

Analýza konkurenceschopnosti jazykové školy Lingua, spol. s r. o.

Martina Hulínová

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Martina Hulínová**
Osobní číslo: **M11145**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti jazykové školy
Lingua, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Proveďte průzkum literárních pramenů orientovaných na problematiku konkurenceschopnosti a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav konkurenceschopnosti společnosti dle vybraných parametrů.
- Na základě provedených analýz navrhněte vhodná doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

CANNON, Joseph P., William D. PERREAULT a E. MCCARTHY. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, 2008, 790 s. ISBN 978-007-127747-1.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. Praha C. H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

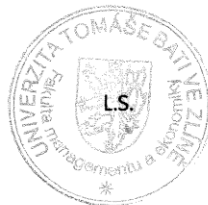
MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2014

Juli Šmoo

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti jazykové školy Lingua, spol. s r. o. V první části práce je přiblížena teoretická problematika konkurence a konkurenceschopnosti. Teoretická část také obsahuje poznatky k vybraným metodám pro posouzení konkurenceschopnosti. Druhá část práce je zaměřena na analýzu současného stavu konkurenceschopnosti společnosti. Na základě provedených analýz se v závěru práce nacházejí návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Klíčová slova: konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, SWOT analýza, IFE a EFE matice, benchmarking, Porterova teorie pěti konkurenčních sil, marketingový mix.

ABSTRACT

The topic of this bachelor thesis is the analysis of competitiveness of the Lingua language school Inc. The first part of the thesis is focused on theoretical issues of competition and competitiveness. The theoretical part also includes some findings related to selected methods for assessment of competitiveness. Next part is focused on the analysis of current situation of the competitiveness of the Lingua company. Based on performed analysis the conclusion includes some suggestions and recommendations to increase the competitiveness of the company.

Keywords: Competition, Competitiveness, Competitive Advantage, SWOT Analysis, IFE and EFE Matrix, Benchmarking, Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis, Marketing Mix.

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho věcné připomínky a rady, které mi poskytl při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych ráda poděkovala Mgr. Haně Dynkové za ochotný přístup, čas a poskytnuté informace na základě kterých mohla tato práce vzniknout.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Když něco opravdu chceš, celý vesmír se spojí, abys to mohl uskutečnit.“

Paulo Coelho

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 KONKURENCE.....	12
1.1 KONKURENČNÍ TYPOLOGIE.....	12
1.1.1 Podle rozsahu konkurenčního působení.....	12
1.1.2 Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí.....	13
1.1.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů.....	13
1.1.3.1 Dokonalá konkurence	13
1.1.3.2 Nedokonalá konkurence	14
1.1.4 Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí.....	15
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	15
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE.....	16
1.3.1 Tři obecné strategie	16
2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	18
2.1 OKOLÍ PODNIKU	18
2.2 SWOT ANALÝZA	18
2.2.1 Silné stránky.....	19
2.2.2 Slabé stránky	19
2.2.3 Příležitosti	19
2.2.4 Hrozby.....	20
2.3 MATICE EFE A IFE	20
2.4 BENCHMARKING	22
2.4.1 Typy benchmarkingu	22
2.4.2 Postup při benchmarkingu.....	23
2.5 PORTEROVA TEORIE KONKURENČNÍCH SIL	23
3 SLUŽBY.....	27
3.1 VLASTNOSTI SLUŽEB	27
3.2 KLASIFIKACE SLUŽEB.....	29
3.2.1 Klasifikace na základě stupně materiálnosti nabídky	29
3.2.2 Klasifikace podle charakteristických vlastností.....	29
3.2.3 Klasifikace založená na přítomnosti zákazníka a zaměstnance v průběhu služby	30
3.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	30
3.3.1 Produkt	31
3.3.2 Cena.....	31
3.3.3 Distribuce	31
3.3.4 Marketingová komunikace.....	32
3.3.5 Materiální prostředí	32
3.3.6 Lidé	32
3.3.7 Procesy	32
4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	36

5.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	36
5.2	CHARAKTERISTIKA A PŘEDMĚT ČINNOSTI	36
5.3	DŮLEŽITÁ DATA V HISTORII SPOLEČNOSTI.....	36
6	MARKETINGOVÝ MIX	38
6.1	PRODUKT	38
6.1.1	Jazykové kurzy pro veřejnost.....	38
6.1.2	Individuální výuka a výuka v malých skupinách	39
6.1.3	Jazykové kurzy pro firmy.....	39
6.1.4	Překlady a tlumočení.....	39
6.1.5	Programy pro děti a mládež	39
6.1.6	Pronájem prostor školicího střediska	39
6.1.7	Akademie rozvoje	40
6.2	CENA.....	40
6.3	DISTRIBUCE.....	40
6.4	MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....	40
6.4.1	Reklama.....	40
6.4.2	Podpora prodeje	41
6.5	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	41
6.6	LIDÉ	41
6.7	PROCESY	42
7	BENCHMARKING.....	43
8	PEST ANALÝZA	45
8.1	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY	45
8.2	EKONOMICKÉ FAKTORY	45
8.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	46
8.4	TECHNOLOGICKÉ VLIVY	46
9	SWOT ANALÝZA	47
9.1	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	47
9.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	49
9.3	IFE MATICE	50
9.4	EFE MATICE.....	51
10	PORTEROVA ANALÝZA.....	53
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	55
12	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	57
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Tržní ekonomika 21. století nabízí a přináší poměrně velké příležitosti k podnikání na trhu. Překážky vstupu na trh do jednotlivých odvětví se liší, ale jedním z faktorů, na který se musí zaměřit každý začínající subjekt je konkurence.

Ať už se jedná o podniky nabízející produkty, či o poskytovatele služeb v současnosti nemá lehké postavení na trhu žádný z těchto subjektů. Trhy jsou zaplaveny společnostmi nabízející nejrůznější výrobky a služby, konkurence neustále roste a tak dosahování úspěchů v podnikání není jednoduchým úkolem. K dosažení úspěchu tedy k dosažení konkurenceschopnosti je klíčový nápad, tedy to, jaký produkt či službu bude podnik nabízet. V případě, že se jedná o produkt, který již trh nabízí je pro konkurenceschopnost podniku důležité odlišit se. Diferenciace, může spočívat ve kvalitě či výhodnější ceně produktu, v ideálním případě se jedná o kombinaci obou prvků a zákazník má poté možnost nákupu kvalitního výrobku za dostupnou cenu. Nabízet zákazníkům žádaný produkt je tedy klíčové, ale často ani tento fakt nemusí být zárukou konkurenceschopnosti. Podnik působící na trhu by měl neustále sledovat své konkurenty, mít přehled o jejich činnosti a v případě potřeby umět reagovat a přizpůsobit se změnám a požadavkům konkurenčního prostředí. Neschopnost adaptace by se dala s trochou nadsázky označit jako protiklad slova konkurenceschopnost.

Obsahem teoretické části práce bude právě problematika konkurenceschopnosti. Vybrané metody pro určení současného postavení podniku a jeho konkurenceschopnosti budou v praktické části aplikovány na jazykovou školu Lingua, spol. s r. o., která působí jako poskytovatel služeb v oblasti jazykového vzdělávání. Podnikání a dosažení konkurenceschopnosti v oblasti služeb může být v některých ohledech obtížnější než podnikání na trhu s výrobky a proto by se měla i taková jazyková škola s dlouholetou působností na trhu jako je Lingua, spol. s r. o. zaměřovat na oblasti, ve kterých se lze zlepšit a tím docílit i případně zvýšení konkurenceschopnosti. Na základě jednotlivých analýz budou v závěru práce dány jazykové škole Lingua, spol. s r. o. návrhy a doporučení, které by společnosti mohly posloužit jako určitý návod pro zvýšení konkurenceschopnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KONKURENCE

Konkurenci můžeme definovat jako soupeření podniků s cílem udržet se na trhu a dosáhnout co nejvyšší tržní podíl. Konkurenceschopný podnik by měl spotřebitelům nabízet atraktivní druh zboží či služeb. Dále by měl být schopen plnit své závazky, ať už vůči svým zákazníkům, zaměstnancům, dodavatelům či státu. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 145)

Zich (2012, s. 48) upozorňuje na konkurenci jako na zásadní projev chování firem na trhu. Také uvádí, že snaha dosáhnout cílů obvykle naruší plány někoho jiného a následkem této skutečnosti je pak střet s konkurenty.

1.1 Konkurenční typologie

Čichovský (2002, s. 162) rozlišuje 4 základní konkurenční typologie.

1.1.1 Podle rozsahu konkurenčního působení

Tato typologie vychází z teritoriálního hlediska působení konkurence a rozlišuje konkurenci podle rozsahu konkurenčního působení producentů. (Čichovský, 2002, s. 162)

Globální konkurence zasahuje veškeré tržní prostředí jednotlivých států a je omezena mírou ochrany vlastní ekonomiky jednotlivých států. (Čichovský, 2002, s. 162)

Dalším typem je **alianční konkurence** zasahující jednotlivé nadnárodní tržní prostory a záměrně vytvořená seskupení států. (Čichovský, 2002, s. 163)

Národní konkurence zahrnuje všechny konkurenty v rámci jednoho státu, kde platí určitá makroekonomická a mikroekonomická pravidla. (Čichovský, 2002, s. 163)

Meziodvětvová konkurence je reprezentována podniky, které působí ve více než v jednom odvětví a také podniky snažící se o přechod do jiného odvětví ekonomiky. (Čichovský, 2002, s. 163)

Do **odvětvové konkurence** můžeme zařadit podniky v rámci jednoho odvětví ekonomiky. (Čichovský, 2002, s. 164)

Komoditní konkurence představuje konkurenty vyrábějící nebo distribuující totožné či podobné výrobky, které jsou zařazeny do komoditní klasifikace EU. (Čichovský, 2002, s. 164)

1.1.2 Podle nahraditelnosti produktu v tržním prostředí

Následující typologie zobrazuje souhrn konkurentů, které by měl každý podnik sledovat a zohledňovat při své činnosti. Tato typologie rozlišuje 4 druhy konkurence na základě nahraditelnosti produktu. (Čichovský, 2002, s. 164)

Konkurence značek nastává v případě soupeření podniků nabízejících podobné produkty či služby, u nichž je i srovnatelná cena. Odlišnost těchto produktů je tedy ve značce. Příkladem tohoto typu konkurence mohou být různé značky neperlivých vod. (Čichovský, 2002, s. 164)

Konkurence odvětvová vzniká v situaci, když vzájemní konkurenti nabízejí výrobky stejné třídy, které uspokojují totožné potřeby zákazníků. V našem případě by se jednalo o všechny producenty a distributory nealkoholických nápojů. (Čichovský, 2002, s. 164)

Konkurence formy je dána tím, že na trhu vystupuje více producentů uspokojující stejnou potřebu, ale každý z nich tuto potřebu uspokojuje odlišným způsobem. Příkladem mohou být všichni výrobci dopravních prostředků. (Čichovský, 2002, s. 164)

Konkurence rodu zahrnuje všechny organizace a firmy, které se snaží o uspokojení konkrétní potřeby zákazníka. (Johnová, 2008, s. 43)

1.1.3 Podle počtu prodejců a stupně diferenciacce produktů

V rámci uvedené typologie je třeba rozlišit 4 typy tržní struktury. Pod nedokonalou konkurencí zahrnujeme oligopol, monopolistickou konkurenci a monopol. Další typem tržní struktury je poté dokonalá konkurence, která je společně s monopolem považována za spíše teoretický model. (Jurečka a kol., 2010, s. 170)

1.1.3.1 Dokonalá konkurence

Za dokonalou konkurencí se považuje stav, kdy na trhu působí velký počet malých firem nabízející homogenní produkt. Jednotlivé subjekty na trhu nemají možnost ovlivňovat tržní cenu, protože každý z nich je ve srovnání s trhem příliš malý. Jelikož si spotřebitelé uvědomují stejnorodou povahu výrobků, nikdo z nich nebude ochoten platit vyšší cenu a tak nabízející nemají tendenci cenu zvyšovat. Ke snižování ceny z jejich strany také nedochází a to z důvodu dokonale elastické poptávky, která je pro daný typ trhu charakteristická. Pro dokonale konkurenční trh je jedním z typických znaků také možnost volně vstupovat na trh a odcházet z něj. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 147)

1.1.3.2 Nedokonalá konkurence

Zatímco v dokonalé konkurenci jsou prodávající příjemci ceny, v nedokonalé konkurenci je označujeme za tvůrce své ceny. (Holman, 2007, s. 297)

Pokud na trhu působí pouze jedna prodávající firma nabízející specifický produkt, který nemá blízký substitut, jedná se o **monopol**. V případě tohoto typu tržní struktury existují bariéry pro vstup na trh, které znemožňují vstup dalším konkurentům do odvětví. Může se jednat například o překážky administrativního typu, jako jsou licence či patenty, nebo o překážky přírodního rázu způsobené nepřístupností k potřebnému přírodnímu zdroji. Firmě může cestu na trh znemožňovat také bariéra ekonomické povahy, jejímž příkladem by mohla být velikost a absorpční potenciál trhu umožňující působení pouze omezeného počtu firem. (Jurečka a kol., 2010, s. 190-191)

Dalším typem tržní struktury je **oligopolní tržní struktura** vyznačující se malým počtem vzájemně si konkurujících firem. Jedním z typických znaků oligopolu je vysoká vzájemná závislost firem, která je důsledkem velkého podílu jednotlivých subjektů na celkové nabídce odvětví. Každá firma působící v oligopolu tedy musí při svém rozhodování, například o změně ceny či objemu produkce, brát v úvahu reakci konkurentů. Podle charakteru produkce rozlišujeme homogenní oligopol, kdy firmy produkují víceméně stejný produkt (např. ocel) a diferencovaný oligopol vyznačující se produkcí výrobků, které sice uspokojují stejnou potřebu, ale spotřebitelé je odlišují. Příkladem by mohla být produkce různých značek osobních automobilů. (Jurečka a kol., 2010, s. 215-216)

Posledním typem formy nedokonalé konkurence je **monopolistická konkurence**. V tomto typu tržní struktury zpravidla vystupuje větší počet menších a středních firem nabízející velmi podobné produkty, tzn. substituty. Tyto produkty se liší minimálně a diferenciací se nemusí týkat jen produktu, ale i dalších hledisek, jako například umístění firmy či úrovně kvality obsluhy ve službách. Důsledkem rozdílné nabídky produktů a služeb je poté monopolní síla podniku v rámci jím nabízeného produktu. Příkladem monopolistické konkurence mohou být například všechna kadeřnictví ve Zlíně nabízející služby lišící se nejen v ceně, ale i v kvalitě. (Brčák a Sekerka, 2010, s. 154-155)

1.1.4 Podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí

V souvislosti s vytvářením cílené spolupráce mezi jednotlivými nabízejícími subjekty na trhu a na základě stupně jejich organizace, rozlišujeme 4 různé typologie konkurence. (Čichovský, 2002, s. 166)

Jednou z již výše uvedených typologií je **monopol**. Jedná se o model, kdy trh ovládá jeden prodávající. (Depken, 2013, s. 163)

Na trhu může dojít k situaci, kdy jednotlivé podniky uzavřou mezi sebou dohodu, na základě které se domluví na ceně či na geografickém rozdělení trhu. V takovém případě se jedná o **kartel**. Výsledkem takových dohod pak může být monopolní chování podniku v rámci geografického segmentu. Kartelové dohody jsou zpravidla zakázány a dohled nad rovnými podmínkami na trhu vykonává úřad pro ochranu hospodářské soutěže. (Jurečka a kol., 2010, s. 220)

Syndikát je typ konkurence, která se dohodla nejen na rozdělení trhu a sjednocení cen, ale také na využívání stejné strategie zaměřené proti ostatním konkurentům. (Čichovský, 2002, s. 166)

Trast je konkurence založená taktéž na dohodě mezi podniky. Pro trast jsou charakteristické stejné prvky jako pro syndikát s tím rozdílem, že podniky jsou vzájemně provázány i investiční politikou. (Čichovský, 2002, s. 166)

1.2 Konkurenční výhoda

Pokud chce být firma vnímána jako odlišná, kvalitní, inovativní nebo tradiční, je klíčem k dosažení tohoto cíle portfolio výhod, kterými firma disponuje. (Zich, 2012, s. 94)

Zich (2012, s. 95) rozlišuje výhody ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční na základě toho, jakým způsobem jsou vytvářeny, získány, rozvíjeny a udržovány v rámci konkurenčního prostoru.

Aby firma mohla využívat a rozvíjet **ryze-konkurenční výhody**, musí znát zdroje, které má k dispozici. Tyto zdroje můžeme rozlišit na :

- hmotné (např. finanční prostředky, budovy),
- nehmotné (patenty, zkušenosti),
- lidské (znalosti a kvalifikace pracovníků),

- schopnosti (metody a přístupy používané v rámci organizace v jednotlivých oblastech činnosti firmy). (Zich, 2012, s. 96-97)

Semi-konkurenční výhody lze rozčlenit na akceptovatelné a neidentifikované výhody. Akceptovatelné výhody jsou běžně a poměrně často využívány a patří mezi ně například vládní opatření regulující trh či náhodný úspěch, nebo spolupráce se silným partnerem. Zatímco akceptovatelné výhody je firma schopna rozeznat a uvědomit si jejich roli v dosaženém úspěchu, neidentifikované výhody jsou charakteristické tím, že je nelze jasně klasifikovat a v řadě situací nelze okamžitě a spolehlivě definovat faktory, které stojí za dosaženým úspěchem. Tyto faktory pak tvoří jakousi černou skříňku a je třeba, aby si firma uvědomila, co je jejím obsahem. (Zich, 2012, s. 97)

Problematickou a citlivou skupinou jsou **pseudo-konkurenční výhody**. Zahrnují totiž neetické a nelegální výhody. Využívání těchto výhod firmám nelze doporučit, avšak jejich znalost může být pro firmu užitečná v případě uplatňování pseudo-konkurenčních výhod jejími konkurenty. Příkladem těchto výhod by mohlo být uzavírání kartelových dohod či klamavá reklama. (Zich, 2012, s. 98)

1.3 Konkurenční strategie

Nápaditá a dobře promyšlená strategie je klíčovým faktorem při budování úspěšného a konkurenceschopného podniku. Na druhou stranu nekvalitní strategie může způsobit i zánik podniku. Při tvorbě dané strategie je důležité uvědomit si, co danou strategii tvoří a o strategii informovat všechny, kdo se podílí na její realizaci. (Kourdi, 2011, s. 7)

1.3.1 Tři obecné strategie

K předstížení konkurentů může firma využít některé ze tří základních strategií. V takovém případě je pro splnění cíle důležité plné nasazení a podpůrná organizační opatření. Jejich účinek by mohl být méně efektivní v případě, že by se firma zaměřila ve stejný čas na více než jednu ze strategií, proto by se této volbě měly podniky vyhnout. (Porter, 1994, s. 35)

Prvenství v celkových nákladech je první strategií spočívající v úsilí podniku dosáhnout nejnižších celkových nákladů v rámci odvětví. Pro dosažení úspěchu v této oblasti je nutné, aby se podnik zaměřil na zavedení výkonných výrobních zařízení, redukci přímých a režijních nákladů, ale také na kontrolu nákladů v oblasti výzkumu a vývoje, služeb, reklamy, prodeje atd.

Nízké náklady chrání firmu před soupeřením konkurentů, také před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit cenu pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta a stejně tak vytvářejí ochranu proti dodavatelům. (Porter, 1994, s. 35-36)

Druhou obecnou strategií je **diferenciace**. Konkrétně se jedná o diferenciaci produktu či služby, jenž firma nabízí. Firma se může ve své činnosti zaměřit na diferenciaci designu nebo image značky, technologie, vlastnosti či zákaznického servisu. V ideálním případě se firma odlišuje ve více ohledech najednou. Diferenciace může být klíčová pro dosažení nadprůměrných výnosů v odvětví. Pokud je diferenciace úspěšná, zákazníci jsou věrní osvědčené značce a tím pádem méně citliví vůči změnám v ceně. (Porter, 1994, s. 37-38)

Významné postavení má diferenciace také ve vztahu ke konkurentům. Věrnost zákazníků či jedinečnost produktu znamenají pro nové podniky překážky při vstupu do odvětví. Pro již existující konkurenty nabízející substituty, tyto faktory představují taktéž hrozbu. (Porter, 1994, s. 38)

Soustředění pozornosti je poslední z obecných strategií, která je charakterizována soustředěním se na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Na rozdíl od dvou předešlých strategií se strategie soustředění pozornosti nezaměřuje na celé odvětví, ale cílem je zaměřit se na konkrétní objekt. Předpokladem pro efektivitu této strategie je schopnost firmy sloužit vybranému strategickému cíli účinněji než její konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. (Porter, 1994, s. 38)

2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ

Konkurenční prostředí je nejdynamičtější prostředí, ve kterém má každá firma svoji určitou pozici a proto je pro každý podnik důležité pochopit povahu, chování a strategii jeho konkurentů. Podnik by měl být také schopen analyzovat konkurenční produkty a následně se snažit o vytvoření konkurenčních výhod. (Grosová, 2002, s. 18)

2.1 Okolí podniku

Vše, co stojí mimo podnik jako organizaci lze označit za okolí podniku. Podnikové okolí lze rozlišit na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí souvisí se silami, které působí uvnitř podniku např. práce, kapitál, zkušenosti. Vnější podnikové okolí zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je dáno faktory, na které podnik může působit a ovlivňovat je, zatímco makrookolí je tvořeno faktory, které sice na podnik působí, avšak podnik je nemůže ovlivňovat. Příkladem vlivů spadající do makrookolí by mohla být politická stabilita nebo míra inflace. Pod mikrookolí spadá především vybrané odvětví, ve kterém podnik realizuje svoji činnost. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3; Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16, 31)

Znalost okolí podniku je důležitá pro pochopení vztahů s okolím, schopnost přizpůsobení se okolí a také pro využití možností sloužících k ovlivňování okolí. Hospodářské výsledky podniku jsou ve značné míře ovlivňovány faktory, které vytvářejí okolí podniku a také reakcí podniku na tyto faktory. (Dvořáček a Slunčík, 2012, s. 3, 34)

2.2 SWOT analýza

Název této metody do určité míry vypovídá o obsahu analýzy. SWOT je zkratkou pro čtyři oblasti, na které se analýza zaměřuje - silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Cannon, Perreault a McCarthy, 2008, s. 51)

Při sestavování SWOT analýzy je důležité správné zařazení faktorů do jednotlivých kategorií. Je třeba odlišovat faktory související s vnitřním prostředím (silné, slabé stránky) a externí faktory (příležitosti, hrozby). (Blažková, 2007, s. 156)

Správně sestavená SWOT analýza může pomoci podniku k vytvoření strategie, která využívá příležitostí a silných stránek, přičemž se snaží o potlačení hrozeb a slabých stránek. (Cannon, Perreault a McCarthy, 2008, s. 51)

2.2.1 Silné stránky

Silné stránky stejně tak jako slabé stránky ve SWOT analýze souvisí s vnitřním prostředím. Za vnitřní prostředí považujeme všechny kontrolovatelné prvky uvnitř firmy, které mají vliv na její činnost. Při stanovování silných stránek posuzujeme podnikové schopnosti, dovednosti, zdrojové možnosti a potenciál. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 38; Blažková, 2007, s. 156)

Příklady silných stránek:

- Pověst společnosti
- Kvalita výrobků
- Tržní podíl
- Kvalifikovaní zaměstnanci
- Finanční stabilita (Kotler a Keller, 2013, s. 84)

2.2.2 Slabé stránky

Slabé stránky jsou přesným protikladem stránek silných. Mezi slabé stránky řadíme nedostatky firmy, faktory, jejichž úroveň je nízká. V některých případech nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady slabých stránek:

- Zastaralá výrobní zařízení
- Vysoké náklady
- Neschopnost vyrábět včas
- Nespokojenost zákazníků
- Neefektivní propagace (Kotler a Keller, 2013, s. 84)

2.2.3 Příležitosti

Příležitosti uváděné ve SWOT analýze představují možnosti související s vnějším prostředím, jejichž realizace přináší firmě prospěch ve formě zvýhodnění vůči konkurenci. Vnější prostředí můžeme definovat jako faktory mimo organizaci, které na společnost mohou mít

buď pozitivní, nebo negativní vliv. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 38; Blažková, 2007, s. 156)

Příklady příležitostí:

- Nové technologie
- Nenaplněné potřeby zákazníků
- Akvizice
- Joint venture
- Outsourcing (Blažková, 2007, s. 156)

2.2.4 Hrozby

Hrozby představují faktory, které znamenají překážky pro činnost podniku. Mohou mít podobu nebezpečí neúspěchu či hrozby úpadku. V případě existence ohrožení, podnik musí reagovat pohotově a snažit se o odstranění či minimalizaci hrozby. (Blažková, 2007, s. 156)

Příklady hrozeb:

- Vstup nových konkurentů na trh
- Konkurenti s nižšími náklady
- Daňová zatížení
- Změny v zákaznických preferencích
- Nová regulační opatření (Blažková, 2007, s. 156)

2.3 Matice EFE a IFE

Matice EFE a IFE vycházejí ze SWOT analýzy a jejich obsahem je podrobnější hodnocení faktorů této analýzy.

Cílem **matice hodnocení faktorů externí analýzy - EFE** je zaměřit se na vybrané příležitosti a hrozby, které mají zásadní vliv na strategický záměr daného podniku. Vybrané faktory jsou zpravidla považovány za rizikové, a to buď s kladným, nebo záporným vlivem na strategický záměr podniku. (Fotr, 2012, s. 41)

Postup při tvorbě matice EFE je následující:

1) Prvním krokem při tvorbě matice je zpracování tabulky obsahující významné příležitosti a hrozby, které mohou ovlivnit strategický záměr podniku. Tyto faktory by měly být zastoupeny ve stejném počtu, např. pět příležitostí a pět hrozeb, které je třeba v tabulce zvlášť oddělit. (Fotr, 2012, s. 42)

2) Další krokem je přiřazování váhy každému rizikovému faktoru v rozsahu 0,00 - 1,00 podle významu příležitosti nebo hrozby pro úspěšnost v oboru obecně. Suma vah příležitostí a hrozeb je v součtu rovna 1,00. (Fotr, 2012, s. 42)

3) Po přiřazení váhy jednotlivým faktorům je nutné přiřadit také stupeň vlivu daných příležitostí a hrozeb na strategická východiska. Stupnice je dána rozsahem 1-4, přičemž:

1= výrazná hrozba, 2= méně výrazná hrozba, 3= méně výrazná příležitost, 4= výrazná příležitost.

U každého faktoru je poté nutné vynásobit jeho váhu a stupeň vlivu, čímž se získá vážené ohodnocení. (Fotr, 2012, s. 42)

4) Celkové vážené ohodnocení je poté součtem vážených ohodnocení jednotlivých faktorů a stanovuje celkovou citlivost strategického záměru podniku na vnější prostředí. Nejvyšší citlivost představuje hodnocení 4, střední 2,5 a nízká citlivost je dána 1. Dosažené výsledky poskytují informace podniku o tom, zda je vhodné vybočit ze svých dosavadních trendů nebo z těchto trendů nevybočovat. (Fotr, 2012, s. 42)

Matice hodnocení faktorů interní analýzy - IFE stejně jako EFE matice souvisí se vztahem faktorů k danému strategickému záměru. V případě IFE matice jsou dané faktory silnými nebo slabými stránkami podniku. Cílem interní analýzy je nejen zhodnocení současného postavení podniku, ale také posouzení jeho současného potenciálu ve vztahu k uvažovanému strategickému záměru. (Fotr, 2012, s. 43)

Postup při tvorbě matice IFE:

1) Postup je velmi podobný jako u EFE matice. Nejdříve je třeba vytvořit tabulku, která v tomto případě bude obsahovat významné silné a slabé stránky vzhledem ke strategickému záměru firmy. Opět platí doporučení o stejném počtu faktorů v jednotlivých kategoriích. (Fotr, 2012, s. 44)

2) Jednotlivým silným a slabým stránkám je nutné přiřadit váhu (0,00 - 1,00) dle jejich důležitosti pro konkurenceschopnost podniku v oboru. Součet vah silných a slabých stránek se rovná 1,00. (Fotr, 2012, s. 44)

3) Následuje ohodnocení jednotlivých faktorů podle míry jejich působení na výchozí strategický záměr. Využívá se stupnice 1- 4 , kdy:

1 = významná slabá stránka, 2 = méně důležitá slabá stránka, 3 = méně důležitá silná stránka, 4 = významná silná stránka. Vážené ohodnocení těchto faktorů je stejně jako u EFE matice součinem váhy a stupně vlivu. (Fotr, 2012, s. 44)

4) Posledním krokem je součet vážených ohodnocení jednotlivých faktorů, kterým získáme celkové vážené ohodnocení. Výsledek je hodnocením interní pozice podniku vůči strategickému záměru. Silná interní pozice odpovídá hodnocení 4. V tomto případě je tedy velká pravděpodobnost splnění strategického záměru. Průměrná interní síla odpovídá ohodnocení 2,5. O slabé interní pozici vůči strategickému záměru svědčí ohodnocení 1. Slabá interní pozice by měla být pro podnik varováním před realizací strategického záměru. Podnik by se v takovém případě měl vzhledem k riziku nejprve zaměřit na posílení vnitřního prostředí. (Fotr, 2012, s. 44)

2.4 Benchmarking

Benchmarking je technika spočívající v porovnávání vlastních aktivit s výsledky dosahovanými v daném oboru jinými podniky. Jedná se v podstatě o snahu zlepšit se na základě učení se od druhých. Výsledkem benchmarkingu je identifikace oblastí, ve kterých by se měl podnik zlepšit. Učinění změn, respektive zlepšení se v dané oblasti poté může vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 14-15; Blažková, 2007, s. 170)

2.4.1 Typy benchmarkingu

Na základě toho, kde je benchmarking vykonáván rozlišujeme dva základní typy – interní a externí.

Benchmarking interní je uskutečňován mezi vybranými organizačními jednotkami v rámci jedné organizace. Tyto vybrané jednotky (např. divize) zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Cílem interního benchmarkingu je nalezení a poznání nejlepší praxe ve vlastní organizaci. Výhodou tohoto typu benchmarkingu je poměrně

snadné získávání informací s čímž souvisí i kratší doba realizace projektu v porovnání s externím benchmarkingem. Na základě interního benchmarkingu může podnik odhalit rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek, na druhou stranu by neměl ignorovat podněty z vnějšího okolí. Nevýhodou interního benchmarkingu je nemožnost jeho aplikace v malých a středních firmách. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24-25)

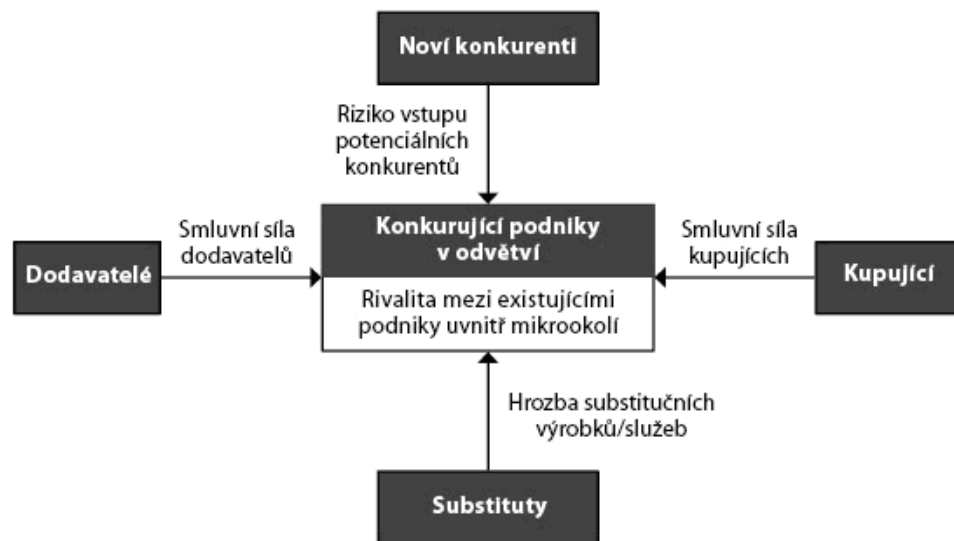
Externí benchmarking je souhrnem činností, ve kterých je podnik srovnáván s jinou organizací. Externí benchmarking je využíván malými a středními podniky. Nevýhodou v případě externího benchmarkingu může být obtížné vyhledávání partnera, který bude vystupovat ve srovnávání. Na druhou stranu externí benchmarking může umožňovat učení se od těch skutečně nejlepších. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 25)

2.4.2 Postup při benchmarkingu

- 1) Výběr oblastí pro benchmarking.
- 2) Interní analýza (pochopení a porozumění vlastních podnikových procesů).
- 3) Sběr a analýza externích dat (analýza podnikových procesů ostatních firem, stanovení v čem jsou firmy lepší a proč).
- 4) Identifikace nejlepších postupů a výkonů.
- 5) Porovnávání našich podnikových výkonů s nejlepšími postupy a výkony.
- 6) Vyhodnocení výsledků.
- 7) Identifikace nápravných opatření, strategií, akcí.
- 8) Realizace těchto opatření. (Blažková, 2007, s. 171)

2.5 Porterova teorie konkurenčních sil

Teorie M. E. Portera vychází z pěti základních konkurenčních sil, které mají vliv na konkurenční prostředí, respektive na dosažení úspěchu v odvětví. Mezi těchto pět základních konkurenčních sil patří nově vstupující firmy na trh, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů a stávající konkurence v odvětví. (Mikoláš, 2005, s. 69)



Obr. 1 Model pěti konkurenčních sil podle Portera (Blažková, 2007)

Nově vstupující firmy – trh se stává pro nové firmy lákavým, jestliže současní výrobci dosahují na daném trhu poměrně snadným způsobem slušné výnosy a pokud neexistují výrazné bariéry pro vstup na trh. (Mikoláš, 2005, s. 69)

Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér:

- a) bariéra strategická – situace, kdy bariéru vytvářejí současní výrobci, kteří se snaží, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. V případě, že se objeví nový konkurent, například využijí novou technologii, kterou do dané chvíle nevyužívali. (Mikoláš, 2005, s. 69)
- b) bariéra strukturální – ta je představována výrobní kapacitou, kterou potenciální konkurenti potřebují, aby dosáhly přijatelné nákladové ceny, nedostatkem zkušeností a investicemi, které jsou pro počáteční vstup na trh. (Mikoláš, 2005, s. 70)

Nebezpečí substitučních výrobků – substituty představují pro zákazníky možnost výběru. Jedná se o výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí substitutů jakožto hrozby se zvyšuje v závislosti na pružnosti zákazníků a pokud se cena a kvalita substitutu zlepšuje k poměru k dosavadnímu výrobku, zákazníci mohou bez váhání upřednostnit substitut. (Mikoláš, 2005, s. 70)

Vyjednávací síla zákazníků – síla zákazníků je závislá na následujících pěti faktorech:

- a) počet zákazníků – zákazníci mají na trhu větší vliv, pokud jsou zastoupeni v menším počtu a jsou relativně jednotní ve svých zájmech. V takovém případě se mohou operativněji zorganizovat v prosazování toho, čeho chtějí dosáhnout. (Mikoláš, 2005, s. 70)
- b) stupeň koncentrace zákazníků – v případě, že se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, kteří nakupují poměrně velký objem výrobků, jejich vyjednávací síla týkající se ceny je větší. (Mikoláš, 2005, s. 70)
- c) nebezpečí zpětné integrace – ve výrobním nebo obchodním řetězci může docházet k „integraci“ dodavatelů, která je vyvolána tlakem zákazníků. Výsledkem je poté klesající ziskovost výrobce polotovaru. (Mikoláš, 2005, s. 70)
- d) stupeň diferenciací produktu – je odvozen od počtu výrobců na trhu. Pokud má odběratel možnost vybírat z většího počtu výrobců jeho vyjednávací síla je významnější. (Mikoláš, 2005, s. 70)
- e) citlivost na kvalitu produktu – pokud zákazník preferuje kvalitu např. před nízkou cenou, znamená to zvýhodnění pro dodavatele, kteří mají náskok ve kvalitě své výroby. (Mikoláš, 2005, s. 70)

Vyjednávací síla dodavatelů – výše uvedené faktory spojené s vyjednávací silou odběratelů se vztahují také na dodavatele. Dodavatelé navíc disponují těmito následujícími silami:

- a) „zvýšení svého stupně konkurence“
- b) „zjednodušení a harmonizace zpětné integrace“
- c) „dodávky jedinečných produktů“
- d) „dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu finálního produktu“
- e) „opatření, při kterých musí zákazník investovat, pokud si přeje změnit dodavatele.“

(Mikoláš, 2005, s. 70-71)

Konkurence v odvětví – je dána podniky, které působí ve stejném odvětví. Existuje šest faktorů, které mají vliv na rozsah tohoto konkurenčního boje:

- a) stupeň koncentrace – souvisí s počtem výrobců nebo značek a s jejich podílem na trhu. Čím větší je stupeň koncentrace, tím je i silnější konkurence. S vysokou kon-

centrací mohou být spojeny i vzájemné dohody podniků, jejichž cílem je zabránit nežádoucí konkurenci. (Mikoláš, 2005, s. 71)

- b) diferenciací výrobků – konkurence je silnější v případě, že se výrobky příliš neodlišují v oblasti kvality, vlastností apod. (Mikoláš, 2005, s. 71)
- c) změna velikosti trhu – při zvětšení trhu dojde k oslabení konkurence. (Mikoláš, 2005, s. 71)
- d) struktura nákladů – „pokud mají dodavatelé vysoké fixní náklady, mají tendenci si více konkurovat cenou. Poté dochází k situaci, kdy cena kompenzující variabilní náklady, zvyšuje fixní náklady.“ (Mikoláš, 2005, s. 71)
- e) rostoucí výrobní kapacita – jestliže nárůst trhu je menší než navýšení výrobní kapacity, vzniká ostrá konkurence. (Mikoláš, 2005, s. 71)
- f) bariéra vstupu – jakmile je pro dodavatele problematické vystoupit ze smršťujícího se trhu, konkurence se zvyšuje. (Mikoláš, 2005, s. 71)

3 SLUŽBY

„Služba je jakýkoli úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmátelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek.“ (Kotler a Keller, 2013, s. 394)

Sektor služeb je velmi významným generátorem zaměstnanosti v ekonomice. Odvětví služeb zasahuje, jak vládní sektor pod který spadají např. soudy, školy či nemocnice, tak soukromý neziskový sektor, který zahrnuje např. charity či církev. Služby jsou samozřejmě součástí i podnikatelského sektoru, nabízejí je hotely, restaurace či banky. I zaměstnanci maloobchodu jako pokladní či prodejci mohou být označeni jako poskytovatelé služeb. (Kotler a Keller, 2013, s. 394-395)

3.1 Vlastnosti služeb

Služby od fyzických výrobků rozlišují jejich základní čtyři charakteristiky: nehmátelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. (Kotler a Keller, 2013, s. 396)

Nehmátelnost je vlastnost služby, která je dána tím, že službu na rozdíl od výrobku nelze vnímat smysly. Zpravidla totiž službu nemůžeme uchopit, ochutnat, slyšet apod. Tato vlastnost a navíc fakt, že spotřebitel službu nemá možnost předem vyzkoušet, u něj vyvolává určitou nejistotu, kterou se následně snaží zmírnit tím, že odvozuje předpoklady kvality služby od místa, lidí, vybavení, komunikačních materiálů, symbolů a ceny. Firmy nabízející služby by se tedy měly zaměřit na řízení uvedených nástrojů kvality a také se snažit o další poskytování tzv. fyzických důkazů o kvalitě služby (např. referencemi od veřejně známých osobností). (Kotler a Keller, 2013, s. 396; Hesková, 2012, s. 21-22)

Neoddělitelnost služeb souvisí s propojením produkce služby s její spotřebou. V mnoha případech totiž místo výroby služby je zároveň místem spotřeby. V takovém případě je pak přítomen nejen příjemce služby, ale také poskytovatel, který je vlastně součástí služby. Vazba mezi poskytovatelem a klientem může být v některých případech klíčová pro uskutečnění služby. Příkladem služby, během které je nutná přítomnost poskytovatele by mohl být např. koncert zpěváka X. Neoddělitelnost jako vlastnost také vyjadřuje nemožnost službu skladovat, upravovat apod. To znamená, že pokud např. nedojde k obsazení všech míst na divadelní představení, nelze neobsazená místa skladovat a prodat v následujícím období tak, jak by tomu bylo u fyzického produktu. (Hesková, 2012, s. 22-23)

Proměnlivost jako vlastnost služeb souvisí s kvalitou. Kvalita služeb je totiž vždy závislá na tom kdo, kdy, kde a komu danou službu poskytuje a proto jsou služby proměnlivé. Tato vlastnost může opět způsobovat nejistotu u zákazníků, a proto by se podniky poskytující služby měly snažit o maximální kontrolu kvality poskytovaných služeb. Mohou se rozhodnout investovat např. do optimálních procesů výběru a školení zaměstnanců. Dalšími nástroji pro zkvalitnění služeb může být standardizace procesu poskytování služby, nebo monitoring spokojenosti zákazníků. (Kotler a Keller, 2013, s. 398)

Pomíjivost služeb je dána faktem, že služby nelze skladovat, respektive nelze je vyrobit do zásoby. Podnik poskytující služby může mít tedy problém uspokojit náhle rostoucí poptávku a na druhou stranu, pokud zákazník není přítomen v dohodnutém čase, mohou podniku vznikat ztráty z nevyužitého času. Ideální tedy je, pokud je poptávka po službě vyrovnaná, protože v takovém případě je možné dopředu zajistit potřebný personál. V případě, že poptávka má kolísavý charakter, existuje několik strategií, pomocí kterých je možné najít soulad mezi poptávkou a nabídkou služeb. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 31)

Strategie na straně poptávky:

Účtování různých cen v různou dobu může vést k přesunu části poptávky v době špičky na jinou dobu. Příkladem mohou být odlišné ceny zájezdů v hlavní sezóně a mimo sezónu. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 31)

Důležitým a hojně využívaným prvkem u řízení poptávky jsou rezervační systémy a jedním z dalších způsobů, jak řídit poptávku je nabídka doplňkových služeb pro čekající zákazníky (např. bary v restauracích). (Kotler a Keller, 2013, s. 399)

Strategie na straně nabídky:

Podniky v době zvýšené poptávky mohou zaměstnávat pracovníky na částečný úvazek. V čase špičky se může podnik rozhodnout pro úsporný režim, kdy pracovníci budou vykonávat jen nezbytné úkony. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 32)

Zapojení spotřebitelů do účasti na vykonávaných službách může poskytovatelům ušetřit čas, taktéž se podniky mohou rozhodnout investovat do prostor, které by mohly využít v případě budoucí expanze. (Kotler a Keller, 2013, s. 399)

3.2 Klasifikace služeb

Služby zahrnují mnoho různorodých činností a lze je klasifikovat dle různých faktorů. Roztřídění služeb do několika kategorií může přispět ke kvalitnější analýze služeb a pomáhá také k pochopení použití jednotlivých marketingových nástrojů pro příslušné kategorie služeb. (Vašítková, 2008, s. 13)

Základním rozdělením služeb může být rozčlenění na služby, jenž jsou **založeny na lidech** (např. účetní služby) a služby **založené na zařízeních** (např. automatické myčky aut). Služby se také liší podle toho, jaký charakter má potřeba, kterou uspokojují. Ta může být buď **osobní**, nebo **firemní povahy**. (Kotler a Keller, 2013, s. 395)

3.2.1 Klasifikace na základě stupně materiálnosti nabídky

Ryze hmotné zboží - příkladem může být zubní pasta. Jedná se o zboží bez jakýchkoliv doprovodných služeb. (Kotler a Keller, 2013, s. 394)

Hmotné zboží s doprovodnými službami – jedná se o hmotný výrobek doplněný jednou či více službami. Při koupi automobilu jsou doprovodnými službami např. záruka, leasing či zkušební jízda. (Kotler a Keller, 2013, s. 394)

Hybridní nabídka – je zastoupena jak službou, tak výrobkem a míra jejich důležitosti v souvislosti s uspokojením zákazníka je vyrovnaná. Příkladem jsou restaurace, kdy pro zákazníka hraje důležitou roli nejen kvalita pokrmu, ale i kvalita obsluhy. (Kotler a Keller, 2013, s. 394)

Dominantní služba s doprovodným menším zbožím a službami – nabídka se v tomto případě skládá z výrazné části ze služby. Doplnující zboží zpravidla slouží ke zkvalitnění a zatraktivnění služby. Příkladem může být cesta letadlem s doplňujícím zbožím v podobě občerstvení a nápojů. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 23)

Ryzí služba – nabídka je v podobě nehmotné služby. Příkladem ryzí služby je např. masáž. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 23)

3.2.2 Klasifikace podle charakteristických vlastností

Terciální služby zahrnují činnosti, které v minulosti byly prováděné doma. Zástupci těchto služeb jsou např. čistírny, kadeřnictví či kosmetické služby. (Vašítková, 2008, s. 13)

Kvartérní služby jsou služby usilující o usnadňování a rozdělování činností. Tyto služby v podstatě přinášejí zvýšení efektivity práce. Může se jednat např. o dopravu, obchod, komunikaci či finance. (Vašítková, 2008, s. 13)

Kvinterní služby, kam patří například vzdělávání, rekreace či zdravotní péče jsou charakteristické tím, že mění a zdokonalují své příjemce služby. (Vašítková, 2008, s. 14)

3.2.3 Klasifikace založená na přítomnosti zákazníka a zaměstnance v průběhu služby

Samoobslužné služby – při poskytování tohoto typu služby není třeba účast zaměstnance, např. výběr peněz z bankomatu. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 26)

Interpersonální služby – tento typ služeb si vyžaduje účast obou stran, tedy jak zákazníka, tak poskytovatele služby. Příkladem takové služby může být lékařské ošetření. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 26)

„Dálkové“ služby – v tomto případě je nutná jen účast poskytovatele služby, který vyřizuje žádost zákazníka, např. pojišťovací služby. (Cibáková, Rózsa a Cibák, 2008, s. 26)

3.3 Marketingový mix služeb

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu.“ (Kotler et al., 2007, s. 70)

Počátkem 60. let navrhl profesor McCarthy marketingový mix složený ze 4 prvků známých jako 4P :

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (place),
- marketingová komunikace (promotion). (Kotler, 2000, s. 112)

Někteří kritici 4P vytýkají této koncepci její neúplný obsah, např. opomenutí služeb, balení a osobního prodeje. Oponenti však tyto prvky vnímají jako součást 4P. Tvrdí, že služby poskytované např. kadeřníky jsou tzv. servisní produkty a ostatní služby jako např. servis, instalace apod. v podstatě přímo souvisí s produkty. Balení považují za součást produktu, osobní prodej vnímají zase jako propagační nástroj. (Kotler, 2000, s. 113)

Aplikace základního marketingového mixu v organizacích poskytující služby ale ukázala, že koncepce 4P je pro účinné vytváření marketingových plánů nedostačující. Vznikl tedy marketingový mix služeb, který je doplněn o další 3P. Jedná se o následující prvky:

- materiální prostředí (physical evidence),
- lidé (people),
- procesy (processes). (Vašítková, 2008, s. 26)

3.3.1 Produkt

Za produkt lze považovat vše, co organizace nabízí spotřebitelům k uspokojení jejich potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Nejdůležitějším prvkem definujícím službu je její kvalita. Podnik při rozhodování o produktu musí brát v potaz jeho vývoj, životní cyklus, image značky a sortiment produktů. (Vašítková, 2008, s. 26)

3.3.2 Cena

Cenu je možné definovat jako peněžní částku účtovanou za daný výrobek či službu. Lze také cenu vnímat jako souhrn všech hodnot, které jsou zákazníci ochotni vyměnit za uspokojení či užitek z užívání výrobku či služby. Zatímco ostatní prvky marketingového mixu vytvářejí náklady, cena je ve své podstatě tvůrcem příjmů organizace. Cena je bezesporu jedním z důležitých faktorů při kupním rozhodování zákazníka, proto by měl podnik při jejím stanovování jednat pozorně a neopomenout žádný z faktorů ovlivňující její výši. (Kotler et al., 2007, s. 748-749)

3.3.3 Distribuce

Elementárním cílem distribuce je zajištění požadovaných produktů na dostupném místě, ve správném čase a v takovém množství, jaké kupující potřebují. (Foret, 2008, s. 103)

Rozhodování o distribuci v souvislosti se službami zahrnuje nejen volbu vhodného místa, kde bude služba nabízena, ale také výběr případného zprostředkovatele dodávky služby (např. letecká společnost může své služby prodávat prostřednictvím cestovních agentur). (Vašítková, 2008, s. 27)

3.3.4 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace zahrnuje aktivity, prostřednictvím nichž jsou zákazníci informováni o produktu, ale především přesvědčováni ke koupi daného produktu. Může mít formu osobního prodeje, reklamy v televizi či v tisku, billboardů atd. Koordinace marketingových komunikačních aktivit s cílem ovlivnit postoje nebo chování zákazníků nazýváme propagace. (Solomon, Marshall a Stuart, 2006, s. 20, 385)

3.3.5 Materiální prostředí

Nehmotnost služeb znamená pro zákazníka jisté riziko při nákupu služby. Materiální prostředí poté funguje jako jakýsi důkazní prostředek o vlastnostech služby. Může mít formu prostor, ve kterých je služba poskytována, ale může se jednat například i o oblečení zaměstnanců poskytujících službu. Uvedené příklady mohou být pro zákazníky signálem kvality služby a následně tedy i jedním z faktorů ovlivňující rozhodnutí o nákupu služby. (Vašítková, 2008, s. 27)

3.3.6 Lidé

Fakt, že zaměstnanci jakožto poskytovatelé služeb výrazně ovlivňují kvalitu služeb, je důvodem, proč jsou lidé jednou z důležitých částí marketingového mixu. Organizace by se tedy měly poctivě věnovat výběru, vzdělávání, ale také motivování zaměstnanců. Stejně tak by měly stanovovat určitá pravidla pro chování k zákazníkům. To vše je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. (Vašítková, 2008, s. 27)

3.3.7 Procesy

Důležitým prvkem při hodnocení kvality služby je způsob, jakým je služba poskytována. Zákazník v restauraci nebude příliš spokojen, pokud bude vystaven dlouhému čekání. Žadatel o pojištění, kterému nebudou poskytnuty všechny informace a zodpovězeny jeho dotazy, také nebude patřit mezi spokojené zákazníky. Pro odhalení nedostatků a zkvalitnění procesu poskytování služby je tedy nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je (zejména u složitých procesů) a zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. (Vašítková, 2008, s. 27)

4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Konkurence je faktor působící snad na každý subjekt vystupující na trhu. Z pohledu podniku by tedy mělo být důležité umět identifikovat své hlavní konkurenty a při své činnosti je mít neustále na paměti. Jednou z možností, jak uspět v konkurenčním boji je vytvoření konkurenční strategie. Podnik by si měl také uvědomovat své konkurenční výhody a umět je co nejefektivněji využít k vlastnímu prospěchu. Také by měl zároveň neustále sledovat konkurenty, porovnávat jejich činnost s činností vlastní a hledat oblasti, ve kterých je možno se zlepšovat.

Členění konkurence a konkurenčních výhod

Existuje několik rozčlenění konkurence dle různých parametrů. Jedná se například o rozlišení na základě teritoriálního hlediska působení konkurence, podle nahraditelnosti produktu, podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktů či podle propojitelnosti producentů do aliancí.

Lze také rozčlenit konkurenční výhody a to na ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční.

Tři obecné konkurenční strategie

K dosažení konkurenceschopnosti může podnik využít jednu ze tří základních obecných strategií. Jedná se o strategii prvenství v celkových nákladech, kdy je snahou podniku dosáhnout co nejnižších nákladů a tím se chránit před ostatními podniky. Druhou strategií je diferenciací, která spočívá v odlišení se od konkurence. Výsledkem diferenciací (pokud je úspěšná) by mělo být přilákání nových zákazníků. Poslední ze tří obecných strategií je strategie soustředění pozornosti, jejíž podstatou je zaměření se na jeden konkrétní cíl a tím se odlišit od konkurentů s širším záběrem činnosti.

Konkurenční prostředí

Při pozorování a analýze konkurenčního prostředí je k dispozici hned několik nástrojů. Jedná se o SWOT analýzu a s tím související IFE a EFE matici, které nám zobrazují nejen vnější prostředí, ale i prostředí vnitřní tzn. podnikové prostředí. Na základě SWOT analýzy jsou definovány silné a slabé stránky (související přímo s podnikem) a také příležitosti a hrozby plynoucí z vnějšího okolí podniku.

Dalším nástrojem je benchmarking, na jehož základě dochází ke srovnávání podniku s jeho hlavními konkurenty.

S konkurenčním prostředím souvisí i Porterova teorie konkurenčních sil. Ta je založena na pěti konkurenčních silách (nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, konkurence v odvětví) a jejich postavení v konkurenčním prostředí.

Služby

Služby se od výrobků liší na základě svých čtyř typických vlastností: nehmatatelnost, neoddělitelnost, proměnlivost a pomíjivost. S těmito vlastnostmi souvisí do určité míry i rozšířený marketingový mix zahrnující nejen základní 4 prvky (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace), ale navíc také další 3P (materiální prostředí, lidé, procesy).

Klasifikovat služby lze na základě materiálnosti nabídky či podle charakteristických vlastností. Existuje také klasifikace plynoucí z přítomnosti zákazníka a zaměstnance v průběhu poskytování služby.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

5.1 Základní informace

Název: LINGUA, spol. s r. o.

Sídlo: Zlín, nám. T. G. Masaryka 2433, PSČ 760 01

Identifikační číslo: 25309455

Internetová adresa: www.elingua.cz

Základní kapitál: 100 000 Kč



Obr. 2 Logo Lingua, spol. s r. o. (Jazyková škola Lingua, 2014)

5.2 Charakteristika a předmět činnosti

Lingua, spol. s r. o. je největší jazykovou školou ve Zlínském kraji, která během svého působení pomohla již více než dvanácti tisícům studentů. Předmětem činnosti jazykové školy Lingua, spol. s r. o. je především poskytování jazykových kurzů. V nabídce jazykové školy lze také najít další služby jako např. překlady a tlumočení, dětské tábory atd.

Hlavní vizí společnosti je být pilířem moderního vzdělávání pro ty, kteří hledají pozitivní změnu ve svém osobním i profesním životě.

5.3 Důležitá data v historii společnosti

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. byla založena v roce 1991. O tři roky později získala tato jazyková škola akreditaci MŠMT ČR k organizování jednoletého (pomaturitního) kurzu cizích jazyků s denní výukou. Tato akreditace se vztahovala na výuku anglického, ně-

meckého, španělského a ruského jazyka. Dalším významným rokem pro společnost byl rok 2005. V tomto roce došlo ke vzniku Asociace jazykových škol a agentur ČR a jazyková škola Lingua, spol. s r. o. byla jedním ze zakládajících členů. V roce 2007 získala jazyková škola další akreditaci od MŠMT ČR k provádění vzdělávacích programů zaměřených na další vzdělávání pedagogických pracovníků v souladu s § 27 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících. O rok později obdržela certifikaci pro přípravu kandidátů na Cambridgeské zkoušky.

Rok 2011 byl nejen ve znamení 20. výročí školy, ale došlo i k otevření nového školicího střediska Lingua Zlín. Toto nové školicí středisko přineslo jazykové škole nové prostory, v nichž mohou probíhat nejen jazykové kurzy, ale i firemní školení, workshopy, semináře či konference. Posláním střediska je poskytovat jak kvalitní jazykovou výuku, tak i další vzdělávací programy podporující všestranný osobnostní a profesní vývoj. (O škole, 2014)

6 MARKETINGOVÝ MIX

Marketingové aktivity mají v jazykové škole Lingua, spol. s r. o. na starosti vybraní zaměstnanci a dochází také k občasné spolupráci s externími pracovníky.

6.1 Produkt

V současnosti Lingua, spol. s r. o. nabízí širokou škálu služeb:

- Jazykové kurzy pro veřejnost, jednoleté denní pomaturitní studium
- Individuální výuka a výuka v malých skupinách
- Jazykové kurzy pro firmy
- Překlady a tlumočení
- Programy pro děti a mládež
- Pronájem prostor školicího střediska
- Akademie rozvoje

6.1.1 Jazykové kurzy pro veřejnost

Lingua, spol. s r. o. nabízí jazykové kurzy pro veřejnost hned v několika variantách. Velmi populární je roční kurz cizích jazyků s denní výukou (jednoleté denní pomaturitní studium) s akreditací od MŠMT ČR, který je pořádán od roku 1994. Tento typ kurzu se vyznačuje intenzivní výukou cizího jazyka (20 hodin týdně), která je poskytována kvalifikovanými a zkušenými lektory (čeští lektori i rodilí mluvčí). Jednoleté denní pomaturitní studium je především lákavé pro studenty středních škol, kteří si výběrem tohoto kurzu mohou zdokonalit své jazykové dovednosti a přitom si navíc zachovat statut studenta (pokud se jedná o maturanty aktuálního kalendářního roku).

Další variantou kurzů jsou docházkové kurzy pro zájemce různých věkových kategorií. Výuka těchto kurzů probíhá jednou nebo dvakrát týdně, převážně v odpoledních nebo večerních hodinách a zájemci si mohou vybrat kurz na základě vlastních potřeb. Jedná se o roční docházkové kurzy zaměřené na všeobecný jazyk, kurzy specializované na přípravu k mezinárodním jazykovým zkouškám, komunikační kurzy, kurzy přípravy ke státní maturitě z cizích jazyků, kurzy pro seniory a krátkodobé kurzy určené pro zájemce, kteří

z důvodu častých změn nemohou studovat v ročních či půlročních kurzech (např. studenti vysokých škol).

6.1.2 Individuální výuka a výuka v malých skupinách

Individuální výuka je velmi intenzivní výukou, která se zcela přizpůsobuje zákaznickým požadavkům. Zájemce si sám zvolí den, čas i délku studia podle vlastních potřeb a možností.

Kurzy pro malé skupiny jsou variantou individuální výuky. Zájemci mohou navštěvovat kurz se svými kolegy či přáteli jako uzavřená skupina. Počet osob stejně jako požadavky pro výuku si poté stanovují sami.

6.1.3 Jazykové kurzy pro firmy

Lingua, spol. s r. o. nabízí také možnost jazykových kurzů pro firmy. V rámci těchto kurzů poskytuje, jak vzdělávání zaměstnanců, tak jazykový audit – testování jazykových znalostí zaměstnanců a uchazečů o vybrané pracovní pozice. Obsahová i časová náplň kurzů se opět odvíjí od požadavků firmy.

6.1.4 Překlady a tlumočení

Tlumočníci jazykové školy Lingua, spol. s r. o. překládají do i ze všech evropských jazyků, hlavních asijských jazyků (čínština, japonština, korejština) a řady dalších. Klienti mohou využít překladů běžných i odborných textů, tlumočení při obchodních jednání, konferencích atd.

6.1.5 Programy pro děti a mládež

Programy pro děti a mládež jsou pevnou součástí portfolia služeb jazykové školy Lingua, spol. s r. o. V průběhu letních prázdnin jsou organizovány příměstské tábory a týdenní pobytový tábor (se zaměřením na anglický jazyk). Společnost také nabízí docházkové jazykové kurzy pro děti od 5. tříd.

6.1.6 Pronájem prostor školicího střediska

Kromě uvedených jazykových služeb Lingua, spol. s r. o. nabízí také pronájem prostor vhodných k pořádání školení, seminářů nebo konferencí v atraktivním prostředí školicího střediska zrekonstruovaného v roce 2011. Samozřejmostí je počítačové vybavení, interaktivní tabule s projekcí, klimatizované prostory apod.

6.1.7 Akademie rozvoje

Akademie rozvoje pořádá pravidelně semináře pro veřejnost zaměřené na různá témata, především na sebezpoznání a rozvoj osobnosti. Všechny semináře jsou pořádány pod vedením zkušených lektorů.

6.2 Cena

Stanovování cen jednotlivých kurzů se musí samozřejmě odvíjet od nákladů spojených s poskytováním dané služby. Vzhledem k aktuálním závazkům společnosti, které souvisejí s investicemi do nových prostor se jazyková škola Lingua, spol. s r. o. zaměřuje spíše na kvalitu služeb než na sledování cen konkurentů. Nabízené služby tedy v některých případech jsou vyšší než ceny konkurenčních služeb.

6.3 Distribuce

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. nabízí a poskytuje své služby v centru města Zlína, což může znamenat z hlediska dostupnosti pro společnost značnou konkurenční výhodu. Tím, že některé střední školy, tak i většina fakult Univerzity Tomáše Bati sídlí v centru města, má jazyková škola i z tohoto pohledu výhodnou pozici, která může přispět k povzbuzení zájmu studentů jazykovou školu navštěvovat. Budovu, ve které sídlí, navíc sdílí se Střední školou podnikatelskou a Vyšší odbornou školou, s. r. o.

Pro případné zájemce je možnost uskutečňování kurzů i v jiných prostorách, dle přání zákazníků. V těchto případech například lektor dochází přímo do podniku, kde se kurzy pravidelně konají.

6.4 Marketingová komunikace

6.4.1 Reklama

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má k dispozici vlastní webové stránky, stejně jako profil na Facebooku. Dále ke své propagaci využívá e-mailing, propagaci na reklamních plochách, v dopravních prostředcích, reklamu v rádiích nebo také inzerci v Magazínu Zlín. Důležitá je také propagace cílená přímo na žáky středních škol, proto se snaží prostřednictvím prezentací či alespoň letáků jazyková škola představit i zde.

6.4.2 Podpora prodeje

Za podporu prodeje lze u služeb poskytovaných jazykovou školou Lingua, spol. s r. o. považovat například poskytování slev. Možnost slevy mohou využít například rodiče, jejichž děti se již v minulém roce zúčastnili tábora. Dále je sleva ve výši 200 Kč poskytnuta studentům, kteří se přihlásí do dvou různých kurzů a také studentům, kteří přivedou nového zájemce o studium. Součástí bonusů pro zákazníky je i sleva ve výši 5% na nákup učebnic.

Další výhodou pro zákazníky je možnost úhrady kurzovného na splátky (bez navýšení) a také vrácení kurzovného po první hodině, v případě nespokojenosti klienta. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. nabízí také možnost zakoupení dárkových poukazů v libovolné hodnotě.

6.5 Materiální prostředí

Materiální prostředí u služeb souvisí s důkazem kvality služby. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. by krom toho, že je členem Asociace jazykových škol a agentur či držitelem certifikace pro Cambridgeské zkoušky, mohla za určitý signál kvality služeb považovat také prostory, které má k poskytování služeb k dispozici. Jedná se o prostory s moderním vybavením a v roce 2011 navíc došlo k rozšíření prostor spojené s již zmíněným školicím střediskem.

6.6 Lidé

V současné době na jazykové škole Lingua, spol. s r. o. působí 40 lektorů, z toho 4 z nich jsou rodilí mluvčí.

Ačkoli všechny body marketingového mixu služeb jsou důležité, lidé jakožto zaměstnanci jsou pilířem kvality nabízených služeb, obzvláště při poskytování jazykových kurzů, jako je tomu v případě Lingua, spol. s r. o. Na webových stránkách jazykové školy je možné najít seznam jmen lektorů, včetně informací o nich. Pokud tedy zákazník má zájem dozvědět se více o lektorovi, který má jím vybraný kurz vést, nic mu v tom nebrání. Pro některé zákazníky může být vzdělání, či zkušenosti lektora jednou z nejdůležitějších informací při nákupu služby.

Lektoři v jazykové škole Lingua, spol. s r. o. jsou z velké většiny lidé, kteří mají dokončené vysokoškolské vzdělání, zaměřené na studium jazyka. Mnozí z nich navíc disponují

certifikáty FCE či CAE, což je důkazem jejich znalostí a odbornosti. Vybrané kurzy jsou také pod vedením rodilých mluvčích, což mohou někteří klienti upřednostňovat.

6.7 Procesy

V rámci zkvalitňování služeb se jazyková škola Lingua, spol. s r. o. snaží získávat zpětnou vazbu od účastníků jednotlivých kurzů prostřednictvím dotazníků. U jednoletého pomaturitního studia se lektoři snaží již v průběhu roku zjišťovat názory a případná doporučení pro zlepšení výuky od svých studentů.

7 BENCHMARKING

Tab. 1 Benchmarking (vlastní zpracování)

Kritéria	Konkurenti			
	Lingua, spol. s r. o.	Lingua Centrum, s. r. o.	Skřivánek, s. r. o.	ONLY4, s. r. o.
Rozsah nabídky služeb	8	6	5	3
Cenová politika	7	10	9	8
Internetový marketing (FB, webové stránky)	7	6	5	5
Umístění školy	8	7	9	8
Členství v jazykových asociacích	5	10	5	0
Celkem bodů	35	39	33	24
Procentuální porovnání s nejlepším výsledkem	90%	100%	85%	62%

V tabulce 1 je uvedeno srovnání jazykové školy Lingua, spol. s r. o. a tří konkurentů školy na základě vybraných parametrů. Bodové hodnocení bylo stanoveno v intervalu 0 (nejhorší) – 10 (nejlepší). V celkovém hodnocení dopadla nejlépe jazyková škola Lingua Centrum, s. r. o.

Rozsah nabídky služeb

Z hlediska rozsahu nabídky služeb jazyková škola Lingua, spol. s r. o. získala nejvyšší počet bodů. Její portfolio je opravdu bohaté, klienti si mohou vybírat z několika typů kurzů a nabízí na rozdíl od některých konkurentů i programy pro děti (příměstské a klasické tábory).

Cenová politika

V oblasti cenové politiky dosáhla nejvyššího počtu bodů jazyková škola Lingua Centrum, s. r. o. Ta i v celkovém hodnocení dopadla nejlépe. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. v této oblasti v porovnání s konkurenty body ztrácí.

Internetový marketing

V rámci internetového marketingu byly porovnávány webové stránky škol a profily škol na sociální síti Facebook. I přestože lze najít u jazykové školy Lingua, spol. s r. o. drobné nedostatky v obou hodnocených oblastech, především díky webovým stránkám získala nejvyšší počet bodů. Ostatní konkurenti dosáhli při hodnocení tohoto kritéria velmi vyrovnaných výsledků.

Umístění školy

Jedním z dalších kritérií hodnocených v rámci benchmarkingu bylo umístění školy. Z pohledu zákazníka může být důležitá vzdálenost školy od zastávky městské hromadné dopravy, určitou výhodou může být pro školy umístění v centru města, či možnost parkování v blízkosti školy. V rámci tohoto hodnocení dopadla jazyková škola Lingua, spol. s r. o. slušně. Vyššího počtu bodů mohla dosáhnout v případě bezproblémového parkování v blízkosti školy.

Členství v jazykových asociacích

Poslední hodnocenou oblastí bylo členství v jazykových asociacích. Konkrétně se jedná o Asociaci jazykových škol a agentur (AJŠA) a o Asociaci certifikovaných jazykových škol (ACERT). Členství v obou těchto organizacích bylo ohodnoceno plným počtem bodů, pět bodů poté znamená členství v jedné z těchto asociací. Členstvím v obou asociacích disponuje pouze jazyková škola Lingua Centrum, s. r. o. Jazyková škola ONLY4, s. r. o. naopak není členem z žádné z těchto asociací. Ostatní porovnávané školy jsou členy AJŠA a chybí jim členství v ACERT.

8 PEST ANALÝZA

8.1 Politicko-legislativní faktory

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. je stejně jako každý jiný soukromý subjekt ovlivněn řadou politicko-legislativních faktorů. Jedním z takových faktorů jsou zákony, které těmto subjektům stanovují jejich práva, stejně jako jejich povinnosti, které při své činnosti musí dodržovat. Činnost jazykové školy Lingua spol. s r. o. je z pohledu legislativy regulována zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ale také zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů a dalšími.

Jedním z legislativních faktorů ovlivňující některé jazykové školy včetně jazykové školy Lingua spol. s r. o. je udělování akreditace. Pro poskytování vybraných jazykových služeb (jednoleté denní pomaturitní studium, další vzdělávání pedagogických pracovníků) je nutná akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, na základě které může subjekt danou službu nabízet a poskytovat.

Se zákony souvisí také sazba daně z přidané hodnoty, která byla od 1. 1. 2013 zvýšena o 1% na současnou hodnotu 21% (snížená sazba DPH byla navýšena z 14% na 15%). Navýšení této sazby mělo za následek nejen zvýšení cen výrobků, ale i služeb a postihlo tedy jak spotřebitele, tak společnosti. O dalších změnách této sazby v následujícím roce zatím zákonodárci nehovoří. (Vesecký, 2013)

Další důležitou sazbou je daň z příjmu právnických osob, jejíž hodnota 19% se od roku 2010 nezvýšila (na rozdíl od DPH), což zcela jistě mohou právnické osoby ocenit. Nemění se tedy objem peněz, které odvádějí ze svého výsledku hospodaření. (Účetní kavárna, © 2014)

8.2 Ekonomické faktory

Jedním z významných ekonomických faktorů ovlivňující snad všechny subjekty působící na trhu je nezaměstnanost. V roce 2010 byla průměrná míra nezaměstnanosti 7,3% (ve Zlínském kraji byla evidována nezaměstnanost až 8,5%), v roce 2011 se tento ukazatel snížil na 6,7% (ve Zlínském kraji 7,6%), o rok později ale opět narostl na 7,0% (ve Zlínském kraji 7,4%) a v roce 2013 se nezaměstnanost v ČR zvýšila až na 7,7%. Predikce Ministerstva práce a sociálních věcí připouští další nárůst nezaměstnanosti v roce 2014.

Zlínský kraj, kde jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má své sídlo, dosahuje tedy vyšší nezaměstnanosti než je celorepublikový průměr. Zvyšující se nezaměstnanost má dopad jak na spotřebitele, tak na podniky, zvláště pak na ty nabízející služby. Lidé se vlivem nezaměstnanosti snaží o omezení výdajů a často začínají u snižování výdajů za služby. To může mít dopad i na jazykové školy. (Český statistický úřad, © 2014)

Na druhou stranu nezaměstnanost vyvolává ve společnosti obavy a lidé si uvědomují rostoucí počet uchazečů připadající na jednu pracovní pozici. Pokud si lidé tento fakt uvědomují, mělo by být v jejich zájmu zvýšit svoji konkurenceschopnost na trhu práce. U některých pracovních pozic to může znamenat právě znalost cizích jazyků. Dalo by se tedy říct, že i nezaměstnanost v konečném důsledku může přispět k tomu, že lidé poptávají služby vzdělávacího charakteru.

8.3 Sociálně-kulturní faktory

Ačkoli se Česká republika řadí v rámci Evropské Unie mezi země s nejnižším podílem vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 30 až 34 let (údaje za 3. čtvrtletí 2013), počet vysokoškoláků a tedy i počet vysokoškolsky vzdělaných osob v České republice v posledních letech roste. (Česká televize, ©2014, EurActiv.cz, ©2014). Tito lidé se v mnoha případech chtějí vzdělávat nejen v rámci studia na vysoké škole, ale doplňují si vzdělání a znalosti i v jejich volném čase. Rostoucí počet vzdělaných lidí tedy může mít pozitivní dopad na instituce nabízející vzdělávací služby.

Mobilita pracovních sil je dalším faktorem spadající do sociálně-kulturních faktorů. Stěhování se za prací do zahraničí se v České republice stává oblibou především u mladých lidí. Pro vycestování za prací do zahraničí je ale důležitým předpokladem alespoň základní znalost jazyka, ve kterém se v dané zemi hovoří. I tento faktor tedy může mít vliv na poptávku po službách jazykové školy Lingua, spol. s r. o.

8.4 Technologické vlivy

I technologické faktory mají do jisté míry vliv na činnost jazykové školy Lingua, spol. s r. o. Společnost využívá při své výuce moderní technologie (např. interaktivní tabule) a s technologickým pokrokem souvisí do jisté míry i některé propagační nástroje, které škola využívá (profil na Facebooku nebo webové stránky).

9 SWOT ANALÝZA

9.1 Analýza vnitřního prostředí

Tab. 2 Analýza silných a slabých stránek společnosti (vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Dlouholetá tradice školy	Nízký počet rodilých mluvčích jakožto lektorů
Reference od spokojených zákazníků	Vyšší ceny u vybraných služeb v porovnání s konkurenty
Kvalifikovaní lektoři	Absence nabídky kurzů pro děti
Široká nabídka služeb	Profil na Facebooku
Výhodná poloha v centru města	Parkování v blízkosti školy
Akreditace	Chybějící členství v Asociaci certifikovaných jazykových škol (ACERT)
Certifikace	
Příjemná atmosféra školy, moderní vybavení	
Členství v asociaci jazykových škol a agentur ČR (AJŠA)	
Individuální a flexibilní přístup	

Silné stránky

Mezi silné stránky jazykové školy Lingua, spol. s r. o. zcela jistě patří dlouholeté působení školy na trhu (od roku 1991). Jazyková škola má tedy nejen tradici, ale i reference od spokojených zákazníků (ať už se jedná o firmy či jednotlivce). Tyto reference jsou zveřejněny

na webových stránkách společnosti, což u potenciálních zákazníků může vyvolat velmi dobrý dojem a podpořit jejich zájem o služby této jazykové školy.

Velmi důležitou silnou stránkou je široká nabídka jazykových kurzů, zákazník si tedy může vybrat kurz na základě svých požadavků. S nabídkou kurzů souvisí i akreditace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy udělená jazykové škole k pořádání jednoletého pomaturitního studia, ale také k pořádání vzdělávacích kurzů pro pedagogické pracovníky. Lingua, spol. s r. o. je také držitelem certifikátu, který ji opravňuje pořádat přípravné kurzy pro mezinárodně uznávané Cambridgeské zkoušky a působí i jako oficiální testovací centrum společnosti ETS Global (největší nezávislá organizace, která se specializuje na hodnocení jazykových znalostí). V souvislosti s nabídkou služeb je nutné zmínit další silnou stránku a to v podobě kvalifikovaných lektorů, pod jejichž vedením jsou kurzy pořádány.

Členství v asociaci jazykových škol a agentur lze zařadit mezi silné stránky společnosti, stejně jako umístění školy v centru města, navíc v blízkosti hned několika škol. Neméně důležitá je pak příjemná atmosféra školy a její moderní vybavení. Individuální a flexibilní přístup ke každému zákazníkovi je taktéž jednou ze silných stránek. Jedním z důkazů takového přístupu je například možnost pořádání kurzů mimo prostory jazykové školy (je možné docházení lektora např. přímo do podniku).

Slabé stránky

Za jednu ze slabých stránek jazykové školy Lingua, spol. s r. o. lze považovat nízký počet rodilých mluvčích. Celkový počet lektorů působících na škole je 40, z toho jsou pouze 4 rodilí mluvčí. Další slabou stránkou jsou vyšší ceny u některých kurzů v porovnání s cenami konkurence.

Ačkoli má jazyková škola Lingua, spol. s r. o. poměrně širokou nabídku služeb, v portfoliu služeb zatím chybí kurzy pro děti mladších deseti let.

Nedostatky má jazyková škola také v oblasti správy profilu na Facebooku. Slabou stránkou je taktéž nedostatečný počet parkovacích míst v okolí školy, což pro zákazníky dojíždějící na kurzy autem může být nepříjemné.

Za slabou stránku lze označit i chybějící členství společnosti v Asociaci certifikovaných jazykových škol.

9.2 Analýza vnějšího prostředí

Tab. 3 Analýza příležitostí a hrozeb společnosti (vlastní zpracování)

PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Člen Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT)	Změny v legislativě
Rozšíření nabídky služeb	Vliv silných a nových konkurentů
Čerpání grantů z fondů Evropské unie	Záměna u zákazníků s konkurentem Lingua Centrum, s. r. o.
Spolupráce s cestovní kanceláří	Růst nezaměstnanosti
Online dotazníky pro zjištění spokojenosti klientů	Omezení výdajů obyvatel
Spolupráce se současnými studenty při správě profilu na Facebooku	Nespolehlivost dodavatelů
Získání nových zákazníků pro firemní kurzy	

Příležitosti

Společnost může zvážit využití hned několika nabízejících se příležitostí. Jedná se například o členství v Asociaci certifikovaných jazykových škol, rozšíření nabídky služeb o již zmíněné dětské kurzy, či o možnost navázání spolupráce s cestovní kanceláří, prostřednictvím které by společnost svým klientům mohla nabízet jazykové pobyty v zahraničí.

Příležitosti shledávám i ve spolupráci s vybraným studentem či studenty, kteří by se mohli podílet na vylepšení profilu na Facebooku a v zavedení online dotazníků, kterými by škola mohla zdokonalit proces získávání zpětné vazby.

Mezi příležitostmi také lze zahrnout získání nových klientů, kteří by měli zájem o nabídku firemních kurzů a čerpání grantů spojených s účastí na projektech podporovaných Evropskou unií.

Hrozby

Za hrozby pro společnost se dají považovat legislativní změny, ať už se jedná o daňovou politiku (např. zvýšení DPH), či o změny dopadající přímo na instituce poskytující mimoškolní vzdělávání (změny v oblasti udělování akreditace apod.).

Konkurenceschopnost společnosti může být výrazně ovlivněna činností silných či nových konkurentů. Jedním ze stávajících konkurentů je jazyková škola Lingua Centrum, s. r. o. Za hrozbu lze označit problém v souvislosti s občasnou záměnou jazykové školy Lingua, spol. s r. o. s tímto konkurentem. Důvodem záměny u zákazníků je podobnost v názvech jazykových škol.

Další hrozbou je růst nezaměstnanosti a s tím související omezení výdajů domácností. Ne-spolehlivost dodavatelů (nedodržování termínů při doručování učebních materiálů) představuje také faktor spadající v rámci SWOT analýzy do hrozeb.

9.3 IFE matice

Ke zpracování IFE matice je třeba využít slabé a silné stránky zahrnuté ve SWOT analýze. Ze silných a slabých stránek byl vybrán stejný počet faktorů tj. 5.

Tab. 4 IFE matice (vlastní zpracování)

Faktory	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Silné stránky			
Reference od spokojených zákazníků	0,14	4	0,56
Široká nabídka služeb	0,17	4	0,68
Dlouholetá tradice školy	0,1	3	0,3
Výhodná poloha v centru města	0,04	3	0,12
Kvalifikovaní lektori	0,18	4	0,72

Slabé stránky			
Nízký počet rodilých mluvčích jakožto lektorů	0,14	1	0,14
Vyšší ceny u vybraných služeb v porovnání s konkurencí	0,18	1	0,18
Profil na Facebooku	0,02	2	0,04
Absence nabídky kurzů pro děti	0,02	2	0,04
Parkování v blízkosti školy	0,01	2	0,02
Celkem	1	-	2,8

Výsledek IFE matice v tabulce 4 napovídá o lehce nadprůměrné interní síle podniku. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. je na tom tedy z tohoto hlediska přijatelně. I přes to by se, ale měla snažit zlepšovat jak stránky silné, tak ty slabé.

9.4 EFE matice

Tab. 5 EFE matice (vlastní zpracování)

Faktory	Váha	Stupeň vlivu	Vážené skóre
Příležitosti			
Člen Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT)	0,02	3	0,06
Rozšíření nabídky služeb	0,12	4	0,48
Čerpání grantů z fondů Evropské Unie	0,1	4	0,4

Spolupráce se současnými studenty při správě profilu na Facebooku	0,03	3	0,09
Získání nových zákazníků pro firemní kurzy	0,16	4	0,64
Hrozby			
Změny v legislativě	0,14	1	0,14
Vliv silných a nových konkurentů	0,15	1	0,15
Záměna u zákazníků s konkurentem jazykovou školou Lingua centrum, s.r.o.	0,04	2	0,08
Růst nezaměstnanosti	0,11	1	0,11
Omezení výdajů obyvatel	0,13	1	0,13
Celkem	1	-	2,28

V tabulce 5 je zachycen výsledek EFE matice, která hodnotí externí pozici jazykové školy Lingua, spol. s r. o. Hodnocení 2,28 vypovídá o lehce nadprůměrné externí pozici společnosti. To znamená, že společnost je celkem schopná obstát ve vztahu k vnějšmu prostředí. Pro zvýšení své konkurenceschopnosti by se měla snažit využít nabízející se příležitosti a přemýšlet nad způsoby, které by jí pomohly při případném střetu s uvedenými hrozbami.

10 PORTEROVA ANALÝZA

Porterova analýza konkurenčních sil odhaluje následujících pět konkurenčních sil působících na společnost Lingua, spol. s r. o.

Nově vstupující firmy na trh

Bariéry pro vstup na trh jazykových škol ve Zlíně nejsou příliš velké. I přesto by se ale začínající firmy mohly potýkat s překážkami například v podobě nedostatku zkušeností, kterými by na rozdíl od svých konkurentů nemohly disponovat. Další překážkou pro začínající jazykovou školu by poté mohly být počáteční investice, jejichž velikost by se odvíjela od náročnosti vybavení prostor, propagace apod. Pozici by začínající jazykové škole určitě ztěžovala i přítomnost současných poskytovatelů jazykových kurzů. Mnozí z nich na trhu působí již řadu let, někteří jsou navíc členy asociací jazykových škol, čímž mohou pro klienty symbolizovat jistotu a záruku kvality, kterou by u začínající jazykové školy neměli.

Nebezpečí substitutů

V oblasti služeb, které poskytují jazykové školy lze hovořit o existenci substitutů. Nabídka jednotlivých subjektů je totiž velmi podobná, což znamená, že si zákazník může vybírat. Při výběru poté může zohledňovat cenu, reference, umístění školy atd. To vše jsou důležité faktory ovlivňující konkurenceschopnost jazykových škol.

Za nedokonalý substitut docházkových jazykových kurzů by se dalo označit samostudium cizího jazyka. Tento substitut mohou někteří klienti zvolit například z finančních důvodů.

Vyjednávací síla zákazníků

Ačkoli konkurence na trhu jazykových škol není zanedbatelná, o značné vyjednávací síle zákazníků se hovořit nedá. Zákazníků je totiž poměrně dost, navíc jejich požadavky na typ kurzu jsou často odlišné, proto nemají zásadní vliv na konečnou cenu služby. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má navíc stejně jako většina konkurentů zveřejněny ceníky jednotlivých služeb na svých webových stránkách, jsou tedy zákazníkovi k dispozici a jsou jazykovou školou dodržovány.

Vyjednávací síla dodavatelů

V případě jazykové školy Lingua, spol. s r. o. nelze hovořit o významné vyjednávací síle dodavatelů. Za snad jediného dodavatele bychom mohli považovat společnost Bohemian

Ventures, spol. s r. o., která jazykové škole poskytuje učební materiály, avšak vzhledem k velkému počtu dodavatelů na trhu, škole nehrozí vliv vyjednávání tohoto poskytovatele.

Konkurence v odvětví

V rámci benchmarkingu byli označeni tři hlavní konkurenti jazykové školy Lingua, spol. s r. o. Jedná se o Lingua Centrum, s. r. o., jazykovou školu Skřivánek s. r. o., ONLY4, s. r. o. Tyto jazykové školy lze za konkurenty označit z důvodu celkem rozsáhlé nabídky služeb, která se v mnoha bodech podobá nabídce jazykové školy Lingua, spol. s r. o. Taktéž se jedná o větší školy, které na trhu nejsou krátce a za dobu svého působení se měly možnost zapsat do povědomí potenciálních klientů.

Na trhu samozřejmě působí i další jazykové školy, ale ty vzhledem ke své velikosti, omezené nabídce služeb, či z jiných důvodů nemají příliš silný vliv na jazykovou školu Lingua, spol. s r. o.

11 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

V praktické části byla nejdříve představena jazyková škola Lingua, spol. s r. o. V další části došlo k popsání marketingového mixu společnosti. Jelikož je jazyková škola Lingua, spol. s r. o. subjektem nabízející služby, marketingový mix obsahuje kromě základních 4 prvků (produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace) také 3 další (materiální prostředí, lidé, procesy). Všechny z uvedených prvků jsou z hlediska konkurenceschopnosti důležité a vybrané z nich byly využity pro benchmarking, v rámci kterého došlo k porovnání těchto prvků s konkurenčními. V celkovém hodnocení benchmarkingu jazyková škola Lingua, spol. s r. o. obstála velmi slušně. Rozsah nabídky služeb a internetový marketing, v rámci kterého byly porovnávány webové stránky a profily škol na Facebooku, jsou oblasti, ve kterých jazyková škola Lingua, spol. s r. o. dopadla v hodnocení lépe než její konkurenti. Slabší stránky školy oproti konkurenci naopak spočívají ve vyšších cenách za služby a vyššího počtu bodů společnost mohla dosáhnout v oblasti týkající se členství v jazykových asociacích (jazyková škola Lingua, spol. s r. o. není členem asociace certifikovaných jazykových škol).

PEST analýza byla zaměřena na vybrané politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické vlivy. Všechny z uvedených faktorů a jejich vývoj je pro podnikající subjekty na trhu důležitý. Významným politicko-legislativním faktorem pro společnost je udělení akreditace od MŠMT pro pořádání ročního denního pomaturitního studia a akreditace pro další vzdělávání pedagogických pracovníků. Dále byla do politicko-legislativních faktorů zahrnuta daň z přidané hodnoty a daň z příjmu právnických osob. V rámci ekonomických faktorů byla zmíněna nezaměstnanost a její vývoj, který není příliš optimistický. Činnost jazykové školy Lingua, spol. s r. o. může být ovlivněna i sociálně-kulturními faktory jako je stupeň vzdělanosti obyvatel v České republice či mobilita pracovních sil. Nelze opomenout ani vliv technologických faktorů, respektive technologického pokroku, který ovlivňuje průběh moderní výuky na jazykových školách.

Další analýzou, která byla zahrnuta do praktické části je SWOT analýza a s ní související IFE a EFE matice. Výsledek IFE matice poskytl informaci o mírně nadprůměrné interní pozici společnosti. Taktéž výsledek EFE matice, která hodnotí externí pozici společnosti, se pohyboval nad průměrem, což lze hodnotit kladně.

Porterova analýza přiblížila a popsala vliv pěti konkurenčních sil na společnost. Největší vliv v rámci těchto sil má na jazykovou školu Lingua, spol. s r. o. současná konkurence v odvětví. Méně výrazný vliv má poté na konkurenceschopnost vyjednávací síla dodavatelů a zákazníků.

12 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

O jazykové škole Lingua, spol. s r. o. lze hovořit na základě provedených analýz jako o konkurenceschopném subjektu. K zachování či vylepšení stávajícího postavení na trhu by se společnost měla zaměřit nejen na slabá místa, s kterými souvisí následující doporučení, ale také na své současné silné stránky, o jejichž udržení by společnost měla usilovat. Dlouholetá tradice školy, široká nabídka služeb, kvalifikovaní lektoři, reference či akreditace to vše jsou silné stránky společnosti, které jsou z hlediska konkurenceschopnosti významné, ať už ve vztahu ke stávající konkurenci nebo k případným novým konkurentům. Některé silné strany představují navíc faktory, které jazyková škola může využít při snaze odlišit se a snížit tak například hrozbu záměny s jazykovou školou Lingua centrum, s. r. o. V rámci své propagace může například zdůrazňovat dlouholetou tradici společnosti, nebo klást důraz na kurzy, které tento konkurent na rozdíl od jazykové školy Lingua, spol. s r. o. nenabízí.

Rozšíření nabídky služeb

Ačkoli poskytuje Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. rozsáhlou nabídku služeb, jsou typy kurzů, které v nabídce této společnosti chybí a které by mohly odlišit nabídku společnosti od nabídky některých jejích konkurentů a zvýšit tak i konkurenceschopnost společnosti. Jedná se například o dětské docházkové kurzy. Jazyková škola sice v současnosti nabízí kurzy pro děti od 5. třídy, ale pro nižší věkovou kategorii kurzy v nabídce školy chybějí. Stejně tak by společnost mohla uvažovat o nabídce e-learningu a webinářů. O e-learning by mohli mít zájem lidé, kteří nejsou schopni docházet pravidelně v jeden stanovený den a čas do kurzu, například z pracovních důvodů. Sami by si v tomto případě mohli stanovit čas, kdy se budou výuce věnovat. E-learning by mohl být určen také absolventům jazykových kurzů, kteří by si tímto způsobem mohli „udržovat“ jazykové znalosti.

Webináře představují podobně jako e-learning možnost získání jazykových dovedností v pohodlí domova bez nutnosti dojíždění na kurzy. Na rozdíl od e-learningu, v rámci webináře je klient v kontaktu s lektorem, případně s dalšími účastníky, výuka tedy probíhá aktivní formou. Výhody této formy výuky pro klienta spočívají v ušetření času i nákladů, které jsou spojeny s dojížděním do kurzu. K účasti online výuky potřebuje pouze připojení k internetu, případně další vybavení (sluchátka, web kamera). Jazykové škole online výuka přináší výhodu v podobě nezatížení kapacity učeben. Ty tak mohou být nadále využívány pro docházkové kurzy.

Další možností jak rozšířit nabídku služeb a přilákat nové zákazníky by pro společnost mohlo být organizování prodloužených víkendových pobytů v zahraničí. Poznávací zájezdy by mohly zahrnovat i výuku angličtiny s lektorem a zaujmout a vyvolat tak zájem jak u současných klientů, tak přilákat klienty nové. Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. nemá v předmětu činnosti provoz cestovní kanceláře. To znamená, že k organizaci těchto zájezdů není kompetentní. Možným řešením by bylo navázání spolupráce s vybranou cestovní kancelářou ve Zlínském kraji.

Profil na sociální síti Facebook, webové stránky

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má zajištěnou propagaci na velmi kvalitní úrovni. I přesto by se drobné mezery v této oblasti daly najít. Profil na sociální síti Facebook je jednou ze slabších stránek školy nebo minimálně místem, které by se dalo k oslovení zákazníků více využít. Na první pohled by mohl být profil vylepšen o logo či slogan školy (v úvodní fotce). Také by kromě zábavných obrázků a fotek mohl více odrážet aktuální nabídku a aktivity školy. Více využít by mohl být nástroj pro vytváření pozvánek k událostem pořádaných školou (např. den otevřených dveří).

Správu profilu mají v současnosti na starost zaměstnanci školy, kteří dle slov jednatelky mají sice představu, jak by profil měl vypadat, ale prozatím nejsou schopni své záměry zrealizovat a využít plně potenciál této sociální sítě. Nabízí se tedy možnost spolupráce s externím subjektem, jenž by se správou profilu byl schopen pomoci. Levnější variantou takové spolupráce by mohlo být oslovení některého ze současných studentů školy.

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má samozřejmě vlastní webové stránky, kterým lze vytknout pouze drobné nedostatky. Při návštěvě webových stránek je ihned viditelný přehled nabízených kurzů, který si zákazník může pročíst a následně pro bližší informace rozkliknout jím vybraný kurz. Vedle uvedeného přehledu se nachází obsahově to samé sdělení o nabídce kurzů, které by se dalo označit jako „mrtvým“ místem a mohlo by být nahrazeno jinou informací.

Prostřednictvím stránek se samozřejmě lze přihlásit ke kurzu, který si zájemce vybere. Pro zákazníky by mohla existovat stejná možnost v případě zájmu o přihlášení se na zkoušky TOEFL a TOEIC. V případě zájmu o tyto zkoušky musejí v současnosti kontaktovat školu telefonicky nebo emailem.

Webové stránky školy by také mohly nabízet online dotazníky pro hodnocení kurzů. Dle slov jednatelky by někteří klienti tuto možnost namísto současných tištěných dotazníků

uvítali. Zákazníci by touto formou dostali prostor vyjádřit se ke kvalitě poskytovaných kurzů již v jejich průběhu.

Asociace certifikovaných jazykových škol (ACERT)

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. je v současnosti členem asociace jazykových škol a agentur (AJŠA). Členství v asociaci certifikovaných jazykových škol (ACERT) by pro školu bylo další příležitostí, jak zvýšit konkurenceschopnost na základě důkazního prostředku o kvalitě služeb v podobě členství v této organizaci.

Podmínky členství v ACERT jsou dány rozsahem výuky (jazyková škola musí v průběhu posledních dvou let realizovat výuku v rozsahu nejméně 5000 vyučovacích hodin ročně), dále se hodnotí celkové zázemí školy, kvalifikace lektorů, systém práce s jazykovými úrovněmi aj. Náklady spojené s členstvím činí 8500 Kč za vstupní inspekci, roční příspěvek členské školy poté činí 12500 Kč.

Ceny služeb

Ceny nabízených služeb jazykové školy Lingua, spol. s r. o. jsou v porovnání s konkurenty o něco vyšší. Dle slov jednatelky si společnost za těmito cenami stojí, vzhledem ke kvalitě poskytovaných služeb. Navíc v souvislosti se současnými závazky, které plynou z investic do nových prostor a nového vybavení, společnost ani neuvažuje o snížení cen na úroveň konkurence.

Tato situace je pochopitelná a lze společnosti doporučit především snahu o zachování kvality poskytovaných služeb a případně nový důkazní prostředek kvality ve formě například již uvedeného členství v ACERT, který bude pro zákazníky dalším signálem o kvalitě služeb, za které budou případně více ochotni vynaložit své úspory.

Další příležitosti

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. v současnosti využívá granty z fondů Evropské Unie v rámci projektu „Technicky vzato“, jenž je zaměřen na firemní výuku jazyků. Možnost čerpání dalších grantů a účasti v dalších projektech v budoucnosti škole lze jen doporučit.

V souvislosti s pořádáním firemních kurzů by se společnost měla zaměřit na pravidelné oslovování firem ve Zlíně a okolí, v rámci kterého by těmto subjektům představila svoji nabídku a mohla tak zvýšit možnost získání nových zákazníků pro tento typ kurzu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat konkurenceschopnost jazykové školy Lingua, spol. s r. o. Teoretická část byla zaměřena na problematiku konkurenceschopnosti a popisovala jednotlivé analýzy, které byly následně použity v praktické části. Jednalo se o SWOT analýzu a z ní plynoucí IFE a EFE matici, benchmarking, PEST analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Obsahem teoretické části byl také marketingový mix služeb. I tento nástroj byl aplikován v části praktické.

Jazyková škola Lingua, spol. s r. o. má na trhu za dobu svého působení vybudovanou slušnou pozici a hledání slabých míst této společnosti nebylo lehkým úkolem. Společnost si je vědoma svých silných stránek, stejně jako příležitostí a snaží se tyto faktory využívat, co nejvíce ke svému prospěchu.

I přestože silné stránky dominují nad slabými, existují místa, kde by jazyková škola Lingua, spol. s r. o. mohla učinit změny. S těmito slabšími místy jsou spojeny závěrečné návrhy pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Ty byly učiněny na základě provedených analýz a také na základě informací, jež byly získány v průběhu psaní bakalářské práce (z interních zdrojů společnosti apod.).

Cílem bakalářské práce bylo přiblížit teoretickou problematiku zvoleného tématu, zanalyzovat současný stav konkurenceschopnosti společnosti a navrhnout případná opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti. Věřím, že zvolený cíl byl splněn a práce bude alespoň v některých ohledech pro společnost přínosem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *Businessinfo.cz* [online]. [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

BRČÁK, Josef a Bohuslav SEKERKA, 2010. Mikroekonomie. Plzeň: Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6.

CANNON, Joseph P, William D PERREAULT a E MCCARTHY, 2008. Basic marketing: a global-managerial approach. 16th ed. New York: McGraw-Hill, xxxvi, 790, [46] s. ISBN 978-007-127747-1.

CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK, 2008. Marketing služieb. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.

Český statistický úřad [online]. 2014 [cit. 2014-05-5]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/>

ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Vyd. 1. Praha: Radix, 270 s. ISBN 80-86031-35-7.

DEPKEN, Craig A., 2013. Mikroekonomie bez předchozích znalostí: [průvodce pro samouky]. 1. vyd. Brno: BizBooks, 296 s. ISBN 978-80-265-0037-7.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck, xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

Ekonomika. ČT24 [online]. 2013 [cit. 2014-05-05]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/232660-vysokoskolaku-je-v-cr-stale-vic-udaje-vylepsuji-zeny/>

FORET, Miroslav, 2008. Marketing pro začátečníky. Vyd. 1. Brno: Computer Press, viii, 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FOTR, Jiří, 2012. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

GROSOVÁ, Stanislava, 2002. Marketing: principy, postupy, metody [online]. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, [cit. 2014-02-5]. ISBN 80-7080-505-6.

- HESKOVÁ, Marie, 2012. Teorie, management a marketing služeb. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 183 s. ISBN 978-80-87472-25-5.
- HOLMAN, Robert, 2007. Mikroekonomie: středně pokročilý kurz. 2., aktualiz. vyd. V Praze: C. H. Beck, xvi, 592 s. ISBN 978-80-7179-862-0.
- JOHNOVÁ, Radka. 2008. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. 1. vyd. Praha: Grada, 284 s. ISBN 978-80-247-2724-0.
- JUREČKA, Václav, 2010. Mikroekonomie. 1. vyd. Praha: Grada, 359 s. ISBN 978-80-247-3259-6.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip, 2000. Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy. Vyd. 1. Praha: Management Press, 258 s. ISBN 8072610104.
- KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOURDI, Jeremy, 2011. Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování. Vyd. 1. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- O škole. *Jazyková škola Lingua* [online]. 2014 [cit. 2014-05-01]. Dostupné z: <http://www.elingua.cz/cz/52-o-skole.html>
- PORTER, Michael E, 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, xi, 121 s. ISBN 8071793671.
- SOLOMON, Michael R, Greg W MARSHALL a Elnora W STUART, c2006. Marketing očima světových marketing manažerů. Vyd. 1. Brno: Computer Press, [24], vi, 572 s. ISBN 80-251-1273-x.

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

Věda, výzkum a vzdělávání. EurActiv.cz [online]. 2013 [cit. 2014-05-5]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/vzdelavani0/clanek/snizuje-vyssi-pocet-studentu-vs-hodnotu-vysokoskolskeho-diplomu-cesko-mluvi-o-vzdelavani-010776>

VESECKÝ, Zdeněk, 2013. Změny v DPH matou podnikatele, za posledních 20 let už šestkrát. In: Podnikatel.cz [online]. [cit. 2014-05-1]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zmeny-v-dph-matou-podnikatele-za-poslednich-20-let-uz-sestkrat/>

Vzory, tabulky a formuláře. Účetní kavárna [online]. 2014 [cit. 2014-05-5]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/vyvoj-sazby-dane-z-prijmu-pravnicky-ch-osob/>

ZICH, Robert, 2012. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 125 s. ISBN 978-80-7204-818-2.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
ACERT	Asociace certifikovaných jazykových škol
AJŠA	Asociace jazykových škol a agentur
SWOT	Analýza vnitřního a vnějšího prostředí
PEST	Analýza faktorů vnějšího prostředí
IFE	Internal Factor Evaluation (matice hodnotící interní faktory)
EFE	External Factor Evaluation (matice hodnotící externí faktory)

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Model pěti konkurenčních sil podle Portera (Blažková, 2007).....</i>	<i>24</i>
<i>Obr. 2 Logo Lingua, spol. s r. o. (Jazyková škola Lingua, 2014).....</i>	<i>36</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Benchmarking (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tab. 2 Analýza silných a slabých stránek společnosti (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Tab. 3 Analýza příležitostí a hrozeb společnosti (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Tab. 4 IFE matice (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Tab. 5 EFE matice (vlastní zpracování)</i>	51