službe alebo organizácii služieb a často predstavuje i faktor odlíšenia sa od konkurencie. Štýl a úroveň vybavenia interiéru ovplyvňujú v značnej miere správanie zákazníka, predovšetkým jeho očakávania a postoje k organizácii. Preto by sa jednotlivé spoločnosti mali zamerať na posilnenie viditeľných podnetov umocňujúcich pôsobenie na spotrebiteľa. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 229-230]

Distribučné cesty

Ďalšie rozhodovanie, ktoré musia firmy urobiť, je spojené s účastníkmi dodávky služby. Medzi účastníkov tohto procesu patria: poskytovatelia služieb, sprostredkovatelia a zákazníci. Aby boli podniky úspešné, je nevyhnutné, aby distribúcia ich produktov či služieb bola pre nich prínosná a aby prinášala ich zákazníkom očakávanú zodpovedajúcu hodnotu. M. Vašítková vníma distribučnú politiku ako sprístupnenie služieb zákazníkovi zo strany managementu firmy a zdôrazňuje, že sa jedná o najmenej pružný nástroj marketingového mixu. Zmena stratégie firemnej distribučnej politiky by bola až priveľmi nákladná a pre firmu riskantná. Navyše sa táto stratégia obvykle prejaví až za dlhšiu dobu. [Vašítková, 2014, s. 102-103]

Distribučné cesty predstavujú spojenie medzi poskytovateľom služieb a spotrebiteľom. Každá distribučná cesta znamená určitý spôsob pokrytia potrieb cieľového zákazníka, nakoľko robí výrobok dosiahnuteľný vo vhodnom čase, na správnom mieste a v správnej kvalite i kvantite. Distribučná cesta vhodná pre určité služby môže byť menej vhodná pre služby iné, z čoho plynie rozdielnosť používaných distribučných ciest. Existujú dva typy distribučných ciest, a to priame a nepriame distribučné cesty. Pokiaľ dochádza k priamemu kontaktu medzi poskytovateľom služieb alebo produktov a ich užívateľom, a pokiaľ jedná o bezprostredne jeden s druhým, jedná sa o cestu priamu. V prípade, že sa medzi dodávateľom služieb

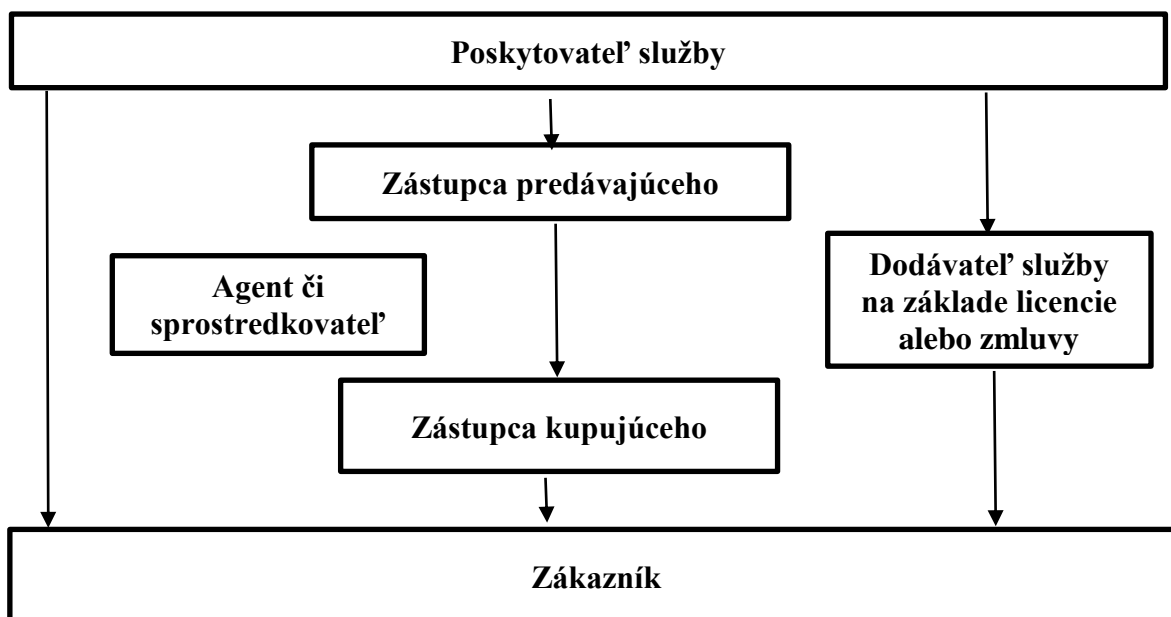
a konečným kupujúcim objaví jeden či viac distribučných medzičlánkov, ide o nepriamu distribučnú cestu. [Boučková, 2003, s. 202]

Všeobecne možno konštatovať, že v službách prevláda distribúcia priamymi distribučnými cestami. Príčinou je jedna zo spomínaných základných vlastností služieb, ktorou je ich neoddeliteľnosť od ich poskytovateľa. To si logicky vyžaduje, aby sa sprostredkovateľ stal zároveň i poskytovateľom služby. Iným argumentom pre častejší výskyt priamych distribučných ciest v sektore služieb je nehmotnosť služieb a z nej plynúca neexistencia ich zásob.

Napriek tomu, že za najvhodnejšiu formu distribúcie služieb býva tradične považovaný priamy predaj, množstvo firiem poskytujúcich služby využíva sprostredkovateľov. Môže sa jednať napríklad o reklamné agentúry, ktoré obstarávajú celú škálu služieb, prípadne môže ísť o cestovné kancelárie, ktoré pôsobia ako prostredníci pre letecké spoločnosti. Medzi príklady predajných ciest v oblasti služieb patria:

- priamy predaj (napríklad poradenské, daňové alebo účtovné služby),
- zástupca či sprostredkovateľ (napríklad zástupcovia poisťovne alebo cestovnej kancelárie),
- zástupcovia a sprostredkovatelia predávajúcich a nakupujúcich (napríklad sprostredkovatelia na burze),
- dodávatelia poskytujúci služby na základe zmluvy či licencie – najčastejšie franchisingu (napríklad rýchle reštauračné zariadenia alebo opravovne áut). [Payne, 1996, s. 152]

Obrázok č. 3 zachytáva vyššie zmienené príklady predajných ciest v oblasti služieb. Z obrázku je zjavné, že aj keď väčšina služieb je nehmateľných a nedeliteľných, existuje mnoho ďalších distribučných ciest, ktoré podniky v sektore služieb bežne využívajú. Výber distribučných ciest sa neodvíja len od povahy služby, ale závisí vo veľkej miere na špecifikách trhu. Technologické vymoženosti dnes dokonca umožňujú v rámci niektorých odvetví poskytnutie služby bez osobnej účasti zákazníka.



Obrázok 3: Distribučné cesty podnikov služieb

Zdroj: upravené podľa [Payne, 1996, s. 153]

1.3.4 Propagácia a komunikácia služieb

Propagácia býva v rámci marketingového mixu označovaná ako štvrté P, avšak je jeho rovnocenne dôležitým a nepostrádateľným prvkom. Propagácia býva tiež označovaná ako *komunikácia*, nakoľko ide o prvok marketingového mixu, ktorý zaisťuje komunikáciu umiestnenia služby na trhu. Ako uvádza P. Kotler, „čtvrté P, tedy propagace, pokrývá veškeré komunikační nástroje, které mohou cílovému publiku předat nějaké sdělení.“ [Kotler, 2000, s. 124]

Marketingová komunikácia je najviditeľnejším a taktiež najdiskutovanejším nástrojom marketingového mixu. Má svoj význam v klasickom podnikateľskom prostredí, avšak je nesmierne dôležitá i pre organizácie poskytujúce služby. Voľba vhodných komunikačných nástrojov umožňuje organizácii rýchlo, zrozumiteľne a účinne komunikovať so svojím okolím a dosahovať tak svoje vytýčené ciele. Je nutné podotknúť, že neexistuje jeden komunikačný nástroj alebo prístup, ktorý by bol vyhovujúcim riešením pre všetky organizácie, a tak musia marketingoví pracovníci kombinovať rôzne nástroje a stratégie, aby dokázali o svojich poskytovaných službách vypovedať čo najjasnejšie a najpresvedčivejšie. Každý producent služieb by si mal uvedomovať a vnímať obrovskú silu ústnej reklamy, nakoľko táto môže vytvoriť tak pozitívny, ako aj negatívny image v očiach verejnosti. V súčasnej dobe si už ale producenti služieb nevystačia iba s ústnou reklamou. Marketing používa k efektívnej komunikácii so svojimi súčasnými a potenciálnymi zákazníkmi a taktiež so širokou

verejnou celú škálu nástrojov. Nástroje komunikačného mixu sú tradične rozdelené do nasledovných skupín:

- **reklama,**
- **osobný predaj,**
- **podpora predaja,**
- **public relations (PR)**
- **priamy marketing.** [Vašítková, 2000, s. 126]

Reklama

Reklama je mimoriadne dôležitou zložkou marketingovej komunikácie, nakoľko hrá významnú úlohu pri budovaní pozície služby. Dobrá a úspešná reklama je najdôležitejším faktorom úspechu marketingovej politiky. Úlohou reklamy v marketingu služieb je dostať službu do povedomia zákazníkov a odlíšiť ju od ostatných ponúk, rozšíriť poznatky zákazníka o službe a tým ho presvedčiť, aby si službu kúpil. Reklama je obzvlášť dôležitá v sektore služieb, keďže vzhľadom k nehmateľnému charakteru služieb je obtiažne službu propagovať. Medzi hlavné reklamné médiá zaradujeme: televíziu, rádio, kino, dennú tlač, časopisy, priamu rozosielku, plagáty, vonkajšiu reklamu a telefón. [Payne, 1996, s. 159]

V súvislosti s reklamou možno hovoriť o dvoch základných typoch. Prvým typom reklamy je výrobková reklama, ktorej princípom je zdôrazňovanie všetkých predností a výhod, ktoré prináša zákazníkovi používanie práve tých výrobkov, ktoré sú objektom reklamy. Niektoré organizácie, firmy alebo humanitárne spoločnosti nemôžu využívať výrobkovú reklamu, pretože charakter ich produktov im nedovolí ich odlíšiť od konkurenčných produktov, nakoľko niektoré z nich ani neexistujú v materiálnej podobe. Tieto organizácie sa potom snažia o diferenciáciu vlastnej firmy od ostatných inštitúcií so zhodným charakterom produktov. [Boučková, 2003, s. 224] Výber vhodných médií, určenie pomeru ich využitia a typu reklamy sú teda zásadnými faktormi pre dosiahnutie návratnosti vložených prostriedkov do reklamy a pre vyvolanie záujmu o výrobok alebo službu u cieľového publika.

Osobný predaj

Osobný predaj je forma osobnej komunikácie s jedným alebo viac zákazníkmi, ktorej cieľom je dosiahnutie predaja výrobku alebo služby. Od ostatných foriem komunikácie sa líši predovšetkým v tom, že obsahuje priamu komunikáciu medzi dvoma ľuďmi, tvárou v tvár. Osobný kontakt so zákazníkmi je určite výhodou, nakoľko predajca nielenže sprostredkováva informácie o výrobku či službe, ale poskytuje kupujúcemu i servis, ako napríklad dodanie výrobku alebo množstvo doplňujúcich služieb spojených s predajom výrobku alebo služby.

Zároveň dochádza k posilňovaniu vzťahov medzi predajcom a kupujúcim a k následnej stimulácii zákazníka k nákupu ďalších služieb, poskytovaných danou organizáciou. Osobný predaj je zvlášť dôležitý v sektore služieb, nakoľko zapája zákazníka do vytvárania koncepcie služby, ich špecifikácie a testovania návrhov nových služieb. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 133-134]

Osobný predaj je účinná forma podpory predaja služieb, nakoľko zákazníkovi zhmotňuje službu, pomáha mu pochopiť hodnotiace kritériá a zákazníci tak majú možnosť dozvedieť sa jednak o jedinečnosti služby a jednak sú im sprostredkované i informácie o alternatívnych službách. Nevýhodou osobného predaja môže byť fakt, že kladie na pracovníkov uskutočňujúcich osobný predaj určité špecifické nároky.

Podpora predaja

Podpora predaja je formou komunikácie, ktorá si kladie za cieľ stimulovať predaj výrobkov a služieb konečným spotrebiteľom alebo distribučnému článku prostredníctvom dodatočných podnetov, ktoré ponúkanému produktu dodávajú pridanú hodnotu v časovo obmedzenej dobe. Podpora predaja je nástroj akcelerujúci zvýšený predaj, čoho je dosiahnuté využitím vhodných stimulov, ako napríklad zľavy za hromadný odber, kupóny, výrobok poskytnutý zdarma, rôzne darčeky a podobne, ktoré pobádajú zákazníka k nákupu, návšteve obchodu alebo k pátraníu po ďalších informáciách o produkte alebo službe. Výhodou podpory predaja je to, že prináša veľmi rýchly efekt v podobe zvýšeného predaja. Ďalšou výhodou je tiež dôveryhodnosť jednotlivých nástrojov podpory predaja, nakoľko je značne jednoduché určiť, do akej miery a ako rýchlo určitá stratégia podpory splní stanovené komunikačné ciele. Akousi pridanou hodnotou podpory predaja sú i úspory z objemu výroby, ku ktorým dochádza, pokiaľ je zabezpečené posilnenie distribúcie príslušného produktu. [Světlik, 2005, s. 278-279]

Pokiaľ je však podpora predaja ako marketingový nástroj využívaná príliš často, má i svoje negatívne stránky. Jednou z nich je možné poškodenie image firmy (časté zľavy vyvolávajú dojem nízkej kvality) alebo fakt, že spotrebiteľia budú čakať s nákupom, pokiaľ neklesne cena. [Kincl, 2004, s. 73]

Public relations (PR)

Public relations alebo vzťahy s verejnosťou predstavujú neosobnú formu stimulácie dopytu po službách alebo aktivitách organizácie publikovaním pozitívnych informácií, aby si k nej ľudia vytvorili kladné postoje. To následne vyvolá pozornosť a záujem zo strany zákazníkov. Public relations sú funkciou managementu vychádzajúcou z dlhodobej stratégie organizácie a ich pôsobnosť je takisto dlhodobá. Ich hlavnou úlohou je budovať dôveryhodnosť

organizácie, zlepšovať predovšetkým vzťahy s verejnosťou, a to jednak navonok (so zákazníkmi, s klientami, dodávateľmi, investormi alebo miestnym obyvateľstvom) a jednak i vo vnútri organizácie, s pracovníkmi danej organizácie. V oblasti PR sa využíva značné množstvo komunikačných prostriedkov, ako napríklad platené inzeráty a články, podnikové časopisy, obehníky, jubilejné publikácie či výročné správy. Nezastupiteľnú úlohu pri vzťahoch s verejnosťou majú sponzoring a lobbying. Výhodou PR je pôsobenie v dlhších časových horizontoch, avšak negatívnou stránkou je, že účinky sa neprejavujú hneď a výsledky pôsobnosti nie sú spravidla exaktne merateľné. [Vašítková, 2005, s. 137-138]

Priamy marketing

Priamy marketing je priama adresná komunikácia medzi zákazníkom a predávajúcim, ktorá je zameraná na predaj zbožia a služieb. Pri priamom marketingu sa so zákazníkom pracuje adresne, nakoľko existuje priama väzba medzi predávajúcim a kupujúcim. Medzi nástroje priameho marketingu patrí: direct mail, telemarketing, televízny a rozhlasový marketing, prípadne tlačový marketing s priamou odozvou, katalógový predaj a počítačový alebo e-mail marketing. Výhodami priameho marketingu sú predovšetkým názornosť predvedenia produktu, dlhodobosť využívania a efektívnosť cieľenej komunikácie, ktorá umožňuje vytvorenie osobného vzťahu. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 136-137]

Priamy marketing sa rozšíril priamo úmerne s rozvojom výpočtovej a komunikačnej techniky, ktorá umožňuje rýchlu, efektívnu a adresnú formu komunikácie so zákazníkom. Mnohé podniky si dokonca vedú vlastné databázy, ktoré obsahujú kontaktné informácie tisícov zákazníkov či potenciálnych záujemcov o dané produkty alebo služby. Možnou nevýhodou však môže byť zameranie sa iba na určitý segment zákazníkov.

Súčasný marketingový komunikačný prostredie je ovplyvňované viacerými faktormi. Formujú sa skupiny zákazníkov so špecifickými potrebami, čo si vyžaduje nutnosť budovania užších vzájomných vzťahov. Taktiež je zreteľný rýchly vývoj informačných technológií, ktorý má na vývoj marketingového komunikačného prostredia zásadný vplyv. Preto dochádza v súčasnej dobe k obohacovaniu nástrojov marketingovej komunikácie o nové spôsoby. Medzi trendy, ktoré majú schopnosť uplatniť sa v marketingu služieb patria predovšetkým: internetová komunikácia, komunikácia na sociálnych sieťach, marketing udalostí (event marketing), guerilla marketing, virálny marketing a product placement. [Vašítková, 2005, s. 126-127]

1.3.5 Ľudia

Ľudské zdroje sú nesmierne dôležitou a neoddeliteľnou zložkou procesu poskytovania služieb. Pre väčšinu služieb sú to práve ľudia, ktorí sú základným faktorom ich produkcie a dodávky. Ľudia sú významnou súčasťou diferenciácie ponuky služieb. Prostredníctvom nich môže organizácia poskytujúca služby zvýšiť hodnotu produktu a získať tak konkurenčnú výhodu. Úspech marketingu služieb závisí vo veľkej miere od výberu, školenia, motivácie a riadenia ľudí. Pracovníci by mali získať kvalitnú prípravu na poskytnutie služby zákazníkovi a na uspokojenie jeho potrieb, ktorá by viedla k ich samostatnosti a zodpovednosti. Táto zložka marketingu rastie na význame s rozvojom a budovaním interného marketingu. Jeho úlohou je získať, vyškoliť a udržať kvalitných a lojálnych zamestnancov, čím by sa vytvorili podmienky pre získanie a udržanie zákazníkov. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 239]

Ľudia ako poskytovatelia služieb majú teda zásadný vplyv na ich kvalitu. Pri procese poskytovania služby však ovplyvňuje kvalitu svojou účasťou i samotný zákazník. Preto je nesmierne dôležité, aby organizácie rozvíjali svojich zamestnancov a vytvárali im vhodné pracovné podmienky. Je všeobecne známou zásadou, že ak je o zamestnancov dobre postarané, budú aj oni uplatňovať podobný prístup k zákazníkovi. Organizácie poskytujúce služby musia teda ľudskému faktoru venovať náležitú pozornosť, pokiaľ chcú uspieť na trhu služieb.

Okrem rešpektovania ľudského faktoru ako prvku marketingového mixu je potrebné si uvedomiť rozdielne role zamestnancov, prostredníctvom ktorých ovplyvňujú jednak marketingové činnosti a jednak i kontakt so zákazníkovi. V tabuľke č. 5 je znázornená schéma zamestnancov, ktorá vychádza z frekvencie ich kontaktu s klientami a z účasti na bežných marketingových činnostiach.

Tabuľka 5: Kategórie pracovníkov v procese poskytovania služieb

Vzťah k marketingovému mixu			
		priamy	nepriamy
Styk so zákazníkom	Častý alebo pravidelný	Kontaktní pracovníci	Obsluhujúci pracovníci
	Výnimočný alebo žiaden	Koncepční pracovníci	Podporní pracovníci

Zdroj: upravené podľa [Mateides, Ďaďo, 2002, s. 239]

Táto schéma kategorizuje zamestnancov na štyri skupiny:

- **Kontaktní pracovníci** (predaj a poskytovanie služieb) - významne sa podieľajú na marketingových činnostiach. Mali by byť skúsení predovšetkým v oblasti podnikových marketingových stratégií, dobre vyškolení a motivovaní.
- **Obsluhujúci pracovníci** (zamestnanci na ústredni alebo na prepážke) - títo zamestnanci sa nepriamo podieľajú na marketingových aktivitách. Musia mať jasnú predstavu o marketingovej stratégii podniku a dobré komunikačné schopnosti.
- **Koncepční pracovníci** (pracovníci tržného výskumu alebo vývoja nových produktov) – významne sa podieľajú na zavádzaní podnikovej marketingovej stratégie. Mali by byť schopní naučiť sa vnímať prania spotrebiteľov.
- **Podporní pracovníci** – (pracovníci nákupného, personálneho oddelenia atď.) - sú to pracovníci, ktorí zaisťujú všetky podporné funkcie. Je u nich dôležitá vnímavosť voči potrebám interných a externých zákazníkov. [Payne, 1996, s. 169-170]

1.3.6 Materiálne prostredie

V dôsledku nehmotnosti služieb by mali organizácie zaoberajúce sa poskytovaním služieb do svojich marketingových úvah zahrnúť i oblasť systematického riadenia materiálneho prostredia. Vnemy a dojmy, ktoré zákazník získa pri vstupe do priestorov, kde je poskytovaná daná služba, dokážu navodiť priaznivé alebo nepriaznivé očakávania. Preto atribúty ako vzhľad budovy, zariadenie interiéru alebo premyslené vytváranie atmosféry navodzujú v zákazníkovi predstavu o povahe služby, jej kvalite či profesionalite prevedenia. Štýl, v akom je zariadený interiér pracoviska a atmosféra, ktorá tu vládne, dokáže navodiť náladu a taktiež ovplyvňuje chovanie zákazníka. [Janečková a Vašítková, 2001, s. 144]

V tabuľke č. 6 sú znázornené väzby medzi navodenou atmosférou, ktorú v zákazníkovi vyvoláva miesto poskytovania služby a jeho pocitmi. Je zrejmé, že nesporne dôležitými atribútmi navodenej atmosféry miesta poskytovania služieb, ktoré vyvolávajú u zákazníka veľmi kladnú odozvu, sú profesionalita, ústretovosť a srdečnosť personálu. Dôležitá je tiež modernosť interiéru, ktorá značí, že poskytovateľ služieb je naklonený k zavádzaniu inovácií v podobe nových technológií.

Tabuľka 6: Vplyv atmosféry na zákazníka

Navodená atmosféra	Odozva zákazníka
Elegancia	Úroveň, štýl
Profesionalita	Dôvera, pocit bezpečnosti
Ústretovosť	Pocit radosti
Pochmúrnosť	Pocit obmedzenia, depresia
Srdečnosť	Pohodlie, pocit vítaného hosťa
Luxus	Kvalita, výnimočnosť, spoľahlivosť, vysoké ceny
Modernosť	Pokrokovosť, nové technológie

*Zdroj: upravené podľa
[Mateidesa a Ďaďa, 2002, s.
231]*

Organizácie poskytujúce služby by sa mali sústrediť na zámerné vytváranie atmosféry miesta poskytovania služieb prostredníctvom materiálového prostredia, ktoré môžu využívať k odlišeniu svojich produktov na trhu. Je to cesta k zvýšeniu konkurencieschopnosti pri veľkom počte konkurentov a tam, kde sú rozdiely v produktoch služieb alebo ich cenách malé a zákazníci len ťažko hodnotia konkurujúce si služby.

1.3.7 Procesy

Procesy, prostredníctvom ktorých sú dotvárané služby, sú významným faktorom marketingového mixu služieb. Dôvodom je fakt, že systém poskytovania služby je nedielnou súčasťou samotného poskytovaného produktu. Nemožno opomínať ani fakt, že akékoľvek pracovné činnosti sú spojené s procesmi. Medzi procesy patria postupy, úlohy, mechanizmy alebo činnosti, prostredníctvom ktorých je zákazníkovi poskytovaná služba či produkt. Z hľadiska marketingu služby má preto riadenie procesov nezastupiteľnú úlohu a jeho význam je zvlášť zreteľný v sektore služieb.

V závislosti na miere kontaktu so zákazníkom sú rozlišované štyri etapy procesov poskytovania služby:

1. Najvýznamnejšiu úlohu má interakcia medzi zákazníkom a kontaktným personálom, čiže v tomto modeli ide o vysokú mieru kontaktu zákazníka so službou. Zákazník musí byť fyzicky prítomný, v opačnom prípade služba nemôže byť poskytnutá. Pre tento typ služby je dôležité hodnotenie kvality služby na základe vnímania výsledku služby. Vzhľadom k prítomnosti zákazníka má tiež značný význam umiestnenie služby.

2. V druhom prípade je zákazník priamym príjemcom služby, ale nemusí prísť s poskytovateľom služby do priameho kontaktu. Je tomu tak napríklad v prípade online vzdelávania, ktoré môže prebiehať na diaľku prostredníctvom internetu. Dôležité je však zapojenie zhmotnených prvkov služby (učebné pomôcky, DVD, počítač atď.)
3. V treťom modeli stretávania sa zákazníka so službou prebieha väčšia časť procesu poskytovania služby bez účasti zákazníka. Zákazníková rola spočíva v objednaní procesu poskytnutia služby a záleží mu iba na jej uspokojivom výsledku. Význam je kladený na fáze objednávanie služby, prípadne na fáze po ukončení dodávky služby. Dôležité pre samotný proces poskytnutia služby sú technické predpoklady a pre proces objednania a platenia služby a prípadné reklamácie je nevyhnutné, aby kontaktný personál vedel so zákazníkom jednat'. Zákazníkovi rovnako tak záleží na čase, v rámci ktorého je služba vykonávaná, menej však už záleží na umiestnení služby.
4. Poslednú kategóriu procesov tvoria služby vykonávané v súvislosti s nehmotnými aktívami zákazníka. Príkladom môžu byť finančné služby. Zákazník nemusí byť v tomto prípade nutne fyzicky prítomný. I v tomto prípade posudzuje zákazník službu na základe jej výsledku, nie na základe priebehu jej poskytovania. Dôraz je kladený na dôveryhodnosť poskytovateľov služby, ich kvalifikáciu a na čas, potrebný k poskytnutiu služby. [Vašítková, 2014, s. 182-183]

K procesom tiež patrí rozhodnutie o účasti zákazníka a právomociach zamestnanca. Základným predpokladom pre zvyšovanie kvality služieb je definovanie riadenia procesov ako samostatnej činnosti. Iba vtedy, ak je proces definovaný ako samostatný prvok marketingového mixu, je uznaný jeho skutočný význam z hľadiska kvality služieb. Pokiaľ sú procesy v službách efektívne, podnikateľ môže získať konkurenčnú výhodu v porovnaní s menej efektívnymi podnikmi. [Payne, 1996, s. 173]

Ako konštatujú Mateides a Ďaďo, je nevyhnutné, aby organizácia vedela definovať procesy v jej službách a rozčleniť ich na základné a obslužné alebo dôležité a menej dôležité. Taktiež je dôležitá definícia odchýlok a noriem tolerancie. Procesy je možné meniť v čase, a to z hľadiska ich komplexnosti a rozmanitosti. Účelom takýchto zmien môže byť zmena pozície ponúkanej služby alebo zmena pozície samotného poskytovateľa služby. Komplexnosť služieb znamená zložitosť obsahu krokov a sekvencií utvárajúcich proces. Rozmanitosť vyjadruje ich funkčný obsah a variabilitu. Na základe tohto môže organizácia služieb zacieliť svoje aktivity v oblasti riadenia procesov na:

- **Zníženie rozmanitosti** – umožňuje štandardizovať kvalitu služieb, zlepšiť ich dostupnosť, znížiť náklady, zjednodušiť distribúciu a zvýšiť produkciu. Negatívnou stránkou je však vnímanie tohto procesu zákazníkom ako obmedzenosť výberu.
- **Zvýšenie rozmanitosti** – umožní prispôbiť službu individuálnym požiadavkám zákazníka, vo väčšej miere uspokojiť jeho potreby, avšak môže mať za následok nárast cien. Umožňuje umiestnenie služieb na nových trhoch.
- **Zníženie komplexnosti** – vedie k špecializácii, pričom z procesu sú vyradené niektoré kroky a činnosti, nakoľko snahou je zjednodušiť distribúciu a kontrolu.
- **Zvýšenie komplexnosti** – znamená rozšírenie ponuky o ďalšie služby a tým k vyššej úrovni nasýtenia trhu. [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 241-242]

Každá z vyššie uvedených možností má svoje pozitívne i negatívne stránky. V niektorých prípadoch je výhodou komplexnosť poskytovania služieb, inokedy zasa úzka špecializácia. Stanovenie rovnováhy medzi komplexnosťou a rozmanitosťou procesov je východiskovým bodom pre zaistenie rovnováhy medzi marketingom a prevádzkovými činnosťami. Prevádzková činnosť je orientovaná na efektívnosť organizácie a marketingová orientácia je spojená so spokojnosťou zákazníka. Vyváženosť oboch prístupov je dôležitá predovšetkým pri tých službách, kde dochádza k vysokej miere interakcie so zákazníkom. K zdokonaľovaniu a zefektívňovaniu procesov môžu podniky využívať diagramy, prípadne metódu kritickej cesty (CPM). [Mateides a Ďaďo, 2002, s. 241-242]

2 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI SKŘIVÁNEK S.R.O

Skřivánek s.r.o. je popredný poskytovateľ jazykových služieb v oblasti prekladov a tlmočenia, lokalizácií, DTP služieb a jazykovej výuky. Úlohou tejto kapitoly je bližšie popísať spoločnosť, jej stručnú históriu a predstaviť Jazykovú školu Skřivánek.

2.1 História spoločnosti Skřivánek s.r.o.

Až do roku 1989 boli preklady, tlmočenie a jazyková výuka poskytované predovšetkým štátnymi agentúrami, napr. Jazyková škola Brno, predtým Štátna jazyková škola alebo Pražská informačná služba (PIS) a Medzinárodná organizácia novinárov (MON). Po Nežnej revolúcii rozpoznať zakladateľ spoločnosti Skřivánek s.r.o., Pavel Skřivánek, novo vzniknuté príležitosti na východoeurópskom trhu a založil v roku 1994 „Překladačský servis Skřivánek, s.r.o.“. [Wikipedie, 2016]

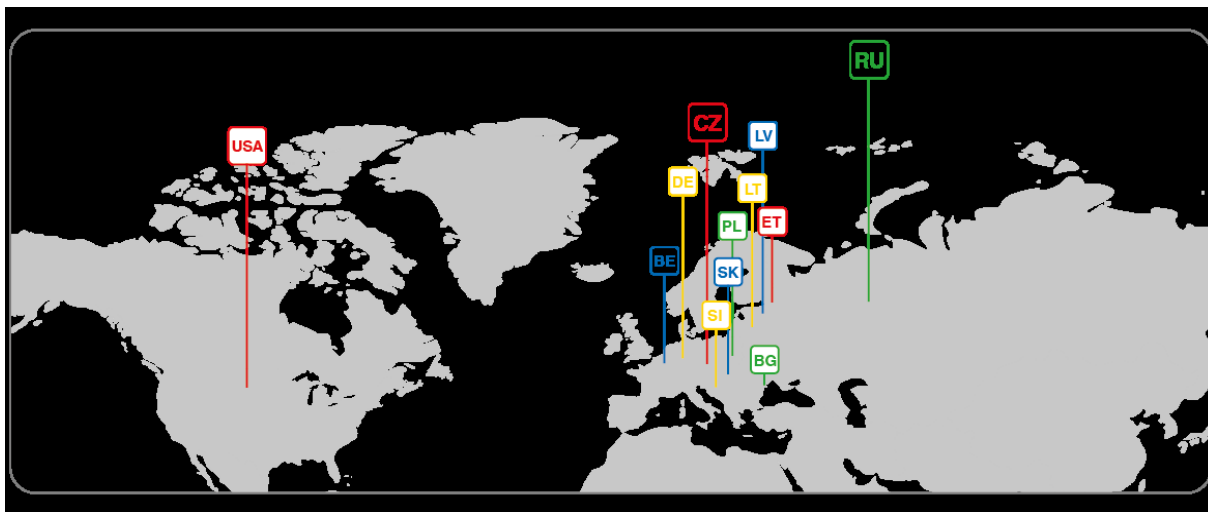
Zo začiatku sa spoločnosť venovala expresným prekladom, ktoré v tej dobe iné agentúry bežne neponúkali. Chcela sa odlíšiť od konkurencie a ponúknuť zákazníkovi vždy niečo navyše. Pavel Skřivánek kládol dôraz predovšetkým na kvalitu, širokú ponuku jazykov a flexibilitu. Postupne začalo jeho služby vyhľadávať čoraz viac firemných klientov. Agentúra Skřivánek prekladala dokumenty k privatizácii, k presunom sídiel firiem, manuály pre automobilový priemysel, inštrukcie pri stavbe tovární alebo zmluvy a právne dokumenty. V súčasnej dobe sprostredkúva spoločnosť preklady a tlmočenie pre firmy, akými sú napríklad Škoda Auto, Strabag, ABB, Česká spořitelna, Johnson & Johnson. Najväčší podiel predstavujú technické preklady pre strojársky a spracovateľský priemysel. V roku 1996 prijal Pavel Skřivánek rozhodnutie o expanzii spoločnosti v rámci Česka.

Ruka v ruke s prekladmi a tlmočením začala spoločnosť ponúkať i jazykovú výuku, nakoľko sa už od samého začiatku snažila o diverzifikáciu služieb. V roku 1999 tak vznikla pod značkou Skřivánek sieť jazykových škôl.

Spoločnosť veľmi rýchlo napredovala a postupne si vybudovala vedúce postavenie na českom trhu. Svoje meno si však budovala i mimo Českú republiku, nakoľko už v druhej polovici deväťdesiatych rokov sa jej podarilo úspešne expandovať do zahraničia. Za prvý cieľ zahraničnej expanzie bolo v roku 1998 zvolené Poľsko, za ktorým nasledovali ďalšie štáty. Týmto sa spoločnosť Skřivánek zaradila medzi najväčšie jazykové agentúry v strednej a východnej Európe v oblasti poskytovania jazykovej výuky, prekladov a tlmočenia a poskytovania DTP služieb. Dnes má spoločnosť svoje dcérske podniky v 15 zemiach a 53

mestách po celom svete a v rámci Českej republiky môžeme nájsť jeho pobočky až v 19 mestách. Obchody v rámci Českej republiky tvoria 60 % obratu firmy.

Na obrázku č. 4 je zobrazené rozmiestnenie jednotlivých pobočiek, a to v niekoľkých európskych mestách, avšak i za hranicami Európy, v Rusku a v USA.



Obrázok 4: Rozmiestnenie dcérskych podnikov spoločnosti Skřivánek s.r.o.

Zdroj: [Kadliková, 2014, s. 2]

V roku 2005 sa stal Skřivánek spoluzakladateľom Asociácie českých prekladateľských agentúr ACTA a v roku 2008 asociácie TAUS Data Association, medzinárodnej komunity podporujúcej rozvoj technológií v prekladateľskom procese. [Skřivánek. Jazyková škola. B, 2017]

Spoločnosť Skřivánek zaviedla ako jedna z prvých spoločností vo svojom obore v Českej republike systém riadenia kvality podľa normy EN ISO 9001. V roku 2011 úspešne implementovala systém riadenia environmentu podľa normy EN ISO 14001 a o rok neskôr získala certifikáciu systému riadenia bezpečnosti informácií podľa normy ČSN ISO/IEC 27001. Spoločnosť je taktiež držiteľom odborovej certifikácie pre prekladateľský priemysel EN 15038, ktorá stanovuje požiadavky na proces spracovania prekladu a všetky ďalšie súvisiace hľadiská vrátane preukazovania kvality a sledovateľnosti. [Skřivánek, 2015]

2.2 Predstavenie Jazykovej školy Skřivánek

Jazyková škola Skřivánek vznikla v marci roku 2000 ako divízia spoločnosti Skřivánek s.r.o. Skřivánek sa podľa rebríčku jazykových agentúr Common Sense Advisory opakovane radí medzi najväčšie jazykové agentúry sveta. Je tomu tak z hľadiska tržieb, rozmiestnenia pobočiek a počtu zamestnancov. [Kadlíková, 2014, s. 2]

Za dobu svojej dlhoročnej existencie nadobudla jazyková škola bohaté skúsenosti s individuálnou či skupinovú výukou vo firmách a výukou pre širokú verejnosť, a to nielen v rámci Českej republiky, ale ako už bolo zmienené v predchádzajúcej podkapitole, i v ďalších zemiach východnej a strednej Európy.

Medzi najväčšie pobočky patrí pobočka Praha a pobočka Brno. Z Prahy, kde sídli i management spoločnosti, sú centrálné riadené ostatné pobočky. Ďalšie väčšie pobočky sú potom v Ostrave a v Plzni. V roku 2006 zaviedla spoločnosť nový typ managementu, ktorý kombinuje regionálne vedenie s funkcionálnym. Bol tak stanovený tím ľudí zodpovedných za väčšie územné celky a tím ľudí zodpovedných za určité oblasti fungovania. Centrálné riadené sú dane a právo, financie, obchod, marketing, produkcia a nákup. [Skřivánek. Jazyková škola. B, 2017]

V roku 2012 si JŠ Skřivánek nechala patentovať jednotnú metodiku výuky Effecto, ktorou jej klientom garantuje preukázateľný pokrok v učení sa cudzích jazykov. Táto metodika si kladie za cieľ zaručenie vysokej efektivity vzdelávania s dôrazom na komunikačné zručnosti a predovšetkým motivovaných a spokojných študentov. Vo svojej podstate sa jedná o komunikatívnu metódu výuky jazykov. Metodika Effecto stojí na piatich pilieroch alebo tzv. ingredienciách, ako sú tvorcami tejto metódy familiárne nazývané. Týmito piliermi sú: aktivita, inšpirácia, garancia, zábava a osobný prístup.

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO MARKETINGOVÉHO MIXU SPOLOČNOSTI SKŘIVÁNEK

Aby bolo možné stanoviť návrhy zmien a inovácií v marketingovom mixe spoločnosti, je potrebné uskutočniť analýzu jej súčasného marketingového mixu, ktorá je obsahom tejto kapitoly. Postupne sú popisované jednotlivé nástroje marketingového mixu spoločnosti.

3.1 Produkt

Spoločnosť Skřivánek využíva vo svojom logu päť komunikačných „bublín“, ktoré reprezentujú jej päť základných produktov. Červená farba reprezentuje preklady, zelená farba jazykovú školu, modrá farba online výuku, čierna farba lokalizácie a žltá farba symbolizuje tlmočenie. V súčasnej dobe tvoria preklady a tlmočenie pre firemnú klientelu dve tretiny tržieb spoločnosti.

Čo sa týka prekladateľských služieb, spoločnosť zabezpečuje odborné preklady do viac ako 50 jazykov, preklady so súdnym overením, jazykové korektúry či editácie textov alebo preklady webových stránok. Spoločnosť zaisťuje rôzne druhy tlmočenia, ako napríklad konzekutívne, konferenčné, simultánne alebo súdne, vrátane zaistenia tlmočnickej techniky. Do svojho produktového portfólia zaradila taktiež už spomínané DTP služby (Desktop Publishing), a to vo všetkých cudzích jazykoch a ich kombináciách. Ďalej lokalizuje a testuje software a webové stránky, čiže kombinuje lingvistický servis so softwarovým inžinierstvom, čím poskytuje pre zákazníka komplexné služby. Ďalej budú bližšie špecifikované produkty jazykovej školy.

Jazyková škola Skřivánek má vo svojej ponuke široké spektrum produktov a doplnkových služieb. Zakladá si teda na diverzifikácii ponúkaných služieb, neustále svoje služby inovuje a rozširuje tak svoje produktové portfólio, čo korešponduje s víziou spoločnosti – poskytovať komplexné jazykové riešenia zákazníkom po celom svete.

V súčasnej dobe ponuka jazykovej školy zahŕňa tieto typy kurzov a služieb:

- individuálne a skupinové kurzy pre firmy a jednotlivcov,
- kurzy pre verejnosť, FLEXI kurzy,
- špecializované kurzy a semináre, napr. obchodný jazyk, medzinárodný management, vedenie schôdzí a porád, prezentačné zručnosti, marketing, HR, právo a legislatíva, atď.,
- intenzívne a pobytové kurzy v ČR i v zahraničí,
- online výuka – E-Solutions, Skype výuka, Tea Learning, webináre,

- prípravné kurzy k zloženiu medzinárodných certifikovaných skúšok ETS (TOEFL, TOEIC, FFI, WiDaF) a Cambridge skúšok (PET, FCE, CAE),
- jazykový audit,
- jazykové poradenstvo,
- angličtina pre škôlky. [Skřivánek. Jazyková škola. A, 2017]

Prevažnú časť tržieb jazykovej školy tvoria firemné kurzy. Tieto kurzy podliehajú svojou organizáciou, štruktúrou a obsahom potrebám zákazníka a plne sa mu prispôsobujú. Klienti si tak môžu sami zvoliť dĺžku hodiny, jej intenzitu a čas výuky. So štúdiom jazyka môžu klienti začať kedykoľvek v priebehu roka. Firemná výuka môže prebiehať v priestoroch firiem, kam lektori za klientami dochádzajú, alebo v učebniach jazykovej školy, s čím je spojený príplatok za využívanie priestorov jazykovej školy. Kurzy môžu byť zamerané tak na všeobecný jazyk, ako i na špecializovaný jazyk s odborovým zameraním.

Ďalším značne rozšíreným typom kurzov sú verejnostné kurzy, aj keď možno konštatovať, že v posledných piatich rokoch zaznamenali mierny pokles záujmu zo strany klientov. Jazykové kurzy pre verejnosť sú rozdelené na tri semestre: jesenný, zimný a jarný. Dĺžka tohto typu kurzu je 32 – 36 výukových hodín, v závislosti na dĺžke trvania hodiny. Jazyková škola ponúka, tak ako je tomu i pri firemnej výuke, skupinové a individuálne kurzy.

V ponuke jazykovej školy sú taktiež tzv. Flexi kurzy. Tento typ kurzu je možné zahájiť kedykoľvek v priebehu roku a jeho obsah, frekvencia, intenzita, čas výuky a obsahová náplň výuky sa plne prispôsobujú požiadavkám študentov. Kurz môže byť realizovaný v niekoľkých variantoch, a to na základe počtu študentov v kurze a počte hodín (20, 30 a 40 hodín po 45 minútach). Štruktúra jednotlivých variant je nasledovná: DUO = 2 osoby, MINI = 3 osoby, MIDI = 4 osoby a MAXI = 5-8 osôb.

Jazyková škola Skřivánek sa v januári roku 2016 stala oficiálnym skúšobným centrom spoločnosti Cambridge English Language Exams. Záujemci o Cambridgské skúšky sa môžu nechať otestovať priamo na jednotlivých pobočkách. Termíny skúšok určuje jazyková škola a sú závislé na zhromaždení minimálneho počtu záujemcov o ich zloženie.

Ďalšou službou, ktorú má jazyková škola vo svojej širokej ponuke, je poskytovanie nezávislých jazykových auditov vo firmách. Jazykový audit znamená určenie aktuálnej jazykovej úrovne študentov a je vykonávaný zväčša u nových firemných klientov alebo u klientov, ktorí potrebujú poznať svoju aktuálnu úroveň daného jazyka. Jazykový audit je proces, na základe ktorého sú testovaní účastníci zaradení do príslušnej skupiny užívateľov jazyka podľa Európskeho referenčného rámca.

Jazyková škola svojim klientom tiež ponúka modernú metódu výuky cudzích jazykov nazvanú pod súhrnným názvom E-Solutions. Ide o výuku založenú na online prístupe, pričom štúdium je vedené virtuálnym lektorom za podpory interaktívnych učebných materiálov, prípadne môže byť vedené bez podpory lektora s možnosťou získania prístupu do online výukového programu. Niektoré varianty online výuky možno kombinovať i s reálnou výukou na najbližšej pobočke. Je to efektívna metóda samoštúdia, ktorá dovoľuje študentovi študovať v čase, ktorý mu vyhovuje, na ľubovoľnom mieste za podmienky wifi pripojenia a tempom, ktoré si sám určuje. V rámci online výuky ponúka jazyková škola i Skype výuku a výuku prostredníctvom webinárov.

Na webových stránkach Skřivánka v sekcii jazyková škola si môžu záujemci bezplatne urobiť zaraďovací test z anglického, nemeckého a ruského jazyka, na základe ktorého sa dozvedia svoju aktuálnu jazykovú úroveň podľa Európskeho referenčného rámca. Na stránkach spoločnosti je k dispozícii aj metodická poradňa, kde môžu záujemci klásť dotazy, týkajúce sa metodiky jazykovej výuky.

Poslednou službou, ktorú je potrebné zmieniť, je jazyková aplikácia pre mobilné zariadenia Angličtina Skřivánek, ktorú si môžu záujemci stiahnuť za poplatok 0,99 eura. V celkom 50 lekcií anglického jazyka je možné precvičiť si široké spektrum slovíčok a aplikácia je vhodná pre všetky jazykové úrovne.

Porovnanie produktu s konkurenciou

Pre porovnanie produktu s konkurenciou boli zvolené štyri jazykové školy – Tutor, Lingva, Lite, Evropske Vzdělávací Centrum a Jazyková škola JANA. Dôvodom voľby práve týchto jazykových škôl bol fakt, že ich možno považovať za priamych konkurentov jazykovej agentúry Skřivánek. Podobne ako Skřivánek sú už na trhu jazykového vzdelávania dlhšiu dobu, ponúkajú individuálnu, skupinovú i firemnú výuku viacerých jazykov, majú viac pobočiek v rámci Českej republiky (s výnimkou Jazykovej školy JANA) a ich pobočky v meste Hradec Králové sú situované v centre mesta.

Tabuľka, obsahujúca porovnanie ponúkaných typov produktov spoločnosti s vybranými konkurenčnými jazykovými školami v meste Hradec Králové, je uvedená v prílohe A. Ako je možné vidieť na základe porovnania ponúkaných služieb s konkurenčnými jazykovými školami, jazyková agentúra Skřivánek má vo svojom portfóliu najviac ponúkaných služieb, a to jednak rôznych typov kurzov, ako aj množstvo doplnkových služieb (napríklad metodická online poradňa alebo vykonanie jazykového auditu vo firmách), ktoré iné jazykové školy neponúkajú. Skřivánek ako jedna z mála jazykových škôl ponúka tiež online výuku, a to

v rôznych variáciách. V rámci prekladateľskej činnosti ponúka spoločnosť tzv. lokalizáciu softwaru, webov, e-shopov, prístrojov alebo zariadení a rôzne typy multimedialných služieb. Skřivánek je taktiež jazykovou školou s právom vykonávania rôznych medzinárodných skúšok. Okrem jazykovej školy Skřivánek disponuje týmto právom ešte ďalšia konkurenčná jazyková škola, a to Evropské Vzdělávací Centrum.

Najmenej ponúkaných typov kurzov má jazyková škola Lite so špecializáciou na anglický jazyk. Dôvodom je fakt, že v tejto jazykovej škole sa vyučuje špeciálnou komunikačnou metódou, ktorá sľubuje zaujímavý, rýchly a efektívny spôsob výuky. Celkovo však možno konštatovať, že vybrané jazykové školy sa vďaka väčšej konkurencii v meste Hradec Králové snažia ponúkať zákazníkom okrem štandardných typov kurzov i doplnkové služby a okrem bežnej výuky ponúkajú vo väčšine prípadov i preklady a tlmočenie.

Momentálne má JŠ Skřivánek otvorených 9 semestrálnych kurzov anglického jazyka, 2 semestrálne kurzy francúzskeho jazyka, 2 semestrálne kurzy nemeckého jazyka, jeden semestrálny kurz talianskeho jazyka, 2 semestrálne kurzy španielskeho jazyka, jeden semestrálny kurz ruského jazyka a jeden kurz prípravy k medzinárodnej skúške z nemeckého jazyka. Ostatné kurzy sú firemné, to znamená, že výuka je realizovaná priamo vo firmách. Informácia, koľko konkrétnych firemných skupín je momentálne otvorených, prípadne s koľkými firmami spoločnosť spolupracuje, je súčasťou obchodného tajomstva.

3.2 Cena

Jazyková škola Skřivánek vychádza pri stanovovaní cien svojich služieb z metódy konkurenčného porovnávania. Orientuje sa teda na ceny svojich konkurentov a neustále sleduje priemerné ceny na trhu jazykového vzdelávania. Nižšia cena zohráva dôležitú úlohu predovšetkým v prípade firemného vzdelávania, kde často súťaží o priazeň firiem viacerých jazykových škôl prostredníctvom celoštátnych výberových konaní. Je samozrejmé, že čím nižšiu cenu firma ponúkne, tým pravdepodobnejšie je, že s touto jazykovou školou nadviaže daná firma spoluprácu.

Ceny kurzov sa v rámci jednotlivých pobočiek líšia. Pobočka Hradec Králové patrí v rámci jazykovej školy k tým pobočkám, ktoré ponúkajú kurzy za nižšie ceny. Hlavným dôvodom je väčšia konkurencia jazykových škôl v meste Hradec Králové, ktorá prirodzene „tlačí“ ceny dolu a je nutné, aby sa jednotlivé jazykové školy takto orientovanej cene vo svojom vlastnom záujme prispôbili.

Porovnanie cien s konkurenciou

Pre porovnanie cien s konkurenciou boli zvolené opäť štyri konkurenčné jazykové školy – Tutor, Lingva, Lite, Evropske Vzdělávací Centrum a JŠ JANA. Pri vzájomnom porovnávaní cien produktov boli brané do úvahy základné typy jazykových kurzov, ktoré má v ponuke väčšina jazykových škôl, a to semestrálny kurz s českým lektorom alebo s rodeným hovoriacim, individuálny kurz, príprava k maturite a príprava k zloženiu medzinárodnej skúšky.

Tabuľka, obsahujúca porovnanie cien spoločnosti s vybranými konkurenčnými jazykovými školami v meste Hradec Králové, je uvedená v prílohe B. Z tabuľky je zrejmé, že v porovnaní s konkurenčnými jazykovými školami si drží Skřivánek vo väčšine prípadov najnižšie ceny. Semestrálne kurzy vedené českým lektorom, ktoré tvoria veľkú časť tržieb jazykových škôl, sú výrazne lacnejšie v porovnaní s jazykovou školou Lite, kde sa cena pohybuje v určitom rozmedzí a závisí na individuálnych požiadavkách klientov. V porovnaní s jazykovou školou Tutor sú ceny semestrálnych kurzov lacnejšie o 9, 34 % a v porovnaní s Evropským Vzdělávacím centrom sú lacnejšie až o 41, 78 %. V porovnaní s jazykovou školou JANA má Skřivánek lacnejšie semestrálne kurzy o 22, 51 % a v porovnaní s jazykovou školou Lingva o 6, 76 %. Najnižšie ceny má Skřivánek i v prípade individuálnych kurzov, kurzov prípravy k maturite a prípravy k medzinárodným skúškam. Jedinou výnimkou je semestrálny kurz vedený rodeným hovoriacim, ktorý má Skřivánek drahší než konkurenčná jazyková škola Tutor.

Za zmienku tiež stojí fakt, že jazykové kurzy ponúkané jazykovou školou Skřivánek v pobočke Hradec Králové sú výrazne lacnejšie v porovnaní s jej ostatnými pobočkami. Napríklad semestrálne kurzy sú lacnejšie až o 1000,- Kč než v neďalekom meste Pardubice a za prípravné kurzy k medzinárodným skúškam študenti zaplatia na pobočke Hradec Králové o 1160,- Kč menej než v mnohých ostatných rovnako veľkých pobočkách. Dôvodom týchto cenových rozdielov je väčšia konkurencia v meste Hradec Králové.

Poskytované zľavy

Skřivánek, podobne ako ostatné jazykové školy, poskytuje svojim zákazníkom zľavy z cien kurzov. Na začiatku septembra sa každoročne konajú tzv. Dny Marianne, pri príležitosti ktorých je poskytovaná držiteľom zľavového kupónu z časopisu Marianne zľava 30 % na všetky verejnostné kurzy, a to po dobu dvoch týždňov.

Spoločnosť má pre svojich verných klientov pripravený bonusový program MAX. Je potrebné, aby sa študenti jednotlivých kurzov zaregistrovali online, kde môžu sledovať, na akú

odmenu majú nárok. Odmeny sú zaistené formou poukážok na odber zbožia v českom internetovom obchodnom dome Mall.cz a závisia na objeme objednávok študentov jazykovej školy. Ďalšou formou verejnostného programu je zľava 450 Kč z ceny semestrálneho kurzu v prípade, že klient už semestrálny kurz absolvoval a zakúpi si tento kurz i na ďalší semester.

Väčšina jazykových škôl taktiež poskytuje svojim študentom rôzne typy zliav a akcií. Navyše, na rozdiel od Skřivánka, pre mnohé jazykové školy sú bežné množstevné zľavy, študentské zľavy, zľavy pre seniorov alebo matky na materskej dovolenke.

3.3 Distribúcia

Pobočka jazykovej školy Skřivánek v Hradci Králové sa nachádza v historickom centre mesta na Eliščinom nábřeží, v pamiatkovej budove s výhľadom na pešiu zónu a rieku Labe. Budova jazykovej školy je dobre dostupná, nakoľko je tu veľmi kvalitné dopravné spojenie prostredníctvom autobusov, trolejbusov a na Eliščinom nábřeží je taktiež možné parkovanie áut. V prípade firemných kurzov dochádzajú lektori do jednotlivých firiem, čiže ide o prípad príchodu služby za zákazníkom.

Čo sa týka samotnej distribúcie služieb, tá prebieha v jazykovej škole priamou cestou. Potenciálni zákazníci vo väčšine prípadov osobne navštívia jazykovú školu a ďalej už jednáajú so sprostredkovateľom – jazykovým koordinátorom. Ten im dá všetky potrebné informácie o kurzoch, prípadne o ďalších doplnkových službách a pomôže im vybrať ten správny kurz. Priamo v jazykovej škole si môžu záujemci urobiť bezplatne zaraďovací test, ktorý im ukáže ich aktuálnu jazykovú úroveň. Tieto testy sú tiež zdarma dostupné na webových stránkach spoločnosti. Táto informácia by mala byť akýmsi „vodítkom“ pri určení vhodného kurzu. Jazykový koordinátor spracuje požiadavky klienta a stanoví mu výslednú cenu individuálneho kurzu, prípadne fixnú cenu skupinového kurzu a ďalej sa až situácia odvíja od klientovho záujmu o nadviazanie spolupráce s jazykovou školou.

Pre jazykovú školu pracujú taktiež obchodní zástupcovia, ktorí majú vo svojej kompetencii určitý región a ich úlohou je aktívne vyhľadávať firmy, ktorým by jazyková škola mohla ponúknuť jazykovú výuku pre ich zamestnancov. Firemná výuka alebo tzv. výuka na „kľúč“ tvorí totiž podstatnú časť tržieb jazykovej školy, pričom jazyková škola spolupracuje s menšími ale i veľkými firmami. Pri firemnej výuke dochádzajú lektori vo väčšine prípadov za klientami a výuka sa tak uskutočňuje v mieste sídla konkrétnych firiem.

3.4 Propagácia a komunikácia služieb

Oblasť propagácie a komunikácie služieb zohráva v marketingu služieb významnú úlohu. Skřivánek najviac využíva reklamu, osobný predaj, PR, internetovú komunikáciu a virálny marketing. S nástupom a rozšírením sociálnych sietí začala spoločnosť tiež využívať komunikáciu na sociálnych sieťach, a to na Facebooku, kde má založenú svoju vlastnú stránku a taktiež na sieti LinkedIn. Komunikácia spoločnosti Skřivánek je výsledkom spolupráce s kreatívnou agentúrou Loosers, ktorá stojí za mnohými úspešnými kampaňami spoločnosti. Reklamu, PR, grafický design a internú komunikáciu zašticuje zasa agentúra Faama, ktorá tiež spravuje obsah profilu spoločnosti na Facebooku a podieľa sa i na obsahu newsletterov.

Reklama

V súčasnosti využíva firma vonkajšiu reklamu iba minimálne. Spoločnosť totiž dospela k zisteniu, že za rovnaké finančné prostriedky, ktoré by do nej investovala, je schopná firmu lepšie propagovať prostredníctvom internetu. Navyše komunikácia v online médiách spravidla býva ako marketingový prostriedok využívaná po celý rok.

Jednou z foriem reklamy, ktorú spoločnosť využíva, je reklama v dennej tlači. Táto forma reklamy naberá na intenzite v období pred začiatkom nového semestra, prípadne pri zavádzaní nových typov kurzov. Firma takto propagovala napríklad darčekové poukazy pre záujemcov verejných kurzov a pre firemných klientov v denníku Hospodárske Noviny. Ďalším denníkom, ktorý spoločnosť využíva pre svoje zviditeľnenie sa, je nemecko-jazyčný denník Bohemia vychádzajúci v Prahe. Skřivánek využil propagáciu v dennej tlači tiež za účelom oboznámenia verejnosti so svojou výukovou metodikou Effecto, patentovanou v roku 2012. V priebehu leta 2014 vytvorila spoločnosť pre MF Dnes seriál anglických mini-slovníkov na tému „cestovanie“ a v lete roku 2015 vytvorila v spolupráci s Ludovými novinami šesťtýždňový seriál kurzov anglického jazyka.

Podpora predaja

Významným prostriedkom podpory predaja sú ukážkové hodiny, ktoré sú organizované pre širokú verejnosť dvakrát ročne, vždy pred začiatkom nového semestra. Počas ukážkových hodín majú potenciálni klienti možnosť vidieť, ako presne hodina prebieha, pochopiť podstatu metodiky Effecto, podľa ktorej sa v jazykovej škole učí a tiež sa dozvedia viac informácií o jazykovej škole. Zároveň ide o účinný spôsob, ako potenciálnym klientom službu zhmotniť. Pre spoločnosť by bolo optimálnejšie, keby boli ukážkové hodiny organizované častejšie, minimálne raz do mesiaca, tak ako to majú zaužívané mnohé ďalšie jazykové školy. Týmto

spôsobom by sa mohol značne zvýšiť záujem o verejnostné kurzy, ktorý v posledných rokoch zaznamenal oproti firemným kurzom signifikantný pokles.

Ďalšou formou podpory predaja sú už zmieňované poskytované zľavy na kurzy či bonusový program MAX. Skřivánek taktiež pravidelne organizuje prieskum, ktorý sa týka spokojnosti s jazykovou školou a následne zo všetkých respondentov, ktorí vyplnia dotazník vylosuje niekoľkých výhercov, ktorí získajú poukážku k nákupu na internetovom obchode Mall.cz.

PR

V oblasti PR vyvíja spoločnosť Skřivánek značné úsilie. Spoločnosť v tomto smere komunikovala predovšetkým na tému problematiky výuky jazykov, tipov na rôzne formy štúdia jazykov alebo ponuky medzinárodných jazykových skúšok a certifikátov. Určitou formou komunikácie s verejnosťou bola už zmieňovaná spolupráca s rôznymi médiami pri príležitosti spracovania jazykových seriálov lekcí angličtiny. Ďalšou účinnou formou PR je podpora a pomoc rôznym charitatívnym organizáciám alebo detským domovom či útulkom pre zvieratá.

Veľký úspech mal napríklad charitatívny Modrý beh v apríli roku 2016 na podporu Svetového dňa porozumenia autizmu, na ktorom participoval Skřivánek spolu s ďalšou spoločnosťou. Výťažok z tejto akcie putoval na konto verejnej zbierky občianskeho združenia ProCit. Aby spoločnosť vyjadrila svoju podporu deťom s poruchou autistického spektra, jej zamestnanci sa každoročne dňa 2. apríla, ktorý je dňom porozumenia autizmu, obliekajú do modrých farieb.

Spoločnosť tiež finančne podporuje občianske združenie Vespojení, ktoré pomáha deťom z detských domovov na Šumave, účastní sa charitatívnych podujatí a v určitých nepravidelných intervaloch podporuje tiež nepeňažitým plnením (krmivo, lieky a podobne) útulky pre zvieratá. Je to spôsob, ako pomôcť tým, ktorí sú v núdzi a inšpirovať i ostatných, no zároveň je to i skvelý prostriedok k zviditeľneniu spoločnosti.

Významnou formou PR, ktorá zaznamenala veľký úspech, sú jazykové seriály – krátke jazykové lekcie angličtiny, ktoré Skřivánek pripravil pre rôzne médiá a cieľové skupiny. Spoločnosť týmto spôsobom nadviazala spoluprácu s denníkmi Lidové noviny alebo MF Dnes. Pre časopis Business Spotlight pripravila spoločnosť sériu lekcí obchodnej angličtiny, pričom súčasťou každého dielu bol i test. Podobne tak pre medicínsky časopis Florence boli pripravené odborné lekcie angličtiny pre pracovníkov v zdravotníctve alebo vo farmácii. Od septembra do decembra roku 2012 spolupracoval Skřivánek s televíznou stanicou Nova v rámci Snídaní s Novou, kde boli v priebehu týchto troch mesiacov každý deň odvysielané krátke lekcie angličtiny s dvomi rodenými hovoriacimi. Všetky odvysielané lekcie je možné nájsť

i na webovej stránke Youtube. Táto forma reklamy významne pomáha spoločnosti pri budovaní svojho Image a zviditeľnení sa u širokej verejnosti.

Priamy marketing

V rámci priameho marketingu využíva spoločnosť databázu všetkých svojich klientov, jednak tých, ktorí v minulosti navštevovali nejaký kurz, prípadne využili iné služby ponúkané jazykovou agentúrou, a taktiež tých, ktorí prejavili záujem o niektorú zo služieb, avšak nakoniec si danú službu z nejakého dôvodu nezakúpili. V databáze sú samozrejme i všetky firmy, ktoré so Skřivánkom spolupracujú alebo spolupracovali v minulosti. Týchto klientov spoločnosť pravidelne oslovuje pred začiatkom nového semestra alebo pri otváraní nových typov kurzov, a to formou e-mail marketingu. Takýto spôsob oslovovania zákazníkov sa javí ako účinný, nakoľko je cielený a investícia doňho stojí firmu minimum finančných prostriedkov.

Internetová komunikácia

Internetová komunikácia zohráva v propagácii spoločnosti Skřivánek zásadnú úlohu, keďže je do tejto oblasti investované značné množstvo finančných prostriedkov určených k propagácii spoločnosti. Spoločnosť využíva k tomuto účelu vo veľkej miere online médiá, zamerané na cieľovú skupinu zákazníkov. V priebehu roku 2016 boli k propagácii využité portály: Žena-in.cz, Novinky.cz, Deník.cz a Regiony24.

Hlavným komunikačným kanálom spoločnosti Skřivánek je firemná webová stránka. Jej prostredie spoločnosť inovovala v roku 2015 a pritom oslovila i svojich zamestnancov a klientov, aby sa vyjadrili k aktuálnej webovej stránke a ponúkaným službám. Hneď po rozkliknutí stránky je na úvodnej stránke vidieť päť tzv. komunikačných bublín, ktoré spoločnosť využíva ako spojujúci nosný prvok všetkých kampaní a firemných materiálov.

Webová stránka spoločnosti je spracovaná veľmi prehľadným spôsobom a mala by uspokojiť i náročnejších návštevníkov. Na pravom kraji stránky sa nachádza šedá záložka s názvom „Mám záujem o...“, ktorá ďalej navedie návštevníkov stránky na jednu zo štyroch významných položiek, ktorú môžu práve hľadať. Sú tu všetky dôležité informácie o produktoch či ponúkaných službách, o spoločnosti, kariérnych možnostiach, dodávateľoch, aktuality, kontakty, predstavenie výukovej metódy Effecto, fotogaléria jazykovej školy, odkaz na zaraďovacie testy a iné. Návštevníci webovej stránky tiež môžu klásť pracovníkom spoločnosti otázky prostredníctvom tzv. „live chatovacieho okna“, kde môžu priamo klásť otázky, prípadne i zanechať odkaz. Celkovo možno konštatovať, že design webovej stránky pôsobí pútavo a moderne.

Spoločnosť získava nových klientov i prostredníctvom klasických PPC kampaní, doplnkových bannerových kampaní a využíva tiež propagáciu prostredníctvom vzdelávacích portálov, akými sú napríklad Jazykovky.cz. Výhodou propagácie prostredníctvom PPC je, že spoločnosť za reklamu platí až vo chvíli, keď na ňu potenciálny klient klikol a dá sa tak predpokladať, že zaučinkovala. Túto formu reklamy si platí na portále Seznam.cz a je to nastavené tak, že vždy pred začiatkom nového semestra, keď sa firma snaží prilákať nových študentov, po zadaní vyhľadávaného výrazu „jazykové kurzy Hradec Králové“ sa návštevníkom portálu objaví odkaz na jazykovú školu Skřivánek hneď na prvej strane.

3.5 Ľudia

Jazyková agentúra Skřivánek disponuje približne 300 zamestnancami pracujúcimi na hlavný pracovný pomer a okolo 8000 jazykovými odborníkmi, ktorými sú prekladatelia, tlmočníci alebo lektori cudzích jazykov, pracujúci na dohodu o vykonaní práce, prípadne na živnostenské oprávnenie. V centrálnej pobočke jazykovej agentúry v Prahe sídli management spoločnosti, metodické oddelenie, personálne oddelenie, obchodné oddelenie, marketing a IT oddelenie.

Pobočku jazykovej agentúry Hradec Králové vedie riaditeľka pobočky za asistencie zástupkyne pobočky. Riaditeľka pobočky má na starosti celý chod a hospodárenie pobočky, navštevuje zákazníkov – jednotlivé firmy a predkladá im cenové ponuky a podmienky uskutočnenia obchodu. Pobočka ďalej zamestnáva na hlavný pracovný pomer dve jazykové koordinátorky, ktorých povinnosťou je komunikovať s lektormi a prekladateľmi, podporovať priebeh kurzov a osobne komunikovať s klientami a záujemcami o vzdelávacie jazykové kurzy a ďalšie služby jazykovej agentúry. Pobočka jazykovej školy má v súčasnej dobe 32 lektorov pracujúcich na DoVP. Jazyková škola sa snaží mať k dispozícii vždy väčší počet lektorov, aby v prípade zvýšeného dopytu dokázala bez problémov obsadiť jednotlivými lektormi všetky kurzy.

Lektori, tlmočníci a prekladatelia pracujúci pre spoločnosť sú kvalifikovaní vo svojich oboroch. Skřivánek priamo nevyžaduje ich vysokoškolské vzdelanie, ale je žiadúce, ak ho majú, prípadne ak majú certifikát na niektorú z medzinárodne uznávaných jazykových skúšok. Jazyková škola má zavedený motivačný systém odmeňovania a hodnotenia lektorov, pričom dôležitú úlohu zohrávajú dosiahnuté vzdelanie, prax v obore a dĺžka spolupráce s jazykovou školou. Prvá mzdová úroveň je však nastavená veľmi nízko a medzi prvou a druhou mzdovou úrovňou je iba malý rozdiel. To môže mať za následok, že dostať sa do druhej mzdovej úrovne nemusí byť pre lektorov dostatočne motivujúce. Po tretej úrovni mzdového ohodnotenia, ktorá činí 233 Kč za 60 minút, už nie je možnosť ďalšieho posunu. Na rodených hovoriacich sa

vzťahuje tretia mzdová úroveň, avšak iné jazykové školy ich finančne ohodnocujú častokrát o jednu tretinu až o polovicu viac. To je i dôvod, prečo má jazyková škola problém s hľadáním rodených hovoriacich, prípadne s hľadáním lektorov menej vyhľadávaných jazykov.

Nedostatkom motivačného systému je jednak jeho neefektívnosť a jednak to, že jazyková škola sa vo väčšine prípadov podľa neho neriadi. Sú s ním oboznámení iba noví lektori v rámci prijímacieho pohovoru, avšak mnohí súčasní lektori o tomto zavedenom systéme nevedia. To môže smerovať k tomu, že lektori sa nemusia silne identifikovať so spoločnosťou a mať pocit spolupatričnosti.

Je zrejmé, že ostatné konkurenčné jazykové školy ohodnocujú svojich lektorov v pobočkách Hradec Králové vyššou hodinovou mzdou. Nástupná hodinová mzda v jednej z piatich konkurenčných jazykových škôl je 307,- Kč za 60 minút výuky s tým, že motivačný systém umožňuje danému lektorovi pri splnení určitých podmienok platovo rásť. Jazyková škola Caledonian School napríklad ponúka pri určitých typoch kurzov garanciu rovnakého lektora v priebehu celého kurzu. Z toho logicky plynie, že títo lektori by mali byť dostatočne finančne ohodnotení a motivovaní.

Nových zamestnancov získava spoločnosť Skřivánek prostredníctvom portálu Jobs.cz, avšak pracovné ponuky sú uverejnené taktiež na webovej stránke spoločnosti v sekcii Kariéra. Lektori prechádzajú pri výbere dvojkolovým pohovorom a sú na nich kladené prísne požiadavky. Predtým, ako sa zúčastnia pohovoru, musia vyplniť pedagogický dotazník, ktorý testuje ich základné vedomosti z oblasti pedagogiky a metodických postupov pri výuke jazyka. Ďalej musia zvládnuť lingvistický test z daného jazyka a na záver musia predviesť ukážkovú hodinu. Následne po prijatí sa musia zúčastniť krátkeho školenia, týkajúceho sa metodiky Effecto. Jazyková škola sa snaží rozvíjať potenciál svojich lektorov, a tak pravidelne organizuje školenia formou webinárov na rôzne témy. Výhodou je možnosť pripojenia sa odkiaľkoľvek, podmienkou je iba kvalitné internetové pripojenie.

Kontrola lektorov prebieha jednak zo strany vedenia a jednak zo strany klientov. Raz do roka je každý lektor observovaný senior lektorom, ktorý následne vypracuje písomné ohodnotenie lektora. Jazyková škola sa tiež pravidelne pýta svojich klientov, či sú spokojní s ich lektormi a v prípade nespokojnosti sa snaží vzniknutý problém riešiť prostredníctvom zabezpečenia konzultácií so senior lektorom. Tieto kontroly sa uskutočňujú pre potreby auditu a samozrejme tiež slúžia pre interné potreby jazykovej školy, ktorá týmto spôsobom monitoruje spokojnosť svojich klientov. Pokiaľ sú známky, ktoré senior lektor udelil jednotlivým lektorom

po tzv. observačných hodinách A alebo A-, je to zohľadnené v motivačnom systéme a lektor môže pri splnení ďalších stanovených podmienok postúpiť na ďalšiu mzdovú úroveň.

3.6 Materiálne prostredie

Ako už bolo zmienené v podkapitole 2.2, pobočka jazykovej školy Skřivánek v Hradci Králové sa nachádza na Eliščinom nábřeží, teda priamo v centre mesta, v pamiatkovej budove s výhľadom na pešiu zónu a rieku Labe. Klienti jazykovej školy môžu zaparkovať na spoplatnenom parkovisku priamo na nábřeží alebo v parkovacom dome RegioCentrum. Pri príchode do jazykovej školy je potrebné zazvoniť pri vstupných dverách do budovy a následne sa ohlásiť jazykovým koordinátorkám.

Samotné priestory jazykovej školy tvoria tri jazykové učebne a priestranná kancelária, v ktorej má svoje pracovné miesto riaditeľka pobočky spolu s jazykovými koordinátorkami a v ktorej sa tiež nachádza menšia knižnica vybavená jazykovou literatúrou. Slúži však iba pre potreby lektorov, klienti možnosť zapožičania cudzojazyčnej literatúry nemajú. Priestory jazykovej školy tvorí tiež kuchynka a dlhšia vstupná chodba, ktorá prepája učebne s kanceláriou.

Jazykové učebne sú útulné, steny zdobia tematické plagáty a v miestnostiach sú veľké okná, čo zaručuje dostatok svetla. Učebne majú drevenú podlahu a v každej z nich sa nachádza okrúhly stôl s väčším počtom stoličiek. Jazykové učebne nie sú klimatizované, čo predstavuje pri teplých letných dňoch menšie problémy s vysokou teplotou v učebniach. V priestoroch jazykovej školy je zdarma dostupné wifi pripojenie. Čo sa týka zvukovej techniky, učebne sú vybavené iba CD prehrávačmi. V praxi to znamená, že pokiaľ potrebujú lektori prehrávať študentom i videá, musia si so sebou nosiť vlastné notebooky. Chýbajú však dataprojektory, interaktívne tabule alebo kvalitné audioprehrávače. V učebniach sa nachádzajú klasické flipcharty, prípadne biele magnetické tabule. Steny sú vymaľované bielou farbou, ktorá symbolizuje čistotu, vyrovnáva a posilňuje tvorivosť a energiu.

Vybraná päťica jazykových škôl majúcich svoje pobočky v Hradci Králové, ktorá je považovaná za priamu konkurenciu jazykovej školy Skřivánek, je na tom vo väčšine prípadov z hľadiska technického a materiálneho vybavenia učebni lepšie. Na svojich webových stránkach uvádzajú, že v učebniach majú k dispozícii dataprojektory a niektoré z nich používajú pri výuke interaktívne tabule. Dve zo zmieňovaných jazykových škôl vyučujú cudzie jazyky i za pomoci tabletov. Aspoň tri zo zmieňovaných jazykových škôl majú priestory jazykovej školy klimatizované.

Čo sa týka značenia, spoločnosť Skřivánek používa logo, ktorého farby symbolicky reprezentujú päť tzv. komunikačných bublín. Ako je zrejmé z obrázku č. 5, pod piatimi farebnými štvorčkami je umiestnený názov spoločnosti veľkými tlačenými písmenami a pod ním je napísané „language solutions“, čím spoločnosť vyjadruje svoje poslanie, ktorým je poskytovanie komplexných jazykových riešení zákazníkom po celom svete. Domnievam sa, že logo je dostatočne výstižné, ale i zaujímavé a originálne a jednoznačne odlišuje firmu od iných firiem a zároveň vyzdvihuje jej prednosti.



Obrázok 5: Logo spoločnosti Skřivánek

Zdroj: [Skřivánek. Jazyková škola.. A, 2017]

3.7 Procesy

Z hľadiska procesov má veľký význam interakcia medzi zákazníkom a kontaktným personálom, ktorým sú v prípade jazykovej školy jazykí koordinátori. Mnohí klienti sa prichádzajú do kancelárie jazykovej školy ohľadne ponúkaných služieb osobne informovať a majú tak možnosť porovnať prístup a ponuku služieb viacerých navštívených jazykových škôl. Skřivánek dbá na to, aby jazykí koordinátori vystupovali a jednali so zákazníkmi na profesionálnej úrovni, nakoľko sú kontaktnými osobami pre zákazníkov a taktiež pre významných firemných klientov.

Proces poskytnutia služby funguje v jazykovej škole nasledovne. Klienti sa v prípade záujmu o kurzy, prípadne o ďalšie služby prichádzajú informovať do kancelárie jazykovej agentúry, kde im jazykové koordinátorky podajú všetky podrobnosti o kurzoch, umožnia im napísanie zaraďovacieho testu, zariačia ich do konkrétneho kurzu a stanovia im cenovú ponuku. Jazykové koordinátorky spolu so zástupkyňou riaditeľky potom rozhodujú i o určovaní počtu novo otvorených kurzov a ich časovú koordináciu. Aby sa daný kurz otvoril, je potrebné, aby sa naň prihlásili minimálne traja študenti.

Klienti sa môžu informovať ohľadne služieb i prostredníctvom e-mailu. Priamo na úvodnej webovej stránke jazykovej školy pri rozkliknutí pobočky Hradec Králové je umiestnená kolónka s nápisom „POPTÁVKA“, prostredníctvom ktorej môžu potenciálni klienti zanechať riaditeľke pobočky svoj kontakt, požiadavku, prípadne akýkoľvek dotaz ohľadne služieb jazykovej agentúry. Jazyková agentúra sa snaží na tieto dotazy a požiadavky reagovať v čo najkratšom čase. Spoločnosť má dokonca na svojich stránkach uvedenú kontaktnú emailovú adresu a telefónne číslo, prostredníctvom ktorých ju môžu záujemci o preklady či tlmočenie kontaktovať mimo uvedenú pracovnú dobu. Je to to skvelý spôsob, akým sa jazyková škola snaží reagovať na potreby a požiadavky svojich klientov, pokiaľ si prajú, aby sa spoločnosť venovala ich objednávke hneď.

4 VÝCHODISKÁ A NÁVRH INOVÁCIE

Táto kapitola je zameraná na návrhy zmien a inovácií v marketingovom mixe spoločnosti Skřivánek. Východiskom pre tieto návrhy je analýza spoločnosti Skřivánek, ktorá je obsahom druhej kapitoly, PEST analýza a Porterov model piatich konkurenčných síl¹, ktorých výsledky sú podkladom pre spracovanie SWOT analýzy. Na základe SWOT analýzy, analýzy súčasného marketingového mixu a analýzy mapy konkurenčných pozícií sú navrhnuté zlepšenia marketingového mixu spoločnosti Skřivánek.

4.1 Porovnanie s konkurenciou

V kraji Hradec Králové pôsobí v súčasnej dobe veľké množstvo jazykových agentúr a škôl, či už väčších, na trhu etablovaných alebo menších či začínajúcich jazykových škôl. Pre porovnanie s konkurenciou bolo vybraných päť jazykových škôl, ktoré sú priamymi konkurentami spoločnosti Skřivánek. Sú to jazykové školy: Tutor, Evropske Vzdělávací Centrum, JANA, Lingva a Lite. Dôvody pre ich voľbu za účelom vzájomného porovnávania sú bližšie špecifikované v podkapitole 3.1.

Prostredníctvom porovnania celkovej stratégie, rozmanitosti produktu, cien za jednotlivé typy kurzov (tabuľky týchto porovnaní sú uvedené v prílohách A a B), materiálneho prostredia, úrovni inovácií a prezentácie na webových stránkach JŠ Skřivánek s vybranými jazykovými školami bol zostavený profil konkurentov. Úroveň inovácií bola hodnotená z pohľadu zavádzania noviniek a technologickej modernizácie vo výuke. Úroveň materiálneho prostredia bola zisťovaná na základe priamych dotazov na konkrétne jazykové školy a prostredníctvom informácií uvedených na webových stránkach jednotlivých spoločností.

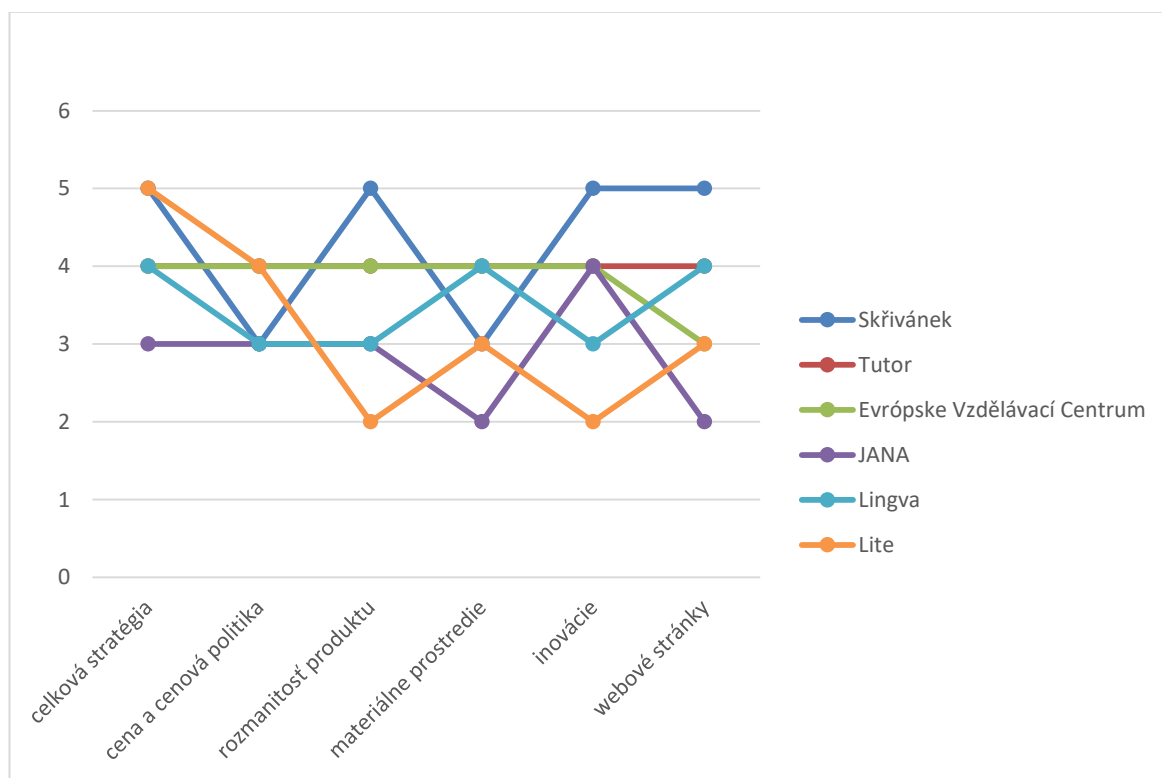
V tabuľke č. 7 je rozpracované bodové ohodnotenie porovnávaných aspektov u jednotlivých konkurenčných jazykových škôl. Obrázok č. 6 zachytáva graf, ktorý reprezentuje mapu konkurenčných pozícií zostavenú na základe bodového ohodnotenia.

¹ Pest analýza a Porterov model konkurenčných síl boli spracované v rámci vlastnej seminárnej práce (viď Použitá literatúra [14])

Tabuľka 7: Profil konkurentov a závažnosť informácií

	Celková stratégia	Cena a cenová politika	Rozmanitosť produktu	Materiálne prostredie	Inovácie	Webové stránky
Skřivánek	5	3	5	3	5	5
Tutor	4	4	4	4	4	4
Evrópske Vzdělávací Centrum	4	4	4	4	4	3
JANA	3	3	3	2	4	2
Lingva	4	3	3	4	3	4
Lite	5	4	2	3	2	3

Zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 6: Mapa konkurenčných pozícií

Zdroj: vlastné spracovanie

Z grafu mapy konkurenčných pozícií na obrázku č. 6 vyplýva, že najväčšími priamymi konkurentami Skřivánka sú jazykové školy Tutor ² a Evrópske Vzdelávací Centrum. Obidve spoločnosti predstihujú JŠ Skřivánek v oblasti úrovne materiálneho prostredia a v oblasti cenovej politiky. Ceny jednotlivých typov kurzov sú v prípade oboch jazykových škôl vyššie než u Skřivánka, avšak svojim zákazníkom sa snažia poskytnúť rôzne typy zliav z cien a u vyšších cien jednotlivých kurzov ponúkajú tiež možnosť platieb na splátky. Naopak ceny produktov a služieb u JŠ Skřivánek sú výrazne nižšie a spoločnosť neponúka svojim zákazníkom toľko zliav z cien kurzov ako JŠ Tutor a JŠ Evrópske Vzdelávací Centrum. Absentuje tiež možnosť splácať aspoň niektoré typy kurzov formou splátok. Čo sa týka materiálneho prostredia, jazykové školy Tutor a Evropské Vzdelávací Centrum sa nachádzajú v centre mesta Hradec Králové a disponujú kvalitným a moderným vybavením učební. Bolo by teda optimálne, keby sa JŠ Skřivánek zamerala na posilnenie oblasti ceny a cenovej politiky a zlepšila úroveň materiálneho a technického vybavenia svojich učební.

Naopak Skřivánek má v porovnaní so svojimi konkurentami veľmi dobre postavenú svoju celkovú stratégiu, ktorá je založená na poskytovaní komplexných jazykových riešení pre zákazníkov v rámci celého sveta. Snaží sa byť globálnym lídrom, zavádzať nové trendy a uplatňovať ich v praxi a poskytovať kvalitné a profesionálne služby s vysokou pridanou hodnotou. Ďalšou výhodou Skřivánka je komplexnosť a rozmanitosť poskytovaných produktov a doplnkových služieb. Žiadna iná konkurenčná jazyková škola nemá tak pestré portfólio poskytovaných produktov. Spoločnosť má v porovnaní s ostatnými konkurenčnými jazykovými školami veľmi kvalitne spracované webové stránky.

4.2 Zhrnutie získaných informácií

V tejto podkapitole je rozpracovaná SWOT analýza a návrh stratégie z nej vyplývajúci. Pri SWOT analýze boli brané do úvahy závery z PEST analýzy, z Porterovho modelu piatich konkurenčných síl a z analýzy spoločnosti Skřivánek, ktorá je obsahom druhej kapitoly. SWOT analýza je uvedená v tabuľke č. 8.

² Jazyková škola Tutor vznikla spojením jazykových škôl Caledonian School a Top Vision a stala sa tak súčasťou najväčšej súkromnej vzdelávacej skupiny Edua Group.

Tabuľka 8: SWOT analýza

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnútročné prostredie	<ul style="list-style-type: none"> • Spoločnosť má vybudované pevné miesto lídra na českom trhu • Neustále sa snaží o inováciu novými vylepšenými službami • Snaha o diverzifikáciu produktov a služieb, trhov, tržných segmentov a cieľových skupín zákazníka • Spoločnosť disponuje kvalitným personálom • Efektívne systémy kontroly kvality jazykovej výuky ale i prekladateľských služieb • Záujem a snaha spoločnosti o profesijný rast jej zamestnancov • Efektívna realizácia propagácie a komunikácie služieb 	<ul style="list-style-type: none"> • Neefektívna cenová politika • V menších pobočkách chýba moderné vybavenie učební • Málo efektívny interný informačný systém • Nespokojnosť lektorov plynúca z neatraktívneho motivačného systému
Vonkajšie prostredie	<p>Vonkajšie príležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rast trhu jazykových služieb, vďaka zvyšujúcemu sa záujmu firiem a verejnosti o výuku cudzích jazykov • Rastúci HDP a čistý disponibilný dôchodok vytvárajú dobré predpoklady pre napredovanie spoločnosti • Využitie sociálnych sietí k propagácii a komunikácii služieb 	<p>Vonkajšie hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurencia na súčasnom trhu jazykového vzdelávania • Riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia jazykového vzdelávania • Rozmáhajúci sa záujem o výuku jazykov formou alternatívnych metód • Možná substitúcia klasickej interaktívnej výuky za online výuku a využitie rôznych online nástrojov a jazykových mobilných aplikácií • Konkurenčné jazykové školy disponujú väčším počtom rodených hovoriacich • Riziko vstupu dodávateľov ako konkurentov do odvetvia

Zdroj: vlastné spracovanie

Silné stránky

Veľmi podstatnou silnou stránkou spoločnosti je to, že je na českom a zahraničnom trhu jazykových služieb etablovaná (pôsobí na českom trhu už od roku 1994 a v zahraničí od roku 1998) a má vybudovanú pevnú pozíciu medzi najväčšími jazykovými agentúrami sveta. Prvenstvo patrí firme i v prekladateľskom obore, čoho dôkazom je i fakt, že spoločnosť bola

v roku 2016 opätovne zaradená do rebríčku 100 najväčších poskytovateľov jazykových služieb sveta. Navyše, v porovnaní s konkurenčnými jazykovými školami je to jediná globálne pôsobiaca spoločnosť.

Dôležitá je tiež neustála snaha spoločnosti o inovácie, a to predovšetkým novými vylepšenými službami. Príkladom je patentovaná komunikatívna metodika výuky, mobilná jazyková aplikácia „Angličtina Skřivánek“ alebo ponuka jazykových auditov a metodickej poradne. Súčasťou dlhodobej stratégie spoločnosti je diverzifikácia, avšak nielen ponúkaných produktov a služieb, ale i trhov, tržných segmentov a cieľových skupín zákazníka. Svoje komplexné jazykové služby totiž poskytuje nielen veľkým nadnárodným spoločnostiam, ale i vládny a neziskovým organizáciám a predovšetkým miestnym obchodným firmám a širokej verejnosti.

Významnou silnou stránkou je i to, že spoločnosť si zakladá na kvalite a profesionalite svojich zamestnancov, ktorých výber podlieha prísny kritériám. S kvalitou je úzko previazaný systém jej kontroly, ktorý je realizovaný nielen u jazykovej výuky ale taktiež u prekladateľských služieb. Jednotliví lektori sú kontrolovaní formou observácií senior lektormi a klienti jazykovej školy majú taktiež možnosť vyjadriť svoju spokojnosť, respektíve nespokojnosť s jednotlivými lektormi prostredníctvom dotazníkov spokojnosti.

Poslednou silnou stránkou je účinný spôsob realizácie propagácie a komunikácie služieb, obzvlášť v oblasti PR, reklamy a priameho marketingu. V oblasti internetového marketingu sa spoločnosť Skřivánek prispôsobila trendu, aký dnes zavádza väčšina spoločností, a tým je vytvorenie si profilu na sociálnej sieti Facebook. Je to účinná forma propagácie spoločnosti, ktorá je finančne nenáročná a zároveň dokáže osloviť nespočetné množstvo ľudí.

Slabé stránky

Signifikantnou slabou stránkou spoločnosti je neefektívna cenová politika. Jazyková škola Skřivánek si napríklad v pobočke Hradec Králové drží najnižšie ceny jednotlivých typov kurzov v porovnaní s jej priamymi konkurentami. Niektoré typy kurzov sú dokonca výrazne lacnejšie ako ceny konkurencie. Ďalším nedostatkom je to, že medzi cenami kurzov na jednotlivých pobočkách sú až neprimerane vysoké rozdiely, napríklad medzi cenami semestrálnych kurzov na pobočkách Hradec Králové a Pardubice, ktoré sú od seba vzdialené iba približne 23 km, je rozdiel až 1000 Kč. Paradoxné je, že spoločnosť sa nechce štylizovať do podoby „poskytovateľa najlacnejších služieb“, nemá túto víziu a ani na tom nemá postavenú svoju propagáciu, čiže zákazníci kupujúci si jej služby nemusia o tejto – pre nich v každom prípade výhode – vedieť.

Relatívne významnou slabou stránkou spoločnosti je nespokojnosť lektorov prameniaca z nedostatočného motivačného systému. Nedostatky motivačného systému boli bližšie špecifikované v podkapitole 3.5.

Nízka úroveň materiálneho vybavenia jazykovej školy je ďalšou slabou stránkou, na ktorej by mala spoločnosť zapracovať. Priame konkurenčné jazykové školy sú na tom podstatne lepšie, čo sa týka modernejšieho materiálneho a technického vybavenie učební. S materiálnym vybavením jazykovej školy súvisí i jej informačný systém, ktorý by bolo vhodné skvalitniť a určitým spôsobom upgradovať, prípadne zabezpečiť nový informačný systém. Z modernizovaného informačného systému by mali prospech predovšetkým klienti jazykovej školy.

Príležitosti

Významnou príležitosťou, ktorá hrá jednoznačne v prospech jazykových škôl, je rast trhu jazykových služieb, odvíjajúci sa od zvyšujúceho sa záujmu firiem i širokej verejnosti o výuku cudzích jazykov, predovšetkým anglického jazyka, ktorý hrá kľúčovú rolu pre exportnú ekonomiku. Dôvodom je fakt, že znalosť cudzích jazykov je nevyhnutnou súčasťou globálne prepojenej ekonomiky. Vďaka rastúcej sile a významu medzinárodného obchodu spojeným so vstupom mnohých zahraničných firiem na naše územie a s nadväzovaním spolupráce so zahraničnými firmami, sa zvýšil záujem firiem o jazykovú výuku prostredníctvom dotačných projektov ESF. Firmy tak majú v rámci aktuálneho projektu Ministerstva práce a sociálnych vecí ČR možnosť hradiť 85 % nákladov na jazykové vzdelávanie svojich zamestnancov s pomocou štátneho rozpočtu ČR a Európskeho sociálneho fondu. [Evropský sociální fond, 2016] Štátna sféra, zamestnávateľia, ale i široká verejnosť si tak čoraz viac uvedomujú, že bez znalosti cudzieho jazyka sa v dnešnom konkurenčne orientovanom tržnom prostredí nie je možné zaobiť.

Je možné konštatovať, že momentálny priaznivý vývoj HDP znamená pre spoločnosť Skřivánek tiež významnú príležitosť. Podľa prognóz Českej národnej banky zaznamenaná reálny HDP v roku 2017 medziročný rast o 2,8 %. [Česká národní banka, 2017] Momentálne „ťahajú“ ekonomiku okrem priemyslu predovšetkým útraty domácností, ktoré sú spojené s priaznivým súčasným vývojom na trhu práce. [Hovorka, 2017] Takýto priaznivý vývoj českej ekonomiky je pre jazykovú agentúru Skřivánek veľkou výzvou, nakoľko môže smerovať k pretrvávajúcemu či zvýšenému záujmu o jej služby.

Poslednou, avšak nemenej dôležitou príležitosťou pre spoločnosť, je využitie sociálnych sietí k propagácii svojich služieb. Za zmienku stojí predovšetkým sieť Facebook, na ktorej má

spoločnosť vytvorený svoj profil. Výhodou sociálnych sietí pre firmy z pohľadu marketingu je to, že na rozdiel od firemných webových stránok ponúkajú i priestor pre komunikáciu, poskytujú možnosť zdieľania obsahu alebo publikovanie obsahu tvoreného ich užívateľmi. V rámci marketingu je možné sociálne siete využiť vo veľkej miere pre budovanie PR a dobrého mena, pre propagáciu svojich produktov či služieb alebo pre efektívne reklamné kampane s presným cíelením.

Hrozby

Prvým ohrozením pre jazykovú agentúru Skřivánek je veľká konkurencia na súčasnom trhu jazykového vzdelávania, ktorá je markantnejšia v určitých regiónoch. Pobočka Hradec Králové patrí k tým pobočkám, ktoré sa potýkajú s veľkou rivalitou medzi jednotlivými jazykovými agentúrami, pričom medzi nimi dochádza k cenovej konkurencii. Cenová konkurencia vyvoláva tlak na jazykové agentúry, aby znižovali ceny ponúkaných služieb, prípadne optimalizovali svoju cenovú politiku.

Ďalšou hrozbou, ktorej musí spoločnosť čeliť, je rozmáhajúci sa záujem o učenie cudzích jazykov prostredníctvom rôznych alternatívnych metód výuky. Týmito metódami sú napríklad Callanova metóda, Direct metóda, Hampson metóda rýchleho učenia a ďalšie. Väčšina z týchto metód sľubuje až štyrikrát rýchlejšie si osvojenie cudzieho jazyka v porovnaní s tradičnou metódou výuky. [Melounová, 2016, s. 16] Existuje teda určitý predpoklad, že niektorí zákazníci dajú prednosť alternatívne typu výuky. Podobne je to i s možnou substitúciou klasickej interaktívnej výuky za čoraz viac populárnu online výuku a využívanie rôznych jazykových aplikácií pri učení sa cudzích jazykov. Tento trend súvisí s rýchlym technologickým napredovaním spojeným s rozšírením chytrých telefónov, rôznorodých aplikácií či možnosťou online pripojenia prakticky odkiaľkoľvek.

Ďalšiu potenciálnu hrozbu predstavuje pre spoločnosť riziko vstupu nových konkurentov do odvetvia jazykového vzdelávania a prekladateľských služieb. Pre túto hrozbu existuje hneď niekoľko dôvodov. Jedným z nich je už spomínaný rast trhu jazykových služieb, ktorý láka potenciálnych podnikateľov k založeniu vlastnej jazykovej agentúry. Ďalším faktorom je to, že v odvetví jazykového vzdelávania prakticky neexistujú bariéry vstupu na trh, nakoľko vykonávanie lektorskej a prekladateľskej činnosti nie je viazané získaním odbornej kvalifikácie. Posledným dôvodom sú nižšie počiatkové náklady pri vstupe a výstupe z odvetvia. [Melounová, 2016, s. 16]

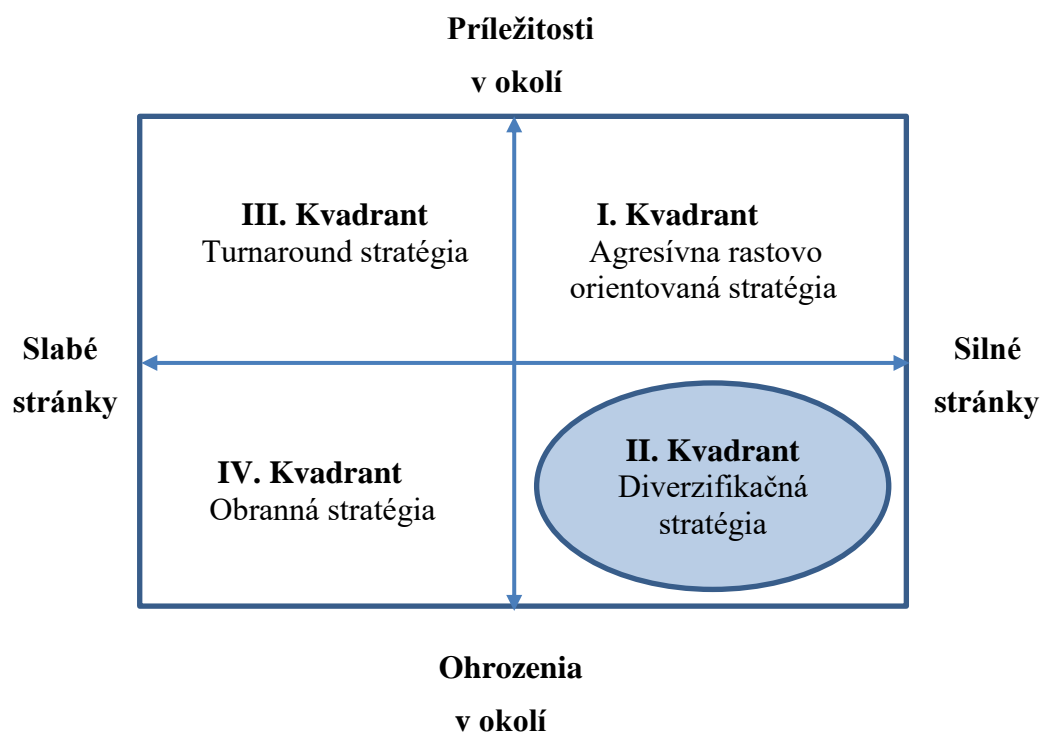
Hrozba vstupu dodávateľov (lektorov a prekladateľov) ako potenciálnych konkurentov do odvetvia by taktiež mohla jazykovej škole uškodiť. Mnohé jazykové agentúry preto majú

v zmluve o spolupráci doložku k povinnostiam zamestnanca, ktorá mu zakazuje v priebehu platnosti zmluvy a určitú dobu po jej skončení nadväzovať s klientami jazykovej agentúry spoluprácu v oblasti jazykového vzdelávania.

Poslednou hrozbou je fakt, že konkurenčné jazykové školy disponujú väčším počtom rodených hovoriacich než JŠ Skřivánek. Hlavnou príčinou problému s obsadzovaním rodených hovoriacich na lektorské pozície je malá hodinová mzda a neatraktívny motivačný systém, ktorý bude detailnejšie spracovaný v nasledujúcej podkapitole.

Diagram analýzy SWOT

Na základe kombinácie kľúčových potenciálnych príležitostí a hrozieb spolu s predpokladanými silnými a slabými stránkami je možné vytvorenie diagramu analýzy SWOT, pričom sa zvažujú štyri možné situácie, ktoré môžu byť akýmsi „vodítkom“ pri voľbe vhodnej stratégie.



Obrázok 7: Diagram analýzy SWOT

Zdroj: [Sedláčková, 2006, s. 92]

Obrázok č. 7 zachytáva diagram analýzy SWOT, ktorý je rozdelený na štyri časti - kvadranty, na základe kombinácií kľúčových charakteristík podniku. Z uskutočnenej SWOT analýzy vyplýva, že čo sa spoločnosti Skřivánek týka, prevažujú silné stránky spolu s hrozbami z vonkajšieho okolia. Spoločnosť bude mať tak na základe uskutočnenej analýzy miesto v druhom kvadrante, čiže ide o variantu, kedy sa silné stránky stretávajú s nepriazňou okolia.

Stratégia, ktorá je navrhovaná pre tento kvadrant sa nazýva stratégiou „min – max“, stratégia ST („Strengths“ a „Threats“) a predpokladá maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu ohrození. V takejto situácii je potrebné včas identifikovať hrozby a premeniť ich využitím silných stránok v príležitosti. Výsledkom je diverzifikačná stratégia. [Sedláčková, 2006, s. 93]

Tabuľka 9: Vzájomné pôsobenie silných stránok a hrozieb

		Hrozby							
Silné stránky		Konkurencia na súčasnom trhu	Vstup nových konkurentov na trh	Alternatívne metódy výuky	Online výuka, online nástroje a mobilné aplikácie	Väčší počet rodených hovoriacich u konkurencie	Vstup dodávateľov ako konkurentov do odvetvia		
		Vybudované miesto lídra	5	5	4	4	4	4	26
		Inovácie	5	4	4	5	4	4	26
		Diverzifikácia služieb	5	4	4	4	4	4	25
		Kvalitný personál	4	3	2	3	5	5	22
		Systém kontroly kvality	3	2	2	2	3	2	14
		Profesijný rast zamestnancov	3	1	2	2	3	4	15
		Efektívna realizácia propagácie a komunikácie služieb	5	3	3	3	3	4	21

Zdroj: vlastné spracovanie

Tabuľka č. 9 znázorňuje pomer vzájomných vzťahov silných stránok a hrozieb, ktoré v SWOT analýze prevažujú. Jednotlivým silným stránkam a hrozbám sú priradené hodnoty 1 (ambivalentnosť vzťahov, žiadny vzťah) až 5 (veľmi úzka väzba medzi faktormi, dôležité pôsobenie jedného na druhý). Účelom je zistiť, ktoré silné stránky by spoločnosť mala posilniť v boji proti hrozbám, prípadne ktoré by mohla premeniť v príležitosti.

Z danej analýzy vyplynulo, že jazyková agentúra Skřivánek by mala vyťažiť maximum zo svojho dobrého mena, stability, dlhoročnej tradície a medzinárodného zázemia. Spoločnosť by mala svoju pozíciu lídra na trhu jazykového vzdelávania vedieť taktiež „predať“ prostredníctvom efektívnej propagácie. Jednou z možností je zahrnúť do propagačných

materiálov, inzerátov alebo na facebookovú stránku slogan: „Líder v poskytovaní jazykových služieb“ alebo „Jednotka na trhu“. Firma by mala prezentovať svoje prvenstvo v poskytovaní jazykových služieb a získané dobré meno prezentovať i pri jednaniach s klientami, či už s firmami alebo v interakcii so širokou verejnosťou. Mala by si naďalej zakladať na kvalite a profesionalite poskytovaných služieb a vždy ponúkať zákazníkovi určitú pridanú hodnotu, nakoľko v odvetví jazykového vzdelávania sú dobré referencie od spokojných zákazníkov nevyhnutné. Kvalita poskytovaných služieb sa samozrejme z veľkej miery odvíja od kvalitných lektorov a prekladateľov, takže je nevyhnutné, aby firma zmenila motivačný systém a naďalej vytrvalo pracovala na ich profesijnom raste. Pokiaľ spoločnosť nemá dostatok rodených hovoriacich, mala by vsádzať na kvalitu českých lektorov, zamestnávať lektorov s bohatými skúsenosťami s výukou všeobecného, ale i odborného jazyka.

V niektorých pobočkách, vrátane pobočky Hradec Králové, je veľká rivalita medzi jednotlivými jazykovými agentúrami. Je preto potrebné, aby jazyková škola naďalej rozširovala portfólio svojich služieb a investovala do inovácií. Pokiaľ bude ponúkané portfólio služieb pestré a úroveň inovácií vysoká, jazyková agentúra môže úspešne čeliť hrozbe, že niektorí potenciálni zákazníci sa rozhodnú pre alternatívne metódy výuky, prípadne, že dajú prednosť využitiu online výuky či online nástrojov. Predovšetkým ale nebudú mať dôvod prechádzať ku konkurencii, ktorá im neponúkne toľko produktov a doplnkových služieb. Opäť je ale nevyhnutné, aby jazyková agentúra úspešne propagovala svoje portfólio služieb a svoju schopnosť inovovať, a to účinnejším spôsobom než konkurencia. Skvalitnením a zmodernizovaním informačného online systému by firma docielila zefektívnenie riadenia vzdelávacích aktivít, avšak prospech by mali i klienti jazykovej školy, ktorí by tak mali voľný prístup k materiálom, testom, aplikáciám a podobne. Bol by to opäť krok spoločnosti k zvýšeniu jej konkurencieschopnosti a k eliminácii hrozby substitúcie klasickej výuky za výuku prostredníctvom online nástrojov.

Na základe výsledku diagramu analýzy SWOT sa jazykovej škole naskytuje možnosť pokúsiť sa o diverzifikačnú stratégiu a na základe zaradenia do II. kvadrantu by malo ísť o horizontálnu diverzifikáciu. Znamená to, že by mala zamerať svoje podnikové aktivity do podobných či odlišných oborov, prípadne zamerať sa na nové trhy. Jedným z možných návrhov je zaradiť do svojho portfólia služieb prípravné kurzy na vysoké školy. Ide o vzdelávaciu činnosť zacielenú na iný segment trhu. Tento krok však musí spoločnosť veľmi dobre zvážiť a pred rozhodnutím o diverzifikácii by mala spoločnosť vykonať analýzu odboru s cieľom zistiť, či nový odbor firmy bude atraktívny alebo aká bude konkurencia, ďalej by mala vykonať nákladovú analýzu a testovať výhodnosť diverzifikácie. [Meffert, 1996, s. 552]

4.3 Návrh zlepšení

V tejto podkapitole budú rozpracované návrhy zlepšení marketingového mixu spoločnosti, ktoré vychádzajú zo SWOT analýzy, analýzy rozboru súčasného marketingového mixu a analýzy mapy konkurenčných pozícií.

4.3.1 Produkt

Čo sa týka komplexnosti poskytovaných produktov, jazyková škola má vo svojom portfóliu dostatočné množstvo rôznych produktov i doplnkových služieb. Je to adekvátne vzhľadom k tomu, že spoločnosť pôsobí globálne a zakladá si na komplexnom poskytovaní jazykových riešení pre zákazníkov z celého sveta. Spoločnosť má vo svojej ponuke mnohé služby, ako napríklad jazykové audity, zaraďovacie testy, možnosť zloženia medzinárodne uznávaných skúšok či metodickú poradňu. Takáto rozmanitosť ponúkaných typov služieb a produktov však nemá priamy súvis s nákladmi spoločnosti, nakoľko dopyt sa v tomto prípade páruje s aktuálnou ponukou a náklad je vynaložený iba v prípade záujmu o konkrétnu službu. Produkty a služby, ktoré spoločnosť svojim klientom poskytuje, sú dostatočne komplexné a rozmanité, a to i v porovnaní s ostatnými konkurenčnými jazykovými školami.

Čo sa týka doplnkových služieb, v jazykovej škole chýba možnosť zapožičania si cudzojazyčnej literatúry, ktorú by študenti určite ocenili.

Mnohí klienti sa často zaujímajú o konkrétne produkty a otázky smerujú i na samotných lektorov. Je preto žiadúce, aby spoločnosť zaškolila lektorov o produktoch, ktoré má vo svojom portfóliu. Školenie by mohlo byť realizované formou webinára, tak ako je tomu v prípade väčšiny školení organizovaných spoločnosťou. Podmienkou ku školeniu touto formou je kvalitné internetové pripojenie.

4.3.2 Cena

Ako už bolo zmienené v podkapitole 3.2, zo vzájomného porovnania cien vybraných konkurenčných jazykových škôl uvedenom v prílohe B vyplynulo, že jazyková škola Skřivánek si v pobočke Hradec Králové drží v porovnaní s jej priamymi konkurenčnými jazykovými školami najnižšie ceny jednotlivých typov kurzov. Taktiež bolo zmienené, že medzi cenami kurzov jednotlivých pobočiek sú značné rozdiely. Dôvodom tejto cenovej politiky je veľká konkurencia v Královohradeckom kraji a momentálny upadajúci záujem o verejnostné kurzy, ktorý pocítila spoločnosť v rokoch 2015 a 2016.

Je však diskutabilné, či je táto cenová politika v prípade spoločnosti Skřivánek tou najvhodnejšou. Dôvodom pre túto úvahu je fakt, že spoločnosť je považovaná za lídra v poskytovaní komplexných jazykových riešení a produkty a služby, ktoré ponúka sú kvalitné a inovatívne. Nie je preto optimálne, aby si spoločnosť držala najnižšie ceny na trhu jazykových služieb z dôvodu možného poškodenia svojej tržnej pozície. Bolo by teda žiadúce prehodnotiť aktuálny cenník ponúkaných kurzov a urobiť v ňom prípadné zmeny smerujúce k zvýšeniu cien najviac dopytovaných kurzov.

Návrh na zmeny cien je zobrazený v tabuľke č. 10. Cena semestrálnych kurzov vedených českým lektorom je podľa navrhnutého cenníku vyššia o 400,- Kč, teda približne o 13 %. Takto bude cena semestrálneho kurzu nižšia ako u najväčšej konkurenčnej JŠ Evropske Vzdělávací Centrum a o 5 % vyššia ako u druhej veľkej konkurenčnej JŠ Tutor. Navyše cena semestrálneho kurzu bude stále nižšia o 600,- Kč než cena rovnakého kurzu na pobočkách miest Pardubice, Jihlava, Brno, Karlovy Vary, Mladá Boleslav, Ostrava, Zlín a Praha. Zvýši sa tiež cena individuálneho kurzu, a to z pôvodných 370,- Kč na 400,- Kč. Toto zvýšenie je iba minimálne, takže je pravdepodobné, že stáli zákazníci budú túto cenu akceptovať a naďalej budú mať o tento produkt záujem. Ostatné konkurenčné jazykové školy ponúkajú individuálne kurzy za rovnakú cenu, prípadne za cenu vyššiu, takže tento krok by bol z hľadiska cenovej politiky optimálny. Ďalšie zvýšenie ceny sa bude týkať kurzu prípravy k medzinárodným skúškam. Cena bude v tomto prípade zvýšená o 510,- Kč, teda o 12 %, pričom v porovnaní s ostatnými konkurenčnými jazykovými školami to bude stále najnižšia čiastka.

Tabuľka 10: Navrhnutý cenník vybraných jazykových kurzov

	Semestrálny kurz (34 hodín), český lektor	Semestrálny kurz (34 hodín), rodený hovoriaci	Individuálny kurz – tzv. „jeden na jedného“	Príprava k maturite (50 hodín)	Príprava k medzinárodným skúškam (50 hodín)
Aktuálna cena kurzov	2590,- Kč	3590,- Kč	370 Kč / 60 min.	3750,- Kč	3790,- Kč
Navrhovaná cena kurzov	2990,- Kč	Bez zmeny	400 Kč / 60	Bez zmeny	4300,- Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Klientom bude zvýšenie ceny u semestrálneho kurzu vedeného českým lektorom a u kurzu prípravy k medzinárodným skúškam kompenzované získaním ročnej licencie k E-learningovému programu, na základe ktorého študenti získajú voľný a neobmedzený prístup do online výukového programu. Študenti tak budú mať prístup k podporným materiálom, napr.

k videám, článkom alebo k filmovému dabingu. Súčasťou programu bude vyhodnotenie pokroku študentov prostredníctvom štatistického merania. Tento krok nebude predstavovať pre spoločnosť žiadne zbytočné náklady, nakoľko daný E-learningový program je už spracovaný a ponúkaný ako individuálny produkt ďalším klientom. Zároveň je vysoko pravdepodobné, že klienti budú ochotní zaplatiť za dané kurzy vyššiu cenu, nakoľko budú vnímať cenu kurzu k pomere k benefítom, ktoré daný kurz poskytuje.

Zvýšením cien daných kurzov sa zvýši hrubý zisk spoločnosti, a to i za súčasného zvýšenia hodinovej mzdovej sadzby lektora o 50,- Kč v prípade semestrálneho kurzu a o 37,- Kč v prípade kurzu prípravy na medzinárodnú skúšku. Tabuľka č. 11 obsahuje porovnanie hrubého zisku spoločnosti za dané typy kurzov pri súčasných a zvýšených cenách kurzov, po odpočítaní nákladu na súčasnú a zvýšenú hodinovú mzdu lektora. (Návrh na prepracovaný motivačný systém, ktorého základom je zvýšenie mzdy lektorov je prezentovaný v ďalšej časti tejto podkapitoly).

Tabuľka 11: Výpočet hrubého zisku spoločnosti za dané typy kurzov pri ich súčasných a zvýšených cenách, po odpočítaní nákladu na súčasnú mzdu lektora

Skřivánek	Semestrálny kurz	Kurz prípravy k medzinárodným skúškam
Počet hodín kurzu	34	50
Priemerný počet študentov navštevujúcich kurz	6	6
Súčasná mzdová sadzba lektora	200 Kč / hod	233 Kč / hod
Súčasná cena kurzu	2590 Kč	3790 Kč
Zisk spoločnosti po odpočítaní nákladu na mzdu lektora	15540 – 6800 = 8740 Kč	22740 – 11650 = 11090 Kč
Navrhnutá vyššia mzdová sadzba lektora (2. mzdová úroveň)	250 Kč / hod	270 Kč / hod
Navrhnutá vyššia cena kurzu	2990 Kč	4300 Kč
Zisk spoločnosti po odpočítaní nákladu na mzdu lektora	17940 – 8500 = 9440 Kč	25800 – 13500 = 12300 Kč

Zdroj: vlastné spracovanie

Týmto spôsobom spoločnosť zvýši svoj hrubý zisk o 700,- Kč za každý semestrálny kurz a o 1210,- Kč za kurz prípravy k medzinárodnej skúške. Pri súčasnom počte ponúkaných typov kurzov (17 semestrálnych kurzov, 2 kurzy prípravy k medzinárodnej skúške) sa zvýši hrubý

zisk spoločnosti z daných typov kurzov o 42 960,- Kč (oba typy kurzov sú organizované 3 krát ročne). V tejto čiastke nie sú odpočítané daňové náklady, náklady na prenájom a náklady na mzdy ostatných pracovníkov, nakoľko prevažnú väčšinu ziskov spoločnosti tvoria firemné kurzy spolu s doplnkovými službami, takže k presným výpočtom by bolo nutné mať k dispozícii množstvo exaktných údajov. Každopádne pre spoločnosť bude navrhovaná zmena jednoznačne prínosná a zisk, ktorý sa jej zavedením tejto zmeny cien kurzov podarí získať, môže investovať do tak potrebného materiálneho a technického vybavenia svojich učební.

Ďalším návrhom k vylepšeniu cenovej politiky je zavedenie viacerých typov zliav, akými sú napríklad zľavy pre študentov, seniorov alebo matky na materskej dovolenke. Jazyková škola by tak mohla prilákať úplne nový segment zákazníkov, čím by sa mohol zvýšiť opätovný záujem o verejnostné kurzy. Niektorí zákazníci by taktiež ocenili u vyšších cien kurzov, prípadne u platieb za medzinárodne uznávané skúšky možnosť splácania na splátky. Zavedenie splátkového systému by taktiež mohlo „otvoriť brány“ novým zákazníkom.

4.3.3 Distribúcia

Produkty a služby sú u spoločnosti Skřivánek distribuované zákazníkovi priamou cestou prostredníctvom jazykových koordinátorov u verejnostných kurzov a prostredníctvom obchodných zástupcov u firemných kurzov. Je to štandardná forma distribúcie u prevažnej väčšiny jazykových škôl. Je žiadúce, aby sa spoločnosť snažila o obsadzovanie kvalitných jazykových koordinátorov a obchodných zástupcov. Keďže spoločnosť sa sústreďuje predovšetkým na firemnú výuku, musí dbať na to, aby obchodní zástupcovia prezentovali produkty a služby spoločnosti a jednali so zákazníkmi na vysoko profesionálnej úrovni a aby monitorovali trh, aktuálne trendy v oblasti výuky a konkurenčné aktivity. K tomu je nutné, aby sa spoločnosť starala o ich profesijný rast, adekvátne ich školila a aby ich správne motivovala a ohodnocovala.

4.3.4 Propagácia a komunikácia služieb

Spôsob, akým jazyková škola Skřivánek realizuje propagáciu a komunikáciu služieb je efektívny, obzvlášť v oblasti PR, reklamy a priameho marketingu. V oblasti internetového marketingu sa Skřivánek prispôbil trendu, aký dnes zavádza väčšina spoločností, a tým je vytvorenie si profilu na sociálnej sieti Facebook. Profil jazykovej agentúry je spracovaný pútavým a prehľadným spôsobom. Nedostatkom je fakt, že recenzie sa zobrazujú na hlavnej stránke, takže v prípade negatívnych recenzií sú tieto príspevky značne viditeľné pre návštevníkov facebookovej stránky.


Pre väčšinu jazykových škôl platí, že propagácia daných produktov a služieb je najintenzívnejšia pred začiatkom jednotlivých semestrov, kedy prebiehajú zápisy do semestrálnych kurzov. Istým medzistupňom je potom leto, kedy jazykové školy ponúkajú širokú paletu letných intenzívnych kurzov a pobytov alebo možností štúdia v zahraničí. Toto sú práve obdobia, ktoré by mala jazyková škola Skřivánek využiť k propagácii produktov, ktoré sú pre ňu jedinečné, napríklad Flexi kurzy, ktoré neponúka žiadna iná jazyková škola, prípadne tzv. blended learning, čo je výukový program kombinujúci e-learning a pravidelné konzultácie s lektorom. Prospešné by taktiež bolo urobiť veľkú reklamnú kampaň na patentovanú metódu Effecto, podľa ktorej Skřivánek učí, a to vždy pred zahájením jednotlivých semestrov.

Ako bolo už zmienené v podkapitole 3.4, webové stránky spoločnosti sú spracované efektívnym a prehľadným spôsobom a ich celkový design pôsobí pútavo a moderne. Menším nedostatkom stránky je, že pri jej anglickej verzii je jej obsah značne zredukovaný. Vzhľadom k tomu, že firma pôsobí globálne, anglická verzia webovej stránky by mala byť v rovnakom rozsahu ako jej česká verzia, takže jedným z návrhov je upgradovať anglickú verziu webových stránok spoločnosti do podoby jej českej verzie.

Ďalším možným návrhom je umiestnenie fotiek lektorov spolu s ich krátkym profilom na webovú stránku spoločnosti do sekcie Spoločnosť – Jazyková škola – Lektori (položka Lektori by bola vytvorená). Takto by mali potenciálni záujemci jasnejšiu predstavu o lektoroch jazykovej školy, spôsobe výuky a mohli by si i vybrať konkrétneho lektora. Je to účinný spôsob, ako zefektívniť poskytovanie služieb, ktoré sú vo svojej podstate nehmotné, a zákazník tak často nemá jasnú predstavu, čo za svoje investované finančné prostriedky dostane.

Jednou z vynikajúcich foriem podpory predaja tak u verejnostných, ako i firemných kurzov sú ukázkové hodiny. Prostredníctvom nich má klient možnosť vytvoriť si pozitívne mienenie o jazykovej škole, vidieť a vyskúšať si, ako funguje v praxi metóda Effecto, ako pracuje lektor so študentami a dozvedieť sa viac o princípoch, ktoré sú nevyhnutné pri učení sa cudzieho jazyka. Je to dôležité predovšetkým z dôvodu nehmotnosti služby, ktorú je možné zákazníčkovi týmto spôsobom materializovať. Skřivánek organizuje ukázkové hodiny iba raz – dvakrát do roka u verejnostných kurzov a na vyžiadanie u firemných kurzov. Mali by byť však organizované na základe požiadaviek a aktuálnych potrieb klientov. Jednou z možností realizácie je umiestniť na webovú stránku odkaz na dopyt po ukázkovej hodine. Tabuľka č. 12 zobrazuje návrh, ako by takýto odkaz mohol v praxi vyzerať. Jazyková škola by realizovala ukázkovú hodinu v prípade záujmu aspoň troch klientov.

Tabuľka 12: Príklad umiestnenia odkazu na dopyt po ukázkovej hodine

Presvedčte sa sami a rezervujte si miesto na ukázkovej hodine zdarma!		
<u>Zvoľte mesto</u> (možnosť výberu z jednotlivých pobočiek)	<u>Meno:</u> (meno a priezvisko)	
<u>Dátum a čas:</u> (výber z niekoľko možností) 2.5.2017 16:00 – 17:00 2.5.2017 17:30 – 18:30 4.5.2017 16:00 – 17:00.....	<u>Telefón:</u> (vo formáte 111 222 333)	
	E-mail: (meno@doména.cz)	

Zdroj: vlastné spracovanie

4.3.5 Ľudia

Ako už bolo zmienené v podkapitole 3.5, motivačný systém odmeňovania a hodnotenia lektorov, ktorý má jazyková škola zavedený, je neefektívny. Jazyková škola by mala v prvom rade všetkých lektorov s týmto systémom oboznámiť a riadne ho dodržiavať. Keďže firma kladie na svojich lektorov veľké požiadavky, bolo by vhodné, keby lepšie ocenila ich prácu, predovšetkým zvýšením hodinovej mzdy alebo formou benefitov, napríklad zliav z cien kurzov alebo už zmieňovanými darčkovými poukážkami k nákupu na internetovom obchode Mall.cz.

V prílohe C je uvedený navrhnutý motivačný systém pre lektorov cudzích jazykov. Tento systém sa skladá z troch mzdových úrovní, pričom v rámci každej úrovne sú jasne špecifikované kritériá, ktoré musí lektor splniť, aby bol do príslušnej mzdovej úrovne zaradený. Výhodou tohto systému je fakt, že umožňuje oceniť i lektorov, ktorí svojimi schopnosťami, znalosťami, dĺžkou spolupráce s jazykovou školou a svojím úsilím a zodpovednou prácou presahujú 3. mzdovú úroveň.

Okrem takto prepracovaného motivačného systému by mala jazyková škola zvýšiť hodinovú mzdu lektorom pri výuke študentov s pokročilou angličtinou (úroveň B2+ a vyššie, podľa Európskeho referenčného rámca), pri výuke špecializovaných kurzov zameraných napríklad na obchodný jazyk, právnický jazyk a podobne, a pri výuke firemných kurzov, kam musí lektor dochádzať minimálne 15 km a viac z miesta svojho bydliska.

Aby mali lektori pocit väčšej spolupatričnosti a lojálnosti voči spoločnosti, malo by sa konať aspoň jedenkrát do mesiaca neformálne stretnutie všetkých lektorov pobočky Hradec Králové

s riaditeľkou pobočky a jazykovými koordinátormi, kde by sa riešili aktuálne problémy, lektori by sa mohli vzájomne lepšie spoznať a vymieňať si vlastné profesijné skúsenosti a zážitky.

4.3.6 Materiálne prostredie

Ako vyplynulo z uskutočnenej SWOT analýzy, nízka úroveň materiálneho vybavenia je jednou zo slabých stránok spoločnosti. Bolo by žiadúce, ak by boli učebne po materiálnej, ale predovšetkým po technickej stránke lepšie vybavené. Prospešný by bol dataprojektor, DVD – prehrávač alebo kvalitný audio-prehrávač, prípadne aspoň jeden počítač alebo tablet, ktorý by využila väčšina lektorov, a užitočná by bola taktiež investícia do interaktívnych tabúl, ktoré má zatiaľ iba pražská pobočka jazykovej školy. Interaktívne tabule sa cenovo pohybujú od 7 000 – 40 000 Kč. Je to účinná výuková pomôcka, ktorá prispôsobuje výuku potrebám aj tých najnáročnejších študentov a zároveň robí výuku zaujímavou a podnetnou. Je prospešná predovšetkým pre študentov s vizuálnym štýlom učenia sa. Navyše existuje veľké množstvo podporných materiálov pre interaktívne tabule, ktoré sú vydávané priamo tvorcami jazykových učebníc. Následne by jazyková škola mohla postaviť propagáciu verejných kurzov založenú na „výuke prepojenej s modernými technológiami.“ Je vysoko pravdepodobné, že investícia do moderných technológií v jazykovom vzdelávaní sa niekoľkonásobne vráti v podobe zvýšeného záujmu o výuku.

Klienti jazykovej školy by určite ocenili i možnosť zapožičania si cudzojazyčnej literatúry z knižnice. Jedna z menších učební by mohla slúžiť ako knižnica pre študentov jazykovej školy, prípadne ako spoločenská miestnosť pre študentov, keďže nie všetky učebne sú v priebehu dňa plne využívané. V prípade, že by sa otvorilo v daný semester menej kurzov než sa predpokladalo, jedna z učební by mohla slúžiť k prenajímaniu.

S materiálnym vybavením jazykovej školy súvisí i jej informačný systém, ktorý v súčasnosti plní iba administratívne potreby. Ďalším návrhom je teda investícia do kvalitnejšieho IS, prípadne modernizácia a skvalitnenie súčasného IS využívaného jazykovou školou. Aby si totiž spoločnosť udržala popredné miesto medzi ostatnými jazykovými školami, musí byť inovatívna a nasledovať nové technologické trendy. Jedným z dôležitých faktorov úspešnosti jazykových škôl je mať kvalitný informačný systém, ktorý bude pre jeho užívateľov zrozumiteľný a efektívny. Z modernizovaného informačného systému by mohli vyťažiť maximum výhod predovšetkým klienti jazykovej školy. Veľmi efektívne by bolo zavedenie online systému, do ktorého budú mať prístup tak pracovníci jazykovej školy, ako i samotní študenti. Tento systém umožní klientom samostatný výber kurzu na základe výsledku zaradovacieho (vstupného) testu a umožní im tiež za kurz zaplatiť. Systém bude

evidovať priebeh vzdelávania študenta, pri absencii mu poskytne informácie o zameškanej látke, umožní mu prístup k rôznym testom, ako aj overenie, že danú lekciu zvládol a bude tiež zaznamenávať jeho pokroky. Všetky prebrané lekcie, počet absolvovaných hodín a výsledky priebežných testov budú uložené do IS. Samotní študenti, ale i lektori budú mať takto presný prehľad o prebiehajúcej jazykovej výuke klienta a o jeho pokrokoch.

4.3.7 Procesy

Interakcia medzi zákazníkom a kontaktným personálom – jazykovými koordinátormi a obchodnými zástupcami nevyžaduje žiadne zásadnejšie zmeny. Opäť je nutné zdôrazniť, že spoločnosť by mala prikladať veľký význam výberu kvalitných jazykových koordinátorov a obchodných zástupcov, ktorí sú z veľkej miery zodpovední za procesy v spoločnosti. V prípade procesov je dôležité, aby jazyková škola reagovala na dotazy a požiadavky klientov v čo najkratšom čase. Spoločnosť Skřivánek sa tejto filozofie drží, nakoľko záujemci o expresné preklady a tlmočenie môžu kontaktovať jej pracovníkov i mimo pracovnú dobu, pokiaľ si prajú, aby sa spoločnosť venovala ich požiadavku ihneď.

4.4 Zhrnutie návrhov

Prvým krokom k optimalizácii cenovej politiky je zvýšenie cien jednotlivých kurzov, a to tak, aby sa znížili zásadné rozdiely medzi cenami na jednotlivých pobočkách, avšak aby boli ceny kurzov podobné cenám konkurencie. Bol navrhnutý nový cenník, pričom sa zvýšila cena troch typov kurzov za súčasného zvýšenia hodinovej mzdy lektorov. Týmto spôsobom by spoločnosť zvýšila svoj zisk z tržieb za predané služby a mohla by tak investovať získané finančné prostriedky do potrebného materiálneho a technického vybavenia učební. Zvýšenie cien by bolo študentom kompenzované získaním ročnej licencie do E-learningového výukového programu.

Druhým navrhovaným krokom k zefektívneniu cenovej politiky je cenová diferenciácia, ktorá môže byť realizovaná formou poskytovania skupinových zliav či bežných typov zliav z cien služieb, napríklad zliav pre študentov, seniorov alebo matky na materskej dovolenke. Výhodné by bolo taktiež zaviesť možnosť splátkového systému platieb. Je to spôsob, ako si firma môže udržať a rozvíjať vzťahy so zákazníkmi a zároveň sa zamerať na ďalšie cieľové skupiny zákazníkov.

Keďže spoločnosť Skřivánek si zakladá na profesionalite a kvalite svojich lektorov, musí ich správne ohodnocovať, odmeňovať a motivovať. Preto by bolo vhodné prepracovať súčasný motivačný systém, ktorý by bol postavený na zvýšení hodinovej mzdy lektorov a rozlíšení

viacerých mzdových úrovní. Vyššou hodinovou sadzbou by mohli byť odmenení taktiež lektori vyučujúci vyššie jazykové úrovne, prípadne špecializovaný jazyk alebo lektori, ktorí dochádzajú za klientami do firiem vzdialených viac ako 15 km od miestnej pobočky.

V súvislosti s materiálnym prostredím bola navrhnutá modernizácia a skvalitnenie súčasného interného informačného systému využívaného spoločnosťou, z ktorého by mali prospech tak študenti jazykovej školy, ako i samotná spoločnosť. Ako efektívna sa tiež javí investícia do kvalitnejšieho materiálneho a technického vybavenia učební, ktorá by korešpondovala s víziou spoločnosti – zavádzať moderné trendy vo výuke cudzích jazykov. Technologické pomôcky, akými sú napríklad interaktívne tabule, dataprojektory alebo tablety robia výuku zaujímavejšou a podnetnou.

Jedným z návrhov v rámci propagácie a komunikácie služieb je organizovanie ukázkových hodín podľa aktuálnych potrieb a požiadaviek klientov. Ide o vynikajúcu formu podpory predaja a zároveň spôsob, ako zákazníkom priblížiť poskytovanú službu, ktorá je vo svojej podstate nehmotná. Podobný účel by plnilo i umiestnenie fotiek lektorov spolu s ich krátkym profilom na webovú stránku spoločnosti. Posledným návrhom je upgradovanie anglickej verzie webovej stránky spoločnosti, keďže jej obsah je v porovnaní s českou verziou značne redukovaný.

ZÁVER

Cieľom práce bolo analyzovať marketingový mix v spoločnosti Skřivánek s.r.o. a na základe analýzy navrhnúť vhodnú stratégiu. V úvodnej časti práce boli vymedzené základné teoretické koncepcie, ktoré boli kľúčové k uchopeniu danej problematiky. Poznatky z teoretických východísk boli zužitkované v praktickej časti práce, ktorej hlavnou náplňou bola charakteristika spoločnosti a popis súčasného stavu marketingového mixu spoločnosti, ktorý vyústil do návrhov zmien a inovácií v marketingovej stratégii firmy.

Prostredníctvom diagramu analýzy SWOT bolo zistené, že jazyková agentúra Skřivánek má početné silné stránky, avšak musí čeliť značnému množstvu hrozieb z jej vonkajšieho okolia. Je preto nevyhnutné, aby jazyková agentúra rozvíjala svoje silné stránky a využívala ich k potlačovaniu hrozieb. Je pre ňu kľúčové, aby posilňovala alebo minimálne si udržala svoje súčasné postavenie lídra na trhu jazykových služieb. Mala by naďalej rozširovať portfólio svojich služieb na základe vyhodnocovania aktuálnych potrieb klientov a situácie na trhu jazykového vzdelávania a pokračovať v zavádzaní nových trendov a technológií.

Na základe analýzy spoločnosti Skřivánek, analýzy jej súčasného marketingového mixu, analýzy profilu konkurencie a SWOT analýzy boli navrhnuté určité zmeny a inovácie a bola skúmaná ich implementácia do firemnej marketingovej stratégie.

Jedným z návrhov zmien na vylepšenie súčasného marketingového mixu spoločnosti je zefektívnenie cenovej politiky, keďže je to práve cena, od ktorej sa odvíjajú tržby a ktorá ovplyvňuje tvorbu zisku. Podstatnou navrhovanou zmenou je prepracovanie súčasného motivačného systému lektorov, ktorí v značnej miere ovplyvňujú úroveň poskytovaných služieb v jazykovej škole. Ďalším návrhom je skvalitnenie a modernizácia súčasného interného informačného systému a investícia do modernejšieho technického a materiálneho vybavenia učební. Implementácia tohto návrhu môže mať priamu súvislosť s opätovným zvýšením záujmu o verejnostné kurzy. Toto môže firma dosiahnuť i zvýšením počtu ukázkových hodín pre verejnosť i firmy. Je to skvelý spôsob, ako službu – svojou podstatou nehmotnú – zákazníčkovi zhmotniť. Zákazník tak nadobudne konkrétnejšiu predstavu o službe, do ktorej sa chystá investovať svoje finančné prostriedky.

Táto práca je zameraná na pobočku jazykovej školy v Hradci Králové, ktorá sa v súčasnosti snaží vysporiadať s výrazným poklesom záujmu o verejnostné kurzy a zápasí tiež s veľkou rivalitou konkurenčných jazykových agentúr. Autorka práce odporúča implementáciu vyššie zmienených návrhov do marketingového mixu spoločnosti. Na základe zistení vyplývajúcich zo SWOT analýzy sa jazykovej škole naskytuje možnosť pokúsiť sa o diverzifikačnú stratégiu.

Jednou z variant je zaradiť do jej portfólia služieb prípravné kurzy na vysoké školy. Spoločnosť by sa tak zamerala na nový segment trhu a mohla týmto spôsobom získať ďalších zákazníkov.

Týmto bol zadaný cieľ práce naplnený. Práca súčasne poskytuje podklady, ktoré môžu byť využité i pre iné jazykové školy alebo pre založenie novej jazykovej školy.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- [1] Hovorka, Jiří. České ekonomice se na začátku roku velmi dařilo. Intervence by měly rychle skončit. In: *Aktuálně. Cz* [online]. 15.3.2017 [cit. 15.3.2017]. Dostupné z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/prumysl-trzby-leden-2017/r~30ac46f6095311e78af8002590604f2e/>
- [2] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.
- [3] Česká národní banka. Aktuální prognóza ČNB. In: *Cnb.cz* [online]. 2.2.2017. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/
- [4] Evropský sociální fond. Jak ESF pracuje. In: *Europa.eu* [online]. 18.2.2017. [cit. 15.3.2017]. Dostupné z <http://ec.europa.eu/esf/main.jsp?catId=525&langId=cs>
- [5] JANEČKOVÁ, L.; Vašítková, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 2001. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.
- [6] KADLÍKOVÁ, J. *Vstupní příručka pro lektory JŠ Skřivánek*. 2014
- [7] KINCL, J. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.
- [8] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Praha: Grada, 2007a. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [9] KOTLER, P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007b. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Přeložil Pavel MEDEK. Praha: ARTERIT, c2000. Audio digest management.
- [11] KOTLER, P. *Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer*. Praha: Management Press, 2003. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-082-1.
- [12] MATEIDES A.; ĎAĎO J. *Služby*. Bratislava: Epos, 2002. ISBN 80-8057-452-9
- [13] MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Přeložil Věra VÁVROVÁ, přeložil Gustav TOMEK. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-329-4.
- [14] Melounová, J. *Seminárna práca ku kurzu Manažerská analýza*, 2016.
- [15] PAYNE, Adrian. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-276-X.

- [16] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- [17] Skřivánek. Jazyková škola. A [online]. Skřivánek s.r.o.: © 2017. [cit. 17.3.2017]. Dostupné z <http://www.skrivanek.cz/cz/jazykova-skola/>
- [18] Skřivánek. Jazyková škola. B [online]. Skřivánek s.r.o.: © 2017. [cit. 17.3.2017]. Dostupné z <https://www.skrivanek.cz/cz/spolecnost/napsali-o-nas/pribehy-uspechu-31-osobnosti-ceskeho-byznysu.aspx>
- [19] SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. Řízení školy (ASPI). ISBN 80-7357-176-5.
- [20] SVĚTLÍK, J. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.
- [21] VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
- [22] Výroční zpráva 2015 Skřivánek. Praha. 2015
- [23] Wikipedie. Skřivánek (firma). In: *Wikipedie.cz* [online]. 10.6.2016 [cit. 15.3.2017]. Dostupné z [https://cs.wikipedia.org/wiki/Sk%C5%99iv%C3%A1nek_\(firma\)](https://cs.wikipedia.org/wiki/Sk%C5%99iv%C3%A1nek_(firma))

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A Porovnanie ponúkaných typov služieb s vybranými konkurenčnými jazykovými školami v pobočkách Hradec Králové

Príloha B Porovnanie cien s konkurenciou vybraných jazykových škôl v pobočkách Hradec Králové

Príloha C Navrhnutý motivačný systém pre lektorov cudzích jazykov

Príloha A

Skřivánek	Tutor	Evrópske Vzdělávací Centrum	JANA	Lingva	Lite
Preklady a tlmočenie	Preklady a tlmočenie	Preklady a tlmočenie		Preklady a tlmočenie	-
Skupinové a individuálne verejnostné kurzy	Skupinové a individuálne verejnostné kurzy	Skupinové a individuálne verejnostné kurzy	Skupinové a individuálne verejnostné kurzy	Skupinové a individuálne verejnostné kurzy	Skupinové a individuálne verejnostné kurzy
Firemné kurzy	Firemné kurzy	Firemné kurzy	Firemné kurzy	Firemné kurzy	Firemné kurzy
Príprava na medzinárodné jazykové skúšky	Príprava na medzinárodné jazykové skúšky	Príprava na medzinárodné jazykové skúšky	Príprava na medzinárodné jazykové skúšky	Príprava na medzinárodné jazykové skúšky	
Pobytové jazykové kurzy	Pobytové jazykové kurzy		Pobytové jazykové kurzy		
Online výuka	Online výuka				
Kurzy pre materské školy		Kurzy pre deti a teenagerov; anglické prímestské tábory	Kurzy pre materské a základné školy	Kurzy pre materské školy; kurzy pre seniorov	
Špecializované kurzy a semináre	Tzv. konverzačné kluby a tematické jazykové večery	Výuka obchodného jazyka	Konverzačné kurzy, obchodného jazyka	Konverzačné kurzy; obchodný jazyk	Konverzačné kurzy
Príprava na maturitu	Príprava na maturitu a pomaturitné štúdium	Pomaturitné štúdium		Príprava na maturitu	
Víkendové kurzy	Letné jazykové kurzy	Letné jazykové kurzy	Letné i víkendové jazykové kurzy	Letné kurzy	Letné kurzy; letné tábory
Vzdelávanie ESF					
Zloženie medzinárodných skúšok		Zloženie medzinárodnej skúšky (Cambridge skúška)			
Zarad'ovacie testy	Zarad'ovacie testy	Online zarad'ovacie testy	Online zarad'ovacie testy	Zarad'ovacie testy	
Metodická poradňa	Možnosť požičania kníh v knižnici	Knižnica a tzv. online študovňa			
Jazykový audit					

Príloha B

Jazyková škola	Semestrálny kurz (34 hodín), český lektor	Semestrálny kurz (34 hodín), rodený hovoriaci	Individuálny kurz – tzv. „jeden na jedného“	Príprava k maturite (50 hodín)	Príprava k medzinárodným skúškam (50 hodín)
Skřivánek	2590,- Kč	3590,- Kč	370 Kč / 60 min.	3750,- Kč	3790,- Kč
Tutor	2832,- Kč	Nie je rozlíšené	Cena je stanovená dohodou	Kurz nie je v ponuke	4582,- Kč
Evrópske Vzdělávací Centrum	3672,- Kč	Nie je rozlíšené	Cena je stanovená dohodou	Kurz nie je v ponuke	4600,- Kč
JANA	3173,- Kč	Nie je rozlíšené	Cena je stanovená dohodou	Cena je stanovená dohodou	5533,- Kč
Lingva	2765,- Kč	2890,- Kč	400 Kč / 60 min.	5533,- Kč	4333,- Kč
Lite	4760 – 7650 Kč (na základe individuálnych požiadaviek)	Nie je rozlíšené	Cena je stanovená dohodou	Kurz nie je v ponuke	Kurz nie je v ponuke

Príloha C

Mzdová úroveň	Popis kritérií k daným mzdovým úrovňam	Fixná hodinová mzda (Kč) (odmena z Dohody)
1. Mzdová úroveň	<ul style="list-style-type: none"> • Lektor nie je kvalifikovaný, nemá VŠ vzdelanie ani medzinárodne uznávaný jazykový certifikát • Lektor nemá žiadne skúsenosti s výukou • Lektor práve zahájil spoluprácu s JŠ <p>(platí jedna z uvedených možností prípadne kombinácia všetkých troch možností)</p>	220,- Kč / 60 minút výuky
2. Mzdová úroveň	<ul style="list-style-type: none"> • Lektor má aspoň dvojročnú skúsenosť s výukou daného cudzieho jazyka v inej vzdelávacej inštitúcii • Lektor spolupracuje s JŠ minimálne dva roky • Lektor sa často zúčastňuje organizovaných školení formou webinárov • Lektor má pozitívne ohlasy od klientov a z uskutočnených observácií má známky A alebo A- • Lektor má VŠ vzdelanie prípadne jazykový certifikát (aspoň tri podmienky musia byť splnené súčasne) 	250,- Kč / 60 minút výuky
3. Mzdová úroveň	<ul style="list-style-type: none"> • Lektor spolupracuje s JŠ päť a viac rokov • Senior lektor • Rodený hovoriaci <p>(platí jedna z uvedených možností)</p>	300,- Kč / 60 minút výuky
	Lektori, ktorí presahujú svojimi znalosťami, skúsenosťami, dĺžkou spolupráce s JŠ a vlastným profesijným rastom 3. mzdovú úroveň	Výška fixnej hodinovej mzdy bude závisieť na dohode medzi JŠ a lektorom, JŠ môže tiež poskytnúť lektorom zľavy z cien kurzov, prípadne darčkové poukážky na nákupy.