

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2022

Simona Vosátková

Univerzita Karlova
Pedagogická fakulta
Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marketingová taktika vybrané jazykové školy

Marketing tactics of a selected language school

Bc. Simona Vosátková

Vedoucí práce: PhDr. Martin Kursch, Ph.D.

Studijní program: Andragogika a management vzdělávání (N0111A190001)

Studijní obor: N AMGT (0111TA190001)

2022

Odevzdáním této diplomové práce na téma Marketingová taktika vybrané jazykové školy potvrzuji, že jsem ji vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10. dubna 2022

.....

Simona Vosátková

Tímto děkuji vedoucímu mé diplomové práce PhDr. Martinu Kurschovi, Ph.D. za vstřícnou a laskavou spolupráci, cenné rady i užitečné postřehy. Mé vřelé díky patří i paní Ivaně Suchomelové, ředitelce jazykové školy Tandem.cz, která mi umožnila stát se součástí tamního týmu a zabývat se v této práci právě její organizací. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat všem interním pracovníkům školy za jejich podporu, sdílené poznatky a zkušenosti, z kterých jsem mohla čerpat zejména při zpracování praktické části. Věřím, že tato práce bude alespoň zčásti přínosná pro další činnost a rozvoj této jazykové školy.

ABSTRAKT

Diplomová práce zkoumá marketingovou taktiku vybrané jazykové školy se zohledněním všech prvků marketingového mixu a jejich uplatňování v praxi. Na základě kvalitativních výzkumných metod, konkrétně analýzy marketingové činnosti školy a strukturovaného rozhovoru s tavním vedením a interními pracovníky, identifikuje klíčové oblasti pro její úspěšné fungování a budoucí rozvoj. Okrajově ji porovnává s konkurenčními vzdělávacími organizacemi s podobným zaměřením, a kromě jejích silných stránek a konkurenčních výhod odhaluje pomocí SWOT analýzy i její nedostatky, v jejichž souvislosti navrhuje doporučení k inovacím. Teoretická část této práce se zabývá obecnou problematikou marketingu a náplní marketingové strategie, při čemž zdůrazňuje důležitost strategického plánování marketingových cílů a efektivního strategického marketingového řízení. Dále poskytuje detailní náhled na taktickou rovinu marketingu a jeho hlavní součást, tzn. marketingový mix v základní i rozšířené podobě s příslušnými marketingovými nástroji, jak z obecného hlediska, tak z pohledu zahrnujícího specifika z oblasti vzdělávání. Podrobně se věnuje teoretickým i praktickým náležitostem jednotlivých marketingových prvků a soustředí se především na jejich používání ve vzdělávacích službách. Cílem práce je zanalyzovat marketingovou činnost včetně komunikace dané školy, na základě výsledků kvalitativního výzkumného šetření vytyčit oblasti s prostorem pro zlepšení a navrhnout změny, které by posílily konkurenceschopnost této vzdělávací organizace.

KLÍČOVÁ SLOVA

marketing, marketingová taktika, marketingový mix, marketingová strategie, komunikace, konkurenceschopnost, jazyková škola

ABSTRACT

This diploma thesis investigates the marketing tactics of a selected language school while focusing on all elements of the marketing mix and their practical application. It identifies the key areas for its prosperity and future development based on selected qualitative research methods, such as analysis of the school's marketing activity and structured interview with its management and internal staff. It involves a partial comparison with the competitor educational institutions of a similar field of interest and besides its strengths and competitive advantages it also reveals its drawbacks using the SWOT analysis in terms of which it suggests recommendations for innovations. The theoretical part deals with the general issue of marketing and content of the marketing strategy while highlighting the importance of strategic planning of marketing goals as well as effective strategic marketing management. It provides a detailed view on the field of marketing tactics and its main part, i.e. basic and extended marketing mix with its particular marketing tools, in general as well as from the specific point of view of education. It investigates theoretical and practical characteristics of the individual marketing elements, and it focuses mainly on their usage in the educational field. The aim of the thesis is to analyse the marketing activity including the communication of the particular school, to identify the areas with a room for improvement on the basis of the research survey results and to suggest changes which would reinforce competitiveness of this educational institution.

KEYWORDS

marketing, marketing tactics, marketing mix, marketing strategy, communication, competitiveness, language school

Obsah

Úvod	8
1 Teorie marketingu.....	10
1.1 Strategická rovina marketingu	11
1.1.1 Organizační a marketingová strategie	12
1.1.2 Marketingové strategie a cíle.....	13
1.1.3 Strategické marketingové řízení	14
1.1.4 Pozitivní vliv a přínosy marketingového řízení ve vzdělávání.....	17
2 Marketingová taktika	18
2.1 Marketingový mix.....	18
2.1.1 Emoce v marketingovém mixu.....	20
2.1.2 Vlastnosti služeb.....	22
2.2 Marketingový mix služeb	25
2.2.1 Produkt	25
2.2.2 Cena	31
2.2.3 Distribuce	35
2.2.4 Lidé, procesy, materiální prostředí	36
3 Marketingová komunikace	40
3.1 Digitální marketing	43
3.2 Emoce v marketingové komunikaci	44
3.3 Marketingová komunikace ve vzdělávání	46
3.3.1 Osobní komunikace	47
3.3.2 Public relations (PR).....	48
3.3.3 Reklama	49
3.3.4 Interaktivní marketing	52

4	Marketingová činnost jazykové školy Tandem.cz	56
4.1	Jazyková škola TANDEM.CZ	56
4.2	Marketingový mix jazykové školy TANDEM.CZ	59
4.2.1	Produktová nabídka	59
4.2.2.1	Srovnání s konkurencí	66
4.2.2	Cenová politika.....	74
4.2.3	Distribuce vzdělávacích služeb	78
4.2.4	Marketingová komunikace jazykové školy	80
4.2.5	Materiální prostředí	85
4.2.6	Lidské zdroje	87
4.2.7	Procesy	88
5	KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	90
5.1	Předmět, cíle a organizace výzkumu	90
5.2	Výzkumné otázky	90
5.3	SWOT analýza.....	91
5.4	Výsledky výzkumného šetření.....	97
6	Diskuze	99
	Závěr.....	104
	Seznam použitých informačních zdrojů	106
	Seznam příloh.....	109

Úvod

Jazykové vzdělávání je v dnešním globalizovaném světě nezbytným prostředkem pro mezinárodní komunikaci v moderní společnosti. Znalost cizího jazyka usnadňuje lidem orientaci v zahraničním prostředí, navazování mezikulturních vztahů a zároveň umožňuje i jejich osobní či profesní seberealizaci. Cizojazyčná komunikace bývá nazývána bránou do světa nových příležitostí a zkušeností, a právě jazykové školy vlastní jeden z klíčů k jejím dveřím.

V důsledku globalizace zaznamenala činnost jazykových škol ve 21. století značný konkurenční nárůst. Soukromé vzdělávací organizace cílí na různé společenské skupiny, které ke svému osobnímu či profesnímu působení potřebují ovládat cizí jazyk. Ačkoli se zájem o jazykové vzdělávání stále zvyšuje, přibývají s vývojem moderních technologií i možnosti alternativních výukových forem, jako jsou mobilní či webové aplikace, interaktivní elektronické učebnice a e-learningové programy. Jazykové školy jsou proto nuceny sledovat a následovat současně rychle se měnící společenské trendy a přizpůsobovat svou produktovou nabídku moderním potřebám a požadavkům svých potenciálních klientů. Pro uplatnění v konkurenčním prostředí dnes však již nestačí pouze zavedení nového produktu na trh jazykových služeb. Vzdělávací organizace nejen soukromé sféry musí dbát jak na kvalitu poskytované výuky, tak na důsledné strategické plánování svých marketingových taktik a jejich aplikaci v praxi.

Cílem této diplomové práce je podrobně zanalyzovat marketingovou činnost jazykové školy Tandem.cz z hlediska jednotlivých nástrojů marketingového mixu a současně zjistit a zhodnotit efektivnost a konkurenceschopnost marketingových taktik organizace. Na základě identifikovaných nedostatků následně odhalit potenciál pro jejich budoucí vývoj, změny a zlepšení.

Vliv na výběr tohoto tématu mělo primárně moje soudobé působení v této jazykové škole na pozici projektové asistentky v kombinaci s mým osobním zájmem o marketing vzdělávacích organizací. Můj pracovní podíl na chodu a fungování školy a má náplň práce zahrnující mimo jiné také marketingovou komunikaci mi umožňují přístup k interním zdrojům a potřebným informacím o aktuálním stavu a vývoji marketingové činnosti

Tandemu. Touto prací bych proto chtěla přispět organizačnímu „know-how“ v oblasti marketingu vytyčením tamních předností, ale i nedostatků s návrhem na jejich řešení.

Teoretická část této práce je zaměřena na obecnou teorii marketingu ve strategické a taktické rovině s přesahem do oblasti vzdělávání. Soustředí se zejména na marketingový mix přizpůsobený produktům ve formě služeb, zkoumá jeho prvky a možnosti jejich konkrétního uplatnění ve vzdělávacích službách. Zdůrazňuje i důležitost emocí, které se váží k jednotlivým marketingovým nástrojům. V závěru se podrobně zabývá marketingovou komunikací a prvky komunikačního mixu, které se nejčastěji využívají ve vzdělávacích organizacích.

Praktická část je založena na analýze nástrojů marketingového mixu používaných v rámci marketingové činnosti jazykové školy Tandem.cz. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu zde dochází k identifikaci interních předností a zároveň nedostatků tamních marketingových taktik a vnějších faktorů s pozitivním i negativním vlivem. V závislosti na výsledcích výzkumného šetření jsou v závěru práce navržena doporučení pro eliminaci nedostatkových oblastí, zvýšení efektivnosti marketingových nástrojů a posílení konkurenceschopnosti školy.

1 Teorie marketingu

Marketing je v současnosti velmi známým a často používaným termínem, který se, v rámci svého neustálého vývoje, stává již nedílnou součástí moderní společnosti. Zabývá se totiž *„identifikací a uspokojováním potřeb nejen zákaznických, ale i společenských“* (Paulovčáková, 2018, nestránkováno). Aby však tyto potřeby byly naplňovány, musí se marketing, jako plynulý proces řízení, přizpůsobovat právě zákazníkovi, který má v tomto procesu klíčovou roli. Jeho průběh se proto skládá z jednotlivých dílčích kroků jako je poznávání, zjišťování, předvídání a porozumění zákaznickým požadavkům a přáním. Proběhnou-li jednotlivé fáze procesu úspěšně, dochází konečně k uspokojení daných potřeb a dosažení zákaznické spokojenosti, v ideálním případě i věrnosti. Ta dále vede k *„vytvoření a udržení dlouhodobého, vzájemně prospěšného vztahu se zákazníky nebo partnery a dosahování úspěšného dlouhodobého růstu organizace“* (Paulovčáková, 2018, nestránkováno), a tedy i k její zvýšené konkurenceschopnosti v prostředí trhu.

Marketing funguje na principu tzv. „win-win“, který charakterizuje rovnováha zájmů zákazníka či klienta a dané organizace, tedy poskytovatele určitých produktů nebo služeb. Vztah těchto dvou stran směřuje ke vzájemné prospěšnosti, která se projevuje uspokojením potřeb zákazníka a zároveň ziskem finančních prostředků organizace pro její další rozvoj a činnost. Základem marketingového procesu je poptávka vycházející z požadavků a přání zákazníků, již organizace přizpůsobují svou nabídku, kterou sestavují nejen v souladu s identifikovanými potřebami, ale také v závislosti na uplatnitelnosti a konkurenceschopnosti na trhu služeb či produktů. Pro dosažení konkurenčních výhod využívá navíc marketing lidskou ovlivnitelnost, na kterou cílí prostřednictvím svých unikátních, nápaditých a neotřelých nabídek, jimiž se snaží v zákazníkovi vyvolat nové potřeby. Kvalitní nabídka by tedy měla kromě očekávané hodnoty, tj. *„rozdíl mezi vynaloženými náklady na produkt a hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání produktu“* (Paulovčáková, 2018, nestránkováno), obsahovat i hodnotu vyšší. Díky ní se na trhu odliší od nabídek konkurenčních organizací, snáze zaujme stávající i potenciální klientelu a předčí její očekávání. K tomu je zapotřebí, především v dnešní rychle se vyvíjející době, značná flexibilita, dynamika a vytrvalost. (Paulovčáková, 2018)

Tento trend se dnes týká i vzdělávacích organizací a institucí, které proto, aby udržely krok s aktuálními společenskými, technologickými či ekonomickými změnami, musí budovat svou autonomii právě prostřednictvím začleňování a zdokonalování tamního managementu a marketingu. Vzdělávací sféra se v průběhu svého moderní vývoje čím dál více soustředí na inovace. Zároveň se svými postupy přibližuje sféře podnikatelské, od níž přejímá i některé z nástrojů a metod nejen v oblasti zvyšování či udržování uplatnitelnosti jednotlivých vzdělávacích zařízení na trhu. Marketing ve vzdělávání následuje vývojové trendy jak širokého spektra vzdělávacích organizací a institucí, tak i vzdělávacího systému a politiky s mezinárodním přesahem. Na základě tohoto tuzemského a zahraničního vlivu se formuje vzdělávací nabídka, jejíž atraktivnost je podmíněna jejím aktuálním, moderním a ideálně i nadčasovým charakterem. Jelikož je však vzdělávání obecně považováno za potřebu, která je v mnohých případech završena ukončením povinné školní docházky, je tvorba atraktivní vzdělávací nabídky poněkud náročná. Proto je ve vzdělávací sféře o to důležitější správně identifikovat požadavky zájemců o vzdělávání a správným způsobem oslovit danou cílovou skupinu. Její výhodou je, dá se říci, nekonečné pole působnosti, které zahrnuje nespočet oborů a oblastí, ve kterých se lze vzdělávat. Jde tedy jen o to, aby byl marketing ve vzdělávání využíván efektivně.

1.1 Strategická rovina marketingu

V rámci marketingu rozlišujeme tzv. strategickou a taktickou rovinu. Strategický marketing se zabývá zejména samotným fungováním organizace, kam spadá její vývoj a budoucí směřování spolu se strategickými cíli rozvoje, konkurenceschopnost a pozice na trhu. Jeho základem jsou tři na sebe navazující procesy zaměřené na zacílení, tj. segmentace trhu, targeting a positioning, které dle kritérií rozpoznávají, hodnotí, vybírají a následně oslovují vhodné a perspektivní cílové skupiny zákazníků. „*Za těmito procesy je přitom třeba spatřovat další klíčové postupy, jako je analýza potřeb, analýza konkurence, analýza prostředí atp.*“ (Dobeš et al., 2012, s. 19). Ze strategické úrovně potom vychází rovina taktická, která se soustředí již na konkrétnější cíle v dané oblasti a s nimi se pojící postupy a nástroje. (Paulovčáková, 2018)

1.1.1 Organizační a marketingová strategie

Základem marketingové strategie je celková organizační strategie zahrnující mimo jiné specifické mise, hodnoty, strategické a současně i marketingové cíle. O jejich dosažení usiluje organizace právě pomocí marketingové strategie, která využívá vybrané prostředky a metody. Jedná se o dlouhodobější proces, jehož průběh reaguje na změny ve vnějším i vnitřním prostředí organizace a snaží se jim flexibilně přizpůsobit. V rámci něj dochází k vybranému způsobu jednání zaměřenému na specifickou skupinu zákazníků, s nimiž organizace dle stanovené strategie komunikuje a jimž distribuuje (vzdělávací) produkty a služby v souladu s vytyčenými cenovými strukturami.

Organizace má možnost uplatnit organizační strategii různého typu, podle Kotlera a Kellera (2013, s. 335) např.:

- lídr trhu – má vedoucí tržní podíl, a tedy i konkurenční pozici na trhu, určuje a upravuje ceny, inovuje, oslovuje nové cílové skupiny zákazníků
- tržní vyzyvatel – usiluje o konkurenci tržního vůdce prostřednictvím zejména nižších cen (kurzů, školného apod.), zajímavých a jedinečných nabídek/produktů (zahraniční spolupráce, mezinárodně uznávané certifikáty apod.), poutavých reklamních kampaní či neotřelou a intenzivní marketingovou komunikací
- tržní následovatel – udržuje svou pozici, napodobuje a přizpůsobuje se konkurenci, reaguje na postupy vůdce
- výklenkář – spíše menší organizace, které cílí na malé skupiny zákazníků (např. soukromé školy s odborným zaměřením)

Veřejné vzdělávací organizace se z hlediska marketingu odlišují od soukromých hlavně svým marketingovým přístupem, který „*vychází především z teorie i praxe marketingu neziskových organizací a marketingu služeb a přihlíží k velmi specifickým cílům vzdělávacích institucí*“ (Světlík, 2006, s. 16). Jedná se o tzv. sociální marketing, v rámci nějž, se výsledek vzdělávacího procesu stává prospěšným nejen pro studenta, ale i pro celou společnost. „*Vzdělávací instituce uspokojují potřeby společnosti tím, že připravují jednotlivce pro plnění jeho produktivní, sociální a občanské role ve společnosti*“ (Světlík, 2006, s. 24). Od škol se tedy očekává takový marketingový přístup, který usiluje o soulad

potřeb a zájmů školy i zákazníků jak s krátkodobými, tak s dlouhodobými ekonomickými, sociálními a etnickými zájmy společnosti.

Pro soukromé vzdělávací instituce a zařízení má poněkud větší význam marketingová strategie ziskových organizací, vycházející z analýzy potřeb trhu vzdělávacích služeb a produktů, o kterou se opírají kvůli vytvoření a udržení své stabilní klientské základny. Ta totiž představuje hlavní finanční zdroj pro hrazení jejich provozních a rozvojových nákladů. Současně si budují svou image a usilují o stabilní prestiž a konkurenceschopnost.

Ať už se organizace rozhodne pro jakoukoli organizační strategii, je při jejím uplatňování nezbytné nejen strategicky myslet, ale také jednat. Zohledňují se nové příležitosti i rizika z vnějšího prostředí, budoucí vývoj organizace a jejích vnějších vztahů, ekonomické a společenské změny, rozvoj v oblasti působení organizace (vzdělávací sféra), inovace a modernizace, rozvoj moderních technologií, a to vše jak v domácím prostředí, tak v mezinárodní sféře. (Machková a Machek, 2021)

1.1.2 Marketingové strategie a cíle

Marketingové strategie a cíle jsou utvářeny na základě strategického plánování, jímž předchází nezbytné analýzy. Jedná se o komplexní proces, jehož účelem je dosažení vytyčeného cíle za určitých podmínek. V rámci trhu vzdělávacích služeb cílí vzdělávací organizace většinou na zvýšení své konkurenceschopnosti a zároveň na zisk většího tržního podílu, na modernizaci stávajících či vytvoření a představení nových vzdělávacích programů či kurzů, na rozšíření svého zaměření a specializace, na inovace a zatraktivnění svých vzdělávacích procesů či na zavedení nových marketingových nástrojů jako je např. propagace či marketingová komunikace.

Jako své přednostní know-how může organizace využívat tzv. relační marketing, který se soustředí na vytváření, udržování a rozvíjení vztahové sítě instituce. Tímto způsobem se formují dlouhodobé a důvěrné vztahy s vnějším prostředím organizace, kam ve vzdělávací sféře spadají např. rodiče studentů, absolventi, klientské firmy, partneři, sponzoři apod. Klíčem k získání a stabilizaci oboustranně funkční sítě vztahů vzdělávací organizace je právě efektivní marketingová komunikace zajišťující pravidelnou a komplexní informovanost zaujatých stran z hlediska aktuální nabídky vzdělávacích služeb či produktů,

tamních aktivit, inovací, projektů, společenských akcí nebo výsledků a plánů do budoucna. K posílení pouta s vnějším prostředím napomůže samozřejmě také iniciace zpětné vazby, která se zároveň stává podnětem pro pokrokový rozvoj samotné organizace.

Chce-li organizace úspěšně zrealizovat své marketingové plány a dosáhnout svých cílů zaměřených na produkci ve vnějším prostředí, nesmí současně zapomínat ani na stanovení cílů týkajících se tamního vnitřního prostředí. Podmínkou pro úspěšné fungování organizace je totiž vždy především kvalitní vedení a personál, který pro svůj efektivní pracovní výkon potřebuje dostatek rozvoje, motivace a podpory. Proto je nutné v rámci procesu marketingového řízení uplatňovat také tzv. personální marketing. Ten cílí na lidské zdroje, jejich rozvoj, postoje vůči organizaci a společenskou odpovědnost související s životním prostředím či mezilidskými vztahy. Završením tohoto strategického procesu je vždy fáze kontroly, v níž se srovnávají dosažené výsledky s původními plánovanými cíli, identifikují se případné nedostatky či odchylky a jejich příčiny a konečně dochází k nápravě zjištěných vad.

Vzdělávací organizace a zejména tamní vedení často nepřikládá strategickému plánování patřičnou důležitost a řeší záležitosti s ním spjaté až zpětně poté, co dojde k poklesu zájmu klientů/studentů, a tím následně i ke snížení finančních prostředků, které instituce potřebuje ke svému provozu, rozvoji a pokrytí ostatních nákladů. Plánování je sice důležitou součástí vzdělávacího systému, ať už jde o rozvržení vyučovacích hodin/lekci, inovace v metodikách či nové akreditace studijních programů/kurzů, ve většině případů se však jedná o tzv. krátkodobé taktické plánování. Pro stabilitu kvality a efektivní rozvoj vzdělávací organizace je proto nezbytné také plánování strategické, tedy dlouhodobé, což odpovídá horizontu pěti a více let. (Světlík, 2006)

1.1.3 Strategické marketingové řízení

Strategické marketingové řízení je v současnosti obzvlášť žádoucí vzhledem k vzrůstajícím nárokům zákazníků vzdělávacích služeb a produktů. Od vzdělávacích organizací je dnes vyžadována především profesionalita, kvalitní pedagogická a materiální vybavenost a v neposlední řadě praktičnost. U těchto trendů je pochopitelně patrný vliv ze zahraničí, kde se vzdělávací systém mnohdy vyvíjí značně rychleji a flexibilněji, nabízí větší variabilitu studijních oborů a zaměření, a zároveň vykazuje lepší výsledky tamních studentů. Česká

vzdělávací sféra je pak z důvodu této zahraniční konkurence pod velkým nátlakem, jemuž nepřidává ani zažitý stereotyp označující český vzdělávací systém za stagnující a poněkud konzervativní. K tomuto názoru dochází u tuzemské společnosti zejména kvůli stále existujícím vzdělávacím organizacím, které si dodnes zakládají na letitém tradičním přístupu k výuce a lpějí na původních vzdělávacích procesech, cílech a metodách. Brání se změnám, inovacím i moderním či mezinárodním vlivům. I přesto, že se dá u organizace tohoto statického typu předvídat pokles tamní efektivity procesů a zájmu uchazečů, přehlídí její vedení tuto skutečnost až do doby, kdy už může být pro záchranu a obnovu ztracené prestiže pozdě. Proto je vhodné zařadit do procesu marketingového řízení průběžnou a pravidelnou evaluaci výsledků práce organizace založenou na důkladné vnitřní analýze všech faktorů vlivu, které se vztahují i na její budoucí rozvoj. (Světlík, 2006)

Důraz na flexibilitu vzdělávacího systému je v posledních letech navíc ještě podpořen celosvětovou pandemickou situací, která svou nečekanou eskalací přinutila vzdělávací organizace k rychlé reakci a adaptaci na novou formu výuky. Toto nepříznivé období však do vzdělávací sféry paradoxně vneslo kromě frustrace a nejistoty i mnoho pozitivního. Přejít na online výuku měl sice za následek nejen zánik či krizi jak veřejných, tak soukromých vzdělávacích institucí a zařízení, přitom ale pomohl vykrystalizovat právě ty flexibilní a adaptabilní „jedince“, kteří jsou pro vzdělávací rozvoj současné i budoucí společnosti klíčové. Trend distančního či hybridního vzdělávání a s ním spojená nezbytnost digitálního vybavení a technologického zázemí se následně staly atraktivní konkurenční výhodou na trhu vzdělávacích služeb. Při strategickém marketingovém řízení vzdělávacích organizací je proto důležité brát v úvahu mimo jiné také celosvětové společenské ukazatele, jako je globalizace či digitalizace, a zaměřit se na budování efektivně fungující organizace nejen v příznivých, ale také v nežádoucích situacích národního či světového měřítká.

Světlík (2006, s. 13, 14, 15) ve své publikaci uvádí model tzv. efektivní školy, k němuž by měly vzdělávací organizace v rámci svého strategického marketingového řízení směřovat. Toto označení se nevztahuje pouze na ekonomická východiska, ale také na efektivnost z hlediska osobního rozvoje studentů, který by v ideálním případě měl předčít jejich počáteční očekávání. K tomu je zapotřebí soustředit se na několik zásadních bodů,

kteře by měly být jak v souladu s aktuálními společenskými zájmy a potřebami, tak i ekonomicky výhodné.

1. Profesionální vedení školy – Pomocí manažerských dovedností a osobnostních kvalit usiluje o naplnění strategických východisek (vize, poslání, cíle), klade důraz na funkční vnitřní vztahy v organizaci, schopně a efektivně iniciuje a řídí změny, motivuje personál, vytváří podmínky pro tamní vhodné klima.
2. Sdílení vize a akceptování cílů školy spolupracovníky – Vedení školy dostatečně informuje, motivuje a usměřňuje svůj personál pro dosažení celooorganizačního sdílení stanovené vize a cílů.
3. Vhodné edukativní prostředí – Management i ostatní zaměstnanci školy svým chováním, jednáním a vzájemnou komunikací utváří pozitivní klima a kulturu organizace, které při správných postupech přispívají kvalitě edukačního prostředí pro studenty.
4. Evaluace kvality práce školy – Zpětná vazba s původem z vnitřního i vnějšího prostředí školy je chápána jako cenný prostředek pro kontrolu kvality a zjišťování názorů a podnětů pro zlepšení či řešení případných nedostatků, jejichž včasné odstranění může zabránit snížení efektivnosti procesů organizace.
5. Učící se škola – Management školy dbá jak na svůj profesní rozvoj, tak na odborný růst všech pedagogických i nepedagogických pracovníků.
6. Otevřená škola – Komunikace je klíčem k úspěchu a porozumění, a to platí i ve školství. Organizační kultura by měla být založena na funkčních komunikačních tocích, které efektivně proudí nejen mezi příslušníky vnitřního prostředí organizace, ale také mezi organizací a jejím vnějším prostředím. Spolupodílí se tak i na udržování pozitivního klimatu a vhodného edukačního prostředí.
7. Vzdělávání probíhá ekonomicky efektivním způsobem – Efektivní hospodaření školy závisí především na jejím kvalitním ekonomickém managementu, jehož vykonavatelé dokáží díky své dostatečné kvalifikovanosti a oborovým zkušenostem zajistit spolehlivost v oblasti správy a využívání finančních prostředků organizace.

1.1.4 Pozitivní vliv a přínosy marketingového řízení ve vzdělávání

Pokud je ve vzdělávací organizaci uplatňován marketingový styl řízení dlouhodobě a správným způsobem, přináší s sebou řadu výhod a pozitivního vlivu v různých oblastech. Prostřednictvím zacílení na konkurenceschopnost a uspokojení potřeb stávajících i potenciálních zákazníků organizace dochází k navýšení kvality vzdělávací služby či produktu a rozšíření tamní vzdělávací nabídky. Výsledkem je zvýšený zájem veřejnosti, který následně vede k vybudování vyšší prestiže a image organizace. Marketing dále napomáhá identifikovat nedostatky a problémy, které omezují organizační efektivnost a růst, a pomocí vhodných strategií a taktik se podílí na jejich řešení. Díky nim je pak organizace schopna dosahovat svých vytyčených cílů. Pomocí efektivní marketingové komunikace si vzdělávací organizace dokáže formovat a udržet vztahy s vnějším prostředím, jehož informovanost je často rozhodujícím prvkem při výběru služby či produktu v rámci vzdělávacího trhu. Podaří-li se naplnit klientovy požadavky a uspokojit jeho potřeby dlouhodobě či opakovaně, prohloubí se vztah mezi organizací a zákazníkem, z kterého se postupem času vytvoří trvalé pouto, tedy loajalita. Té si organizace všeho druhu velmi cenní především proto, že jim nejen zvyšuje prestiž na trhu i mezi silnějšími konkurenty, ale také zajišťuje pravidelný zdroj finančních prostředků pro jejich další rozvoj. (Světlík, 2006)

Ačkoli je marketingové řízení poněkud složitý a komplexní proces, je v dnešní době již nezbytné investovat do jeho realizace čas, energii i potřebné finance, chce-li si organizace jakéhokoli typu vybudovat nebo udržet svou atraktivnost a pozici na trhu. I veřejné či státní vzdělávací organizace, které si zakládají na své tradici či letité prestiži, by pro své zdárné a efektivní fungování i budoucí růst měly sledovat a následovat marketingové trendy, které většinou udávají organizace ze soukromé a podnikatelské sféry. I přes často kontroverzní názory a mylné přesvědčení personálu vzdělávacích organizací se marketing týká jak tamějšího vedení, tak všech zaměstnanců, tedy i celého vnitřního prostředí školy. Je proto v zájmu managementu uvést svůj styl řízení na pravou míru, aby se na jeho realizaci mohli podílet všichni potřební. Pro zajištění sdílené vize z hlediska marketingového přístupu je nutné vyvrátit časté mýty a stereotypy, které se z důvodu generační rozmanitosti ve vzdělávacím prostředí vyskytují. (Blažková, 2011)

2 Marketingová taktika

Jak bylo již zmíněno výše, taktická marketingová úroveň vychází vždy z roviny strategické. Zaměřuje se na dosahování konkrétních strategických cílů prostřednictvím jednotlivých nástrojů, které jsou vybírány prakticky na míru cílovému charakteru. Marketingová taktika se opírá o soubor marketingových nástrojů, tedy o marketingový mix, který zahrnuje tzv. 4P prvky, tj. product (produkt), price (cena), promotion (propagace) a place (distribuce), včetně marketingové komunikace, „a tím vytváří kompatibilitu jednotlivých součástí nabídky vzdělávací organizace“ (Paulovčáková, 2018, nestránkováno).

2.1 Marketingový mix

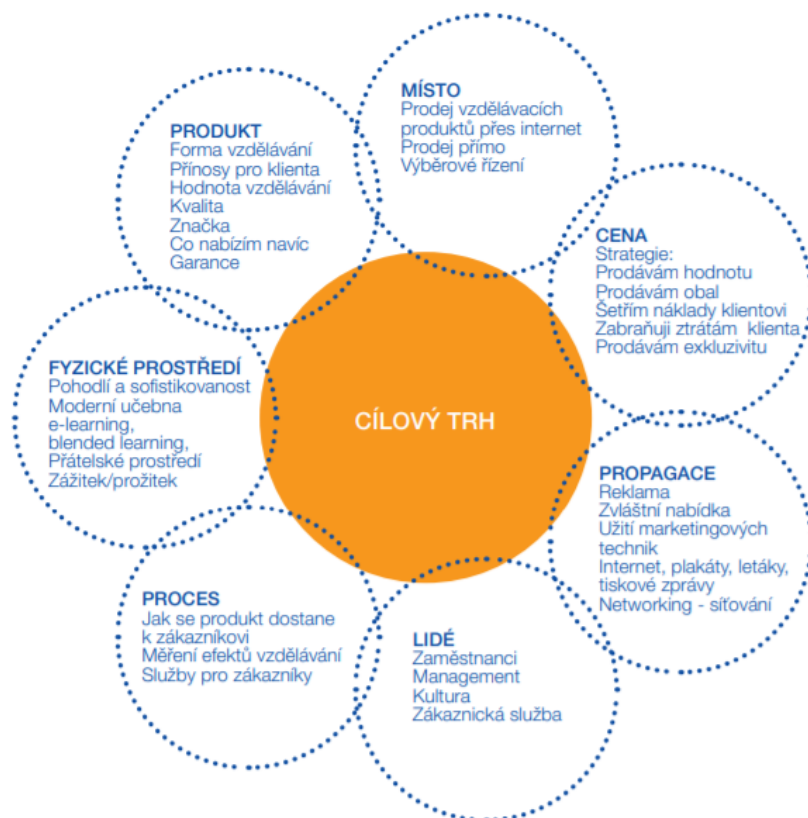
Marketingový mix je prostředek pro realizaci marketingové taktiky usilující o dosažení vytyčených marketingových cílů na (vzdělávacím) trhu. „*Jednotlivé prvky marketingového mixu se vzájemně doplňují a podporují a jsou základem pro tvorbu úspěšného produktu na trhu včetně nastavení ceny, volby distribučních i komunikačních kanálů, řešení procesů, prezentace organizace, materiálních předpokladů i lidských zdrojů uplatňujících se zejména ve službách apod.*“ (Paulovčáková, 2018, nestránkováno).

Marketingový mix lze modifikovat v závislosti na charakteru a specifikách oblastí, kterými se zabývá. Příslušná modifikace umožní dokonaleji cílit na potřeby zákazníků, a tím je i lépe uspokojit. Heslovité označení se používá jako zjednodušené vodítko pro tvůrce a realizátora marketingové strategie, aby svou nabídku dokázal sestavit v souladu s požadavky zákazníka i s přesahem do budoucnosti. Ačkoli je základní marketingový mix složen pouze ze zmíněných 4P prvků, ve vzdělávací sféře se využívá zejména jeho rozšířená, komplexnější verze 7P (viz Obrázek 1):

- Product (produkt): vzdělávací kurz/program, studijní obor, hodnota, kvalita, značka...
- Price (cena): cena poskytované služby, školné, stipendia...
- Promotion (propagace):
(marketingová) komunikace, reklama, PR, sponzoring...
- Place (distribuce): distribuce vzdělávací služby, online a offline prodej...
- People (lidský faktor): lidé, zaměstnanci, management, organizační kultura...

- Physical environment (fyzické prostředí): prostředí výuky, materiální vybavenost, klima...
- Process (proces): metodické a didaktické postupy, kontrola kvality a efektivity vzdělávání...

Obrázek 1: Rozšířený marketingový mix 7P



Zdroj: Dobeš et al. (2012, s. 29)

S pokrokem doby je i marketing pod tlakem nových potřeb moderní společnosti, která jej nutí k rychlé a efektivní adaptaci na aktuální náročnou poptávku na trhu. Konkurence je veliká a tržní produktová nabídka praská ve švech, což má na zákazníky spíše negativní efekt, jelikož jsou takto velkým množstvím zahlceni a nestíhají produkty ani registrovat, natož kupovat a spotřebovávat či využívat. Proto se organizace prostřednictvím současného marketingu musí věnovat především individuálním potřebám zákazníků a až na jejich základě svou produktovou nabídku vystavět. K základní podobě marketingového mixu se z tohoto důvodu přidává tzv. zákaznický marketingový mix, který se orientuje právě na hledisko zákazníka, jeho požadavky a jím vnímanou hodnotu produktu. Zahrnuje koncept

4C prvků, čímž vytváří kontrastní přístup k základnímu souboru 4P prvků orientovaných spíše na hledisko organizace (viz Obrázek 2). (Dobeš et al., 2012)

Obrázek 2: Základní vs. zákaznický marketingový mix

4P	4C
Produkt	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena	Náklady, které zákazníkovi vznikají (customer cost)
Místo	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace	Komunikace (communication)

Zdroj: Dobeš et al. (2012, s. 27)

2.1.1 Emoce v marketingovém mixu

Marketing cíleně využívá výhod, které mu přirozeně poskytuje lidská ovlivnitelnost. Zákazník se totiž při zvažování nabídky a koupi služby/produktu rozhoduje nejen na základě své racionality, ale především pomocí svých emocí. Stávají se pro něj klíčovým faktorem z hlediska kupní motivace, sympatie i osobního vztahu ke značce. V současné ekonomicky vyspělé době si zákazníci neboli spotřebitelé individuálně vyhraňují svůj vkus, představy a preference, a vybírají si služby či produkty dle svých specifických kritérií.

Ačkoli jsou lidské emoce velmi komplexní problematikou, je pro marketéry žádoucí se jimi v rámci práce s marketingovým mixem důkladně zabývat. Každý prvek tohoto vzájemně se prolínajícího souboru nástrojů s emocionální vazbou působí na zákazníka jiným způsobem. Proto je nezbytné se při jeho uplatňování obeznámit i se s ním spojenými poznatky z psychologie, sociologie a dalších výzkumů týkajících se analýzy chování spotřebitele. (Vysekalová, 2014)

Emoční marketing vychází dle Knapa (2010, online) z tzv. „zážitkové ekonomiky“, která zdůrazňuje významný vliv emocí na zákaznicko vnímání kvality a hodnoty zboží/služeb. Zásadní roli tedy v tomto případě hraje intenzita emočního zážitku, který u zákazníka vyvolá např. efektivní (marketingová) komunikace, interakce nebo pozitivní citová vazba. Z hlediska konkurenceschopnosti však organizace musí stále cílit na přidanou hodnotu produktu/služby, a to právě i v oblasti emocí, tzn. čím intenzivnější emoční zážitek nebo čím hlubší citová vazba, tím vyšší šance na úspěch na trhu oproti konkurenci.

Vysekalová (2014, s. 165) doporučuje zaměřit se při zkoumání emocí spotřebitelů na tyto oblasti a způsoby jejich realizace:

- rozpoznávání, klasifikace, měření a interpretace emocí
- zvyšování pozitivního vnímání emočních zážitků spotřebiteli
- dosahování vyšší emoční hodnoty z pohledu důležitých a věrných klientů
- využívání emočních dialogů (komunikačních procesů) jako své konkurenční výhody
- školení prodejních/poskytovatelských týmů v oblasti produktové konzultace a určování klíčových kompetencí pro efektivní rozpoznávání emocí a chování spotřebitele

Vlivu na lidské vnímání využívá také tzv. smyslový marketing, který se soustředí na techniky a nástroje vyvolávání emočního prožitku u zákazníka působením na všechny jeho smysly, tj. zrak, čich, sluch, hmat i chuť. Hojně jej uplatňují organizace s hmotným zbožím, nicméně důležitost smyslů je patrná i na trhu služeb. Smyslové vnímání totiž kromě samotného produktu výrazně ovlivňuje i prostředí prodeje nebo výkonu služby a tamní atmosféra, které zahrnují barvy, tvary, styl a design či materiál interiéru, exteriéru a vybavení. Lidé vnímají zvuky a ruchy, stejně tak i vůně a pachy, které se v daném místě vyskytují. Všimají si i stylu komunikace a vyjadřovaných emocí během komunikačních procesů, které vypovídají o tamním klimatu a kultuře. Prakticky i chuť případné nabízené vody, čaje nebo kávy, popř. sladkosti či občerstvení, má vliv na emoční vazbu, kterou si zákazník k dané organizaci vytvoří. (Paulovčáková, 2018)

Aplikace smyslového marketingu je bezpochyby vhodná i ve vzdělávacích organizacích, a to nejen během dní otevřených dveří nebo při veřejných akcích školy. Zvláště na základních školách je vhodný vzhled či materiál vybavení interiéru zásadní kromě kvality vzdělávacího prostředí i z hlediska naplnění jeho výchovné a naučné funkce. Na středních a vysokých školách oceňují tamější studenti a veřejnost především funkční a praktické materiální vybavení nebo čistotu tamních prostor. Vzdělávací organizace by se obecně měly zaměřovat zejména na vytváření a udržování prostředí a atmosféry, které nerozptylují a nenarušují hladký a efektivní průběh vzdělávacího procesu, ale naopak jej podporují. S tím

v rámci smyslového vnímání souvisí i např. neopadávající omítka, funkční radiátor, pohodlné a nevrzající židle, vyčištěné toalety či chutné občerstvení ve školním bistro nebo jídelně.

2.1.2 Vlastnosti služeb

Uplatňování marketingového mixu se liší v závislosti na charakteru daného produktu, tzn. zda se jedná o hmotné zboží či službu. Rushton a Carson (1985, In: Vašítková, 2014, s. 29) vysvětlují základní rozdíl mezi těmito typy produktů tak, že zboží se vyrábí, zatímco služby se provádějí. Dle Kotlera a Kellera (2013, s. 396, 397, 398, 399) rozlišujeme službu od zboží ještě z hlediska jejich charakteristických vlastností, kterými jsou:

1. Nehmotnost/nehmatatelnost

Ve většině případů si nelze službu na rozdíl od zboží předem osobně prohlédnout, vyzkoušet či zhodnotit vlastními fyzickými smysly. Reklamní fotografie či videa, popisné letáčky či brožurky producenta nabízené služby sice poskytnou zákazníkovi jakousi představu o jejím průběhu, rozhodně však nevypovídají o její kvalitě z hlediska spolehlivosti, důvěryhodnosti, efektivnosti, jistoty, stylu komunikace nebo osobním přístupem poskytovatele dané služby. Tato vlastnost vyvolává u zákazníka pocit nedůvěry a obavy z rizika nákupu služby, a zároveň jej vystavuje ztížené situaci při výběru služby v rámci konkurence. Zákazník se proto při výběru služeb ať už tržního, veřejného či neziskového charakteru nejvíce řídí osobními zdroji informací, tedy především doporučením od známých a příbuzných, ústní reklamou, případně cenou. Kvůli prevenci či eliminaci zákaznických pochybností se marketing služeb snaží o tzv. zhmotnění nabídky pomocí nástroje materiálního prostředí, posílením komunikační složky a důrazem na sílu značky či image a prestiž organizace. (Vašítková, 2014)

Ačkoli lze některé služby hodnotit a porovnávat dle výsledku jejich procesu (např. zkrášlovací či lékařské služby), ve vzdělávacím sektoru je posuzování kvality služeb poněkud obtížnější. Zásadní roli zde totiž hraje nejen kvalita výuky, která obecně vychází z využívání vhodných vyučovacích metod, nástrojů a technik, a schopnosti vyučujícího, ale také předpoklady, motivace a charakter vzdělávaného jedince. Proto je třeba brát při výběru vzdělávací organizace v rámci trhu vzdělávacích služeb ohled i na jiné ukazatele

kvality, než jsou výsledky žáků/studentů. Vzdělávací služby navíc disponují i vlastností materiální, kam spadá vybavení učeben, učebnice a další výukové pomůcky.

2. Neoddělitelnost

Zatímco zboží lze od jeho producenta prostřednictvím koupě oddělit, „*služba je vytvářena a spotřebována současně a za přítomnosti zákazníka*“ (Světlík, 2006, s. 157). Při výběru a koupi zboží klade zákazník zpravidla menší důraz na způsob jeho výroby než na účel jeho využití, který v tomto případě vykazuje příslušnou kvalitu. U služby je naopak důležitá právě kvalita produkce a způsob jejího poskytování, jelikož se zákazník procesu služby sám účastní jako spoluproducent.

Ve vzdělávacím procesu proto o vnímané kvalitě rozhoduje způsob interakce mezi učitelem a žákem/studentem, avšak až na základě opakované výuky či dlouhodobější spolupráce. To umožňuje vyučujícímu flexibilně reagovat na požadavky a potřeby žáka/studenta, které se během hodin/lekci vyskytnou, a přizpůsobit průběh další výuky z hlediska formy a obsahu k oboustranné spokojenosti.

Aby tato vlastnost nezpůsobovala pokles atraktivity nabídky služeb, je nutné v tomto směru provádět jisté inovace v závislosti na moderních společenských trendech a potřebách zákazníků. Ty se týkají zvláště v dnešní pandemické době především oddělení produkce a spotřeby služby, a to formou zpřístupnění služby bez nutnosti osobní přítomnosti zákazníka, umožňuje-li to její charakter. V oblasti vzdělávání se jedná např. o možnost distančního vzdělávání či e-learningu. Vhodné je také zařazení slevových období, rezervačních systémů nebo bezkontaktních dodávek služeb.

3. Heterogenita/proměnlivost

Variabilita služeb je dána přítomností lidských zdrojů v procesu jejich poskytování. Lidské emoce, chování a jednání jsou často nepředvídatelné, a to i za předpokladu stanovení určitých společenských norem. Z tohoto důvodu se kvalita poskytované služby odvíjí zejména od momentálního výkonu poskytovatele, jenž ji provádí/uskutečňuje svým vlastním unikátním způsobem, který by však z hlediska kvality a konkurenceschopnosti organizace měl odpovídat stanovenému standardu. Výstup procesů poskytování služeb se odráží na značce a image organizace, proto se v některých tržních odvětvích uplatňuje sjednocení

způsobu poskytování služby, např. řetězce rychlého občerstvení a ubytovacích zařízení; ve vzdělávání např. koncept Montessori nebo Waldorfské školy či Callanova metoda v jazykové výuce. Kvůli heterogenitě služeb může zákazník obdržet různou kvalitu služeb, třeba i v rámci jednoho dne od stejného zaměstnance ve stejné organizaci. Tato skutečnost zákazníkům mnohdy komplikuje výběr služby v konkurenčním prostředí. Proto je zásadní, aby management poskytovatele služby stanovil a kontroloval plnění standardu v oblasti chování, jednání a motivace zaměstnanců, a přitom dohlížel na jimi uplatňovaný způsob a kvalitu výkonu či procesu při poskytování dané služby. (Vašítková, 2014)

Proměnlivost služby se ve vzdělávání odráží např. na kvalitě výuky, kdy každý učitel následuje danou učební osnovu, ale pracuje se svými žáky/studenty jinak, používá jiné materiály a postupy. Jejich výsledky se však liší nejen v závislosti na kvalitě schopností učitele, ale také na připravenosti, snaze a motivaci žáků/studentů samých. Kvalitu výkonu učitele ve výuce může negativně ovlivnit spousta faktorů, jako např. únava, přepracovanost nebo nepříznivá situace v rodině. Stejně tak může jindy pilný a snaživý žák/student během výuky reagovat na učitelův výklad nezájmem nebo zodpovídat jednoduché otázky chybně jen kvůli momentálním osobním či rodinným problémům.

4. Zničitelnost/pomíjivost

Z důvodu nehmotnosti není možné služby skladovat, a tím pádem ani opakovaně prodávat nebo vracet. Nespokojený zákazník může sice špatně poskytnutou službu reklamovat, ne vždy mu ji však lze nahradit jinou, kvalitnější. V některých případech se tato situace dá vyřešit náhradou za zaplacenou službu, případně slevou z dané ceny. Poskytovatelé služeb se kvůli prevenci nežádoucích či problematických reklamací musí snažit o soulad nabídky a poptávky, v rámci něž, budou nabízet jen takové množství a charakter služeb, na které mají z hlediska počtu, dovednostní vybavenosti a efektivity práce svých zaměstnanců kapacitu. (Vašítková, 2014)

Je-li student v jazykové škole nespokojený se svým lektorem individuální lekce, nebývá většinou problém vyhovět jeho žádosti o změnu vyučujícího. Pokud se však najde žák/student, kterému jako jedinému z celé třídy nebo studijního oboru nevyhovuje učitel nějakého předmětu, je jeho šance na změnu spíše mizivá.

5. Vlastnictví/absence vlastnictví

Nehmotnou a pomíjivou službu nelze po její koupi ani vlastnit. Po jejím zaplacení zákazníkovi náleží pouze právo na poskytnutí či využití dané služby. Proto by služba měla být tak kvalitní či užitečná, aby i přesto zákazníka uspokojila.

2.2 Marketingový mix služeb

Marketingový mix a příslušné nástroje popsané výše, je vhodné využít i ve službách, avšak kvůli jejich vlastnostem ideálně v jeho rozšířené verzi 7P. Díky vzájemnému prolínání a vazbě marketingových prvků je lze aplikovat v různé intenzitě i pořadí, a to s jednotným cílem „*uspokojit potřeby zákazníků a přinést organizaci zisk*“ (Vašítková, 2014, s. 59, 60).

2.2.1 Produkt

Produkt představuje kompletní nabídku, prostřednictvím které usiluje organizace o uspokojení hmotných i nehmotných potřeb spotřebitele. Nejedná se však pouze o materiální podstatu zboží či služby, ale také o všechny jejich okolnosti, vlastnosti, kvalitu a hodnotu. Plánování a práce s produktem zahrnuje jak jeho vývoj, životní cyklus a příslušný sortiment, tak i image značky a propojení s mateřskou organizací. Pro jeho úspěšné sestavení je třeba vycházet z detailních analýz, např. zákaznických potřeb, poptávky či konkurence, a soustředit se na všechny jeho součásti, které jsou založeny na jednotlivých vrstvách tzv. komplexního produktu. Kotler a Keller (2013, s. 806) rozšířili původní verzi tohoto modelu o třech úrovních, o němž pojednávají Baines et al. (2011, In: Paulovčáková, 2018, nestránkováno), ještě o další dvě, konkrétně o očekávaný a potenciální produkt, a vytvořili tak hierarchii hodnoty produktu pro zákazníky:

- Jádru produktu – základní funkce a klíčový přínos, užitný efekt produktu; ve vzdělávání např. získávání znalostí a dovedností a jejich následné procvičování a zdokonalování prostřednictvím vzdělávacího programu či kurzu, studijní plán, učební osnovy apod.
- Základní produkt – reálná kvalita, značka, základní součásti produktu včetně materiálního prostředí; ve vzdělávání např. vlastní vzdělávací program nebo kurz, materiální vybavení učebny apod.

- Očekávaný produkt – obvyklé vlastnosti produktu, které zákazník při koupi produktu očekává; ve vzdělávání např. rozmanitý výběr předmětů v rámci vzdělávacího programu, možnost individuální či skupinové lekce, zkušenosti vyučující, možnost výuky s rodilým mluvčím, kvalitní ozvučení, osvětlení, zateplení učebny, variabilita výukových materiálů, možnost online vzdělávání apod.
- Rozšířený produkt – vlastnosti produktu přesahující očekávání zákazníka a způsobující tzv. „wow efekt“, které organizaci zajišťují konkurenční výhodu; ve vzdělávání např. možnost studijních pobytů či praktických nebo výzkumných stáží na prestižních zahraničních univerzitách, účast na mezinárodních projektech nebo konferencích, přednášky či výuka s oborovými profesionály, služby knihovny, poradenství, mentoringu apod.
- Potenciální produkt – přidané vlastnosti, možnosti a inovace produktu s budoucím užitkem, jimiž organizace usiluje o dlouhodobou spokojenost a loajalitu zákazníka; ve vzdělávání např. širší výběr zaměstnání a vyšší úspěšnost na trhu práce, možnost povýšení, profesní a kariérní růst, schopnost mezinárodní spolupráce apod.

Produktem vzdělávací organizace bývají zejména vzdělávací programy nebo kurzy, výsledky vědecko-výzkumných projektů, zahraniční stáže nebo studijní pobyty, školení, poradenské služby apod. Aby nabídka vzdělávací organizace byla pro zákazníky v rámci konkurence atraktivní, měla by podle Paulovčákové (2018, nestránkováno) splňovat jednotlivá kritéria kvality produktu.

Úplně základním předpokladem je v případě vzdělávací služby její přístupnost a dostupnost jak v offline prostředí z hlediska umístění organizace, možnosti parkování či bezbariérového přístupu, tak v online prostředí podmíněném kvalitním internetovým připojením, funkčním technologickým vybavením a volbou vhodné online platformy pro průběh výuky. Vzdělávací organizace by měla poskytovat přesné, úplné a srozumitelné informace o vzdělávacím produktu, ať už formou písemného popisu jeho náplně, průběhu, cílů, požadavků či výukových materiálů, tak ústně na dotaz stávajících či potenciálních klientů. Na základě výběru a vyškolení vhodných, zdvořilých a kompetentních zaměstnanců srozuměných s vizí a misí vzdělávací organizace by v jejím prostředí mělo docházet

k realizaci kvalitní vzdělávací služby, která odpovídá vzdělávacím standardům a potřebám zákazníků. Vzdělávací organizace by měla klást důraz na vytváření a udržování sítě vztahů tamního managementu a personálu s vnějším prostředím, interaktivně s ním komunikovat a aktivně vnímat požadavky a přání svých zákazníků. Tamní nabídka služby a její poskytovatelé by měli umět flexibilně reagovat na individuální potřeby (nových) klientů, vážit si jejich důvěry, loajality i zpětné vazby. Organizace by měla svým vystupováním, jednáním a celkovým fungováním reprezentovat spolehlivost, důvěryhodnost a bezpečnost.

Každý produkt prochází svým životním cyklem, tedy určitým obdobím vývoje. V této souvislosti reaguje vzdělávací organizace na příslušné trendy, změny, žádoucí inovace a požadavky z vnějšího a konkurenčního prostředí prostřednictvím modernizace či zavedení nové vzdělávací nabídky, změny strategie nebo dílčích strategických procesů. Jak uvádí Paulovčáková (2018, nestránkováno), životní cyklus produktu se dělí na čtyři stádia, v rámci nichž, je vhodné uplatňovat příslušné komunikační nástroje:

1. Fáze zaváděcí

V první fázi životního cyklu produktu dochází k jeho zavádění na trh, kde organizace informuje potenciální zákazníky o jeho existenci, významu a přínosu.

Při uvádění nové vzdělávací služby, tedy vzdělávacího programu nebo kurzu, se bezpochyby vyplatí investovat do marketingové komunikace, zejména do reklamy a propagace, pro oslovení veřejnosti a tím i potenciálních studentů. Zvýšené povědomí a „vyšší informovanost u nich snižuje vnímání rizika a může pozitivně ovlivnit jejich rozhodnutí o dalším studiu ve prospěch nového programu“ (Světlík, 2006, s. 162). První stádium produktu je pro vzdělávací organizaci jedním z nejdůležitějších, protože jí může při volbě a použití správné strategie a postupu posloužit jako konkurenční výhoda. Špatné naplánování a provedení prvního kroku tohoto cyklu může naopak vést k dlouhodobému neúspěchu v rámci trhu vzdělávacích služeb.

2. Fáze růstová

Fáze růstu nastává za předpokladu úspěšného uvedení nového produktu na trh, kvalitní informovanosti veřejnosti, kladného hodnocení a zpětné vazby od studentů či absolventů onoho programu či kurzu. Na základě jejich pozitivních referencí, a především ústního doporučení, dochází ke zvýšení zájmu dalších potenciálních zákazníků, ale také konkurence,

převážně se strategií tržních následovatelů, případně vyzyvatelů. Proto je v tomto stádiu opět vhodné zvolit efektivní komunikační nástroje, které pomohou zájemce přesvědčit o kvalitě a výhodách vzdělávací nabídky právě dané organizace v pozici lídra trhu. Ta má oproti konkurenci navrch, jelikož je v porovnání s ní o krok napřed. Může se tedy již zaměřit na identifikovaná slabá místa, jejich odstranění či zdokonalení, a díky tomu směřovat k rozšíření nabídky ve vyšší kvalitě. V rámci tohoto pokroku může organizace cílit i na další skupiny potenciálních zákazníků, např. prostřednictvím nabídky kombinovaného či online studia tohoto oboru či kurzu.

3. Fáze zralosti

Třetí fáze životního cyklu produktu je na rozdíl od předchozích stádií dlouhodobější. Dochází během ní ke zpomalení růstu, jelikož je zájem o vzdělávací produkt stabilní. Organizace však v tomto období nesmí stagnovat a „usínat na vavřínech“, protože současně sílí její konkurence, čímž hrozí úbytek jejích potenciálních zákazníků. Z tohoto důvodu je znovu žádoucí aktivizace všech marketingových nástrojů a zacílení na inovaci či modifikaci stávající vzdělávací nabídky, její zatraktivnění pro širší skupinu zákazníků, upravení daných vstupních podmínek z hlediska potřeb potenciálních studentů nebo přidání dalšího nového produktu.

4. Fáze úpadku

Životní cyklus produktu uzavírá fáze úpadku, která mívá různě dlouhé trvání. V jejím průběhu se projevuje pokles zájmu studentů o vzdělávací nabídku, a s ním klesá či stagnuje i počet přihlášených uchazečů. „*Trh ztrácí o určitý program zájem proto, že jeho studium již není dostatečně „módní“ nebo neuspokojuje některé potřeby studenta. Rovněž změny v technologii či ekonomice státu ovlivňují závažným způsobem zájem lidí o určité studijní obory*“ (Světlík, 2006, s. 163). Toto stádium je pro organizaci jedno z nejnáročnějších, jelikož v rámci něj zvažuje další možnou inovaci či modifikaci vzdělávacího produktu nebo jeho zánik a nahrazení novou nabídkou. Ukončení studijního programu nebo kurzu může mít své pro i proti. Údržba upadajícího produktu je ekonomicky nevýhodná a postupem času může vyústit až v poškození image a prestiže organizace. Proto je rozhodnutí o zániku produktu podnětem pro efektivnější využití nabytých zdrojů organizace, např. při aktualizaci či změně stávajících vzdělávacích programů či kurzů nebo k zavedení úplně nových. Na druhou stranu může odstranění vzdělávacího programu

či kurzu z nabídky služeb vzdělávací organizace způsobit nutnost snížení stavu vyučujících či změnu rozsahu jejich pracovního úvazku. Tato situace může následně vést od nespokojenosti zaměstnanců až k jejich výpovědi. Organizace tedy v tomto případě musí posoudit a zvážit všechny faktory vlivu a zvolit takové řešení, které především nebude stát v cestě jejímu dalšímu efektivnímu rozvoji a fungování. (Světlík, 2006)

Co se týče emočního působení při tvorbě produktu, je třeba brát v úvahu kromě jeho užité funkce i jeho přidanou hodnotu, díky níž dochází k uspokojování jak primárních, tak ostatních potřeb zákazníka, které hrají zásadní roli v jeho každodenním životě ve společnosti. Produkt totiž svou hodnotou odráží určené sociální standardy a zároveň se může stát i společenským symbolem. Vše vychází z fyzických vlastností produktu, které formují jeho emocionální stránku a aktivizují tak u zákazníka mentální koncepty. Jejich charakter je poté rozhodující při výběru, hodnocení a nákupu produktu. Marketing proto usiluje o souhru mezi produktem a zákazníkem, která u něj způsobí pozitivní emoční prožitek, a znásobí tak šanci na úspěch produktové nabídky v konkurenčním prostředí. Z tohoto důvodu je vhodné věnovat se budování značky a image organizace, protože její propojení s kvalitním produktem napomáhá vytváření emočního vztahu zákazníka založeném na pozitivní zkušenosti s tamní produktovou nabídkou. Pro zintenzivnění emočního prožitku zákazníka se zejména prostřednictvím marketingové komunikace cílí kromě značky na poutavou charakteristiku produktu a prezentaci jeho výhod i s přesahem do budoucna.

Poskytovatelé zboží mají možnost ovlivňovat lidské emoce a tím i jejich rozhodování také pomocí smyslového marketingu. Důraz mohou klást na vizuální a materiální podstatu produktu, tedy např. na vzhled jeho obalu, který je mimo jiné ideálním prostředkem pro budování značky. Stává se identitou produktu, čímž posiluje jeho unikátnost a důvěryhodnost, která napomáhá k vytváření emocionální vazby se zákazníkem. Organizace mohou při plánování a realizaci produktového designu uplatňovat barvy, tvary a materiály, které upoutají zákaznickou pozornost. Ta potom vede k posuzování a hodnocení produktu zákazníkem současně se zapojením většiny jeho smyslů, které jsou spouštěčem požadovaných emocí. Poskytovatelé služeb mají z tohoto hlediska poněkud omezené pole působnosti, na druhou stranu se však mohou lépe zaměřit na onen žádaný emoční prožitek.

Musí volit marketingové nástroje, které vyvolávají „*silné pozitivní emoce, aby zaujali, přesvědčili i uspokojili své klienty*“ Vysekalová (2014, s. 880). Klíčovým je v tomto případě lidský faktor, jehož zástupci by měli při vykonávání služby vystupovat jako reprezentanti firemních hodnot, vizí a cílů. Zákazníkovo setkání se zaměstnanci proto lze přirovnat k fyzickému kontaktu zákazníka s hmotným zbožím. Není zde však důležitá materiální podstata, nýbrž reálná zkušenost a s ní spojené emoční vnímání průběhu dané služby. Z těchto vjemů potom zákazník čerpá při posuzování produktové kvality a evaluaci své spokojenosti. Pro uspokojení zákaznických potřeb by i ve sféře nehmotných produktů měla být uplatňována strategie „wow efektu“, tedy nabízení a poskytování služby, která předčí zákazníkovo očekávání a zajistí mu pozitivní emoční prožitek a zkušenost, kterou bude chtít při nejlepším zopakovat či alespoň doporučit ostatním. (Vysekalová, 2014)

V oblasti vzdělávání lze se zákazníky navazovat emoční vztah také prostřednictvím proslulé značky, zejména založené na tradici, dlouholeté kvalitě a stabilním zájmu uchazečů o vzdělávací program či kurz. O pozitivní emoční prožitek v průběhu vzdělávacího procesu se však student musí zasloužit také sám svou snahou, pílí a motivací. Především motivace však bývá u dospívajících a dospělých jedinců problémovým a někdy až nedostatkovým faktorem. Vychází-li lidské potřeby a přání z těch základních fyziologických, nachází se potřeba seberealizace, a podle Dobeše et al. (2012, s. 14) i s ní související „sebeaktualizace“ neboli potřeba vylepšovat své dosavadní znalosti a dovednosti, až na samém konci seznamu lidských priorit. Poskytovatelé vzdělávacích služeb by proto měli takticky přesvědčovat své potenciální zákazníky o tom, že tamní produktová nabídka uspokojí nejen potřeby na vrcholu jejich pyramidy, ale přes uznání a sounáležitost se skupinou i ty nejdůležitější v jejích spodních patrech (viz Obrázek 3). Jako ideální nástroj k dosažení tohoto cíle se opět jeví efektivní marketingová komunikace se zacílením na zákaznickovy emoce. Konkrétně se může jednat např. o potřebu univerzitního titulu kvůli povýšení, které přinese vyšší plat a tím i jednodušší způsob hrazení nákladů na bydlení při inflaci a zdražování nemovitostí; nebo o potřebu jazykových znalostí a dovedností kvůli plánovanému stěhování do země zahraničního partnera. Podaří-li se vzdělávací organizaci probudit ve svých potenciálních uchazečích požadované emoce a s nimi i jejich zájem o studium, musí i nadále o jejich vyvolanou motivaci pečovat. Onoho emočního prožitku a pozitivní zkušenosti může totiž klient dosáhnout jen tehdy, pokud

se ke zdroji jeho vlastní motivace připojí i motivace od jeho vzdělavatele a spokojenost s průběhem výuky.

Obrázek 3: Maslowova pyramida



Zdroj: Dobeš et al. (2012, s. 14)

2.2.2 Cena

Ke každému produktu se váže cena neboli peněžní částka v určité výši, za kterou je možné si zboží nebo službu na trhu pořídit. „Cena vyjadřuje hodnotu pro zákazníka, a to v podobě částky, kterou zákazník za produkt vynakládá, výměnou za užitek, který zakoupeným produktem získává“ (Paulovčáková, 2018, nestránkováno). Cena vypovídá o pozici produktu na trhu v rámci konkurenčního prostředí a do určité míry i o jeho kvalitě. Stanovuje se na základě interních (např. strategické a marketingové cíle organizace, náklady na výrobu a lidské zdroje apod.) a externích (např. trh a tamní poptávky, konkurence, společenské trendy, ekonomická situace apod.) faktorů za účelem peněžního zisku, tedy finančních prostředků k pokrytí nákladů zahrnujících mimo jiné provoz a rozvoj organizace. Výše ceny přitom však musí být nejen ekonomicky výhodná pro producenta zboží či služby, ale především přijatelná, a z hlediska produktové hodnoty v porovnání s konkurencí ideálně i atraktivní, pro zákazníka.

V sektoru veřejného vzdělávání, kde jsou vzdělávací služby poskytovány zdarma, nemá cena funkci regulace tržní poptávky a nabídky. Organizace komerční vzdělávací sféry, které za studium požadují školné či kurzovné, by měly při cenové tvorbě brát v úvahu kromě stanovené hodnoty vzdělávací služby i další faktory, které vyžadují finanční náklady zákazníků. Např. při studiu vysoké školy či účasti v jazykovém kurzu je student často nucen hradit si dopravné za dojíždění, případně ubytování a stravování v místě, kde se škola nachází; investovat do učebních materiálů a pomůcek apod. Tyto přidané výdaje se školy snaží kompenzovat např. ubytovacím či sociálním stipendiem, možností distanční či online výuky apod. Světlík (2006, s. 196) v této souvislosti zmiňuje i tzv. náklady ztracené příležitosti, jež charakterizuje jako konkurenční poskytovatele alternativních služeb stejného či obdobného charakteru, které si student během rozhodovacího procesu nezvolil.

Cena je jedním z nejdůležitějších prvků marketingového mixu z hlediska úspěšnosti organizace na trhu, zároveň však není lehké nastavit její vhodnou výši. Příliš nízká cena vzbuzuje pochybnosti, stejně tak u zákazníků nezaboduje ani příliš vysoká cena. Opět zde hraje zásadní roli prestiž, osobní doporučení a proslulá kvalita, za něž jsou zájemci ochotni zaplatit více. Rozhodující je v tomto případě i fáze životního cyklu, v němž se nabízený produkt nachází.

Pro stanovení vhodné cenové výše se používají různé metody, které si organizace volí na základě svých krátkodobých a dlouhodobých cílů, charakteru produktové nabídky či finančních podmínek. Světlík (2006, s. 198, 199, 200) jmenuje tři základní metody cenové tvorby používané ve vzdělávání:

- metoda podle nákladů – cena vycházející z celkových nákladů na aktivity organizace a plánované míry zisku
- metoda podle hodnoty vnímané zákazníkem – cena přizpůsobená ocenění poskytovaných služeb organizace z pohledu zákazníka
- metoda podle konkurence – cena stanovená v souladu s cenovou nabídkou konkurenčních organizací

V cenových nabídkách vzdělávacích organizací se často uplatňuje tzv. diferenciacie školného/kurzového, tedy rozdílná výše ceny studijního programu či kurzu, za účelem ztraktivnění produktu v konkurenčním prostředí. Způsob diferenciacie závisí na segmentaci trhu a cílových skupinách organizace. Vysoké školy stanovují rozdílnou částku např. dle oboru studijního programu; dle jazyka, v němž je studijní program vyučován; dle typu studia – prezenční/kombinované apod. V jazykových školách se ceny mohou lišit např. dle věku studentů – děti/dospělí; dle délky a intenzity jazykového kurzu; dle období konání kurzu – školní rok/letní prázdniny. „*Diferenciacie školného je důležitým marketingovým nástrojem, kterým škola může usměrňovat poptávku*“ (Světlík, 2006, s. 201, 202).

Ve vztahu k zákazníkovi a jeho emočnímu vnímání je cena velmi vlivným faktorem a současně i jakousi subjektivní kvalitou, dle níž se spotřebitel rozhoduje a jedná. Zákazníkově rozhodování je přitom ovlivňováno nejen cenou a jejími změnami v souvislosti se samotným produktem, ale také osobními či sdílenými rodinnými postoji a názory, jeho společenským postavením, individuální ekonomickou situací či prioritami a vlastní hierarchií potřeb. Dle Vysekalové (2014, s. 187, 188, 189) prožívají zákazníci při výběru produktu cenu v několika rovinách:

- cenové rozdíly („levný-drahý“) – Spotřebitel při rozhodování srovnává ceny podle obecně stanoveného cenového standardu daného produktu a také na základě svých osobních zkušeností a svého aktuálního finančního stavu. Konečné rozhodnutí pak může vyvolávat jak nejistotu ohledně jeho správnosti doplněnou o pochybnosti či částečnou úzkost, tak i pozitivní emoce jako je pocit úlevy, uspokojení či radosti z vydařeného nákupu.
- výhody („výhodné ceny“) – Spotřebitel vnímá výhodnost ceny v porovnání s cenou běžnou, avšak nejen u onoho producenta zboží či služby, ale i v rámci konkurence. Opět se zde může objevovat pocit nejistoty a případně i nedůvěry vůči marketingovým trikům poskytovatelů, kteří občas prostřednictvím slev a výprodejů manipulují zákazníkovo vnímání. Využívají tak lidskou potřebu radosti a uspokojení z výhodného nákupu.

- kvalita – Nemůže-li spotřebitel posoudit kvalitu produktu dle jiných kritérií, stává se pro něj kvalitativním ukazatelem právě cena. Ke kvalitnímu zboží či službě se většinou váže vyšší cena, příliš vysoká částka je už však považována za nepřijatelnou. Na druhou stranu, je-li cena z hlediska obecného cenového standardu daného produktu příliš nízká, vzbuzuje ohledně kvality pochybnosti. Stejně jako v předchozích případech se i při tomto procesu rozhodování mohou u spotřebitele objevovat obavy z nenaplněného očekávání, či naopak úleva a spokojenost při úspěšném výběru.
- prestiž – Rozhoduje-li se spotřebitel dle prestiže produktu, která zároveň vypovídá i o celkové image daného poskytovatele, je většinou ochoten zaplatit vyšší cenu za tzv. sociální image produktu, který se stává jakýmsi symbolem zákaznickova společenského statusu, postavení a vlastní prestiže. Jelikož prestiž velmi úzce souvisí s kvalitou, dochází v tomto případě, i vzhledem k emoční vazbě zákazníka ke značce, ke značnému očekávání, které bývá opět doprovázeno pozitivními i negativními emocemi.

Spotřebitelské prožívání cen se vyznačuje svou dynamičností, jelikož v něm postupem času dochází ke změnám v závislosti na zvyšování běžných cen nebo vývoji ekonomické situace.

Při výběru vzdělávacích produktů posuzují zákazníci cenu zejména dle kvality a prestiže vzdělávacích organizací. Je-li studijní program či kurz dostatečně kvalitní, což znamená, že je po něm stálá poptávka a jeho absolventi vykazují spokojenost s jeho průběhem svou loajalitou vůči organizaci a pozitivními referencemi, považují zájemci o studium vyšší cenu v porovnání s konkurencí za adekvátní. Kvalitní produktová nabídka většinou současně vypovídá o prestižní pověsti organizace. Zákazník se navíc nákupem tamní vzdělávací služby stává přímo součástí dané školy s pověstnou image a popularitou, což mu zajistí požadovaný společenský status. Co se týče konkrétních emocí, převažuje zde při rozhodování především obava z nenaplněného očekávání či pochybnosti o správně zvoleném oboru studia či typu kurzu. Pozitivní emoce se u vzdělávacích služeb projeví většinou až zpětně po absolvování vybraného studijního programu nebo kurzu či v průběhu vzdělávacího procesu v závislosti na míře uspokojení, které studentovi přináší.

2.2.3 Distribuce

Distribuce produktu spočívá především v zajištění přístupu ke zboží či službě způsobem, který je pro zákazníka co nejjednodušší a nejpohodlnější. Pod tento marketingový nástroj spadá jak umístění základny, tj. místa prodeje, výkonu činnosti atd., poskytovatele či producenta produktu, tak výběr případného dodavatele či zprostředkovatele zboží nebo služby. Produkt je k zákazníkovi dopravován tzv. distribuční cestou neboli kanálem, jehož prostřednictvím *„dochází k propojení dodavatelů, distributorů, zákazníků, a uskutečňování činností je vnímáno jako budování hodnotové sítě, a proto nabývá na významu i tvorba marketingových kanálů podporujících úsilí zúčastněných stran“* (Paulovčáková, 2018, nestránkováno).

Tento marketingový prvek zásadně ovlivnila digitalizace, která obohatila dosavadní možnosti a dosah distribučních kanálů o online prostředí. Díky ní je distribuce produktů v dnešní době znatelně snazší, rychlejší a pohodlnější. S tím souvisí i skutečnost, že online dostupnost produktů je pro zákazníky atraktivnější a stává se tak pro organizaci konkurenční výhodou. Zrychlený vývoj digitálního světa však vyžaduje efektivní adaptabilitu poskytovatele a jeho pohotovost reakce na současné tržní trendy. K tomu se váže i nutnost průběžné kontroly, pravidelné aktualizace a nezbytné investice do občasných úprav a modernizace formy a podoby jeho distribučního online prostředí, tedy e-shopu, webových stránek, sociálních sítí, online materiálů, platformů či webových aplikací. Ubývá zde tudíž prostoru pro organizace tradičního a konzervativního typu, které fungují na zastaralých principech a přechod do online prostředí odmítají. Zákazníci si totiž čím dál tím více vybírají online prostředí jako primární zdroj informací o produktu nebo referencí od předchozích kupců. Mají zde navíc možnost zboží a služby velmi rychle porovnat z různých hledisek a nejsou přitom omezeni otevírací dobou organizace. V neposlední řadě mohou veškerý výběr, hodnocení, objednávky i nákup provádět z pohodlí svého domova, čehož si zvláště v aktuálním pandemickém období veřejnost velmi cení. Online prostředí také zvýšilo popularitu alternativních dodavatelů zboží, kteří s jeho pomocí umožňují zákazníkům sledovat doručované zásilky. Tím si upevňují svou důvěryhodnost a budují jejich loajalitu. Všechny výhody digitální distribuce jsou však podmíněny funkční marketingovou komunikací, která je klíčem k úspěchu ve všech sférách, které se na trhu objevují.

Rozšíření možností distribuce musí brát v úvahu i vzdělávací organizace, jelikož dostupnost vzdělávacích služeb je pro uchazeče často rozhodujícím faktorem při výběru z tamní produktové nabídky. Způsob distribuce a její kvalita může mít mnohdy dokonce větší význam než cena. Dnes už totiž nejde jen o atraktivní lokalitu, historické nebo naopak moderní prostředí a působivé vybavení vzdělávací organizace, v níž probíhá, tedy je distribuována prezenční výuka. V závislosti na výše zmíněné digitalizaci se i ve vzdělávání klade důraz na možnost distančního, případně hybridního vzdělávání, přístup k online zdrojům a materiálům, či možnost schůzek a konzultací v online prostředí. Velmi oblíbené jsou v posledních letech i různé mezinárodní spolupráce, meziuniverzitní dohody či Erasmus programy, které studentům nebo vyučujícím zprostředkovává jejich vysílací vzdělávací organizace. Studijní programy a pobyty, kurzy, workshopy či semináře jsou pak dále realizovány na oné vybrané přijímací organizaci v zahraničí, případně již také dálkově. Aby se distribuce vzdělávacích služeb setkala s úspěchem a dosáhla uspokojení spotřebitelů, je nutné do tohoto procesu zapojit dostatečné množství lidských zdrojů, účinně je koordinovat a usměrňovat. „*Cílem efektivního distribučního systému výuky je vytvoření co nejvhodnějších podmínek pro studium nabízeného vzdělávacího programu, a to při nákladech přijatelných jak pro školu, tak i pro její žáky či studenty*“ (Světlík, 2006, s. 204).

2.2.4 Lidé, procesy, materiální prostředí

K nástroji distribuce se úzce váží i další prvky marketingového mixu služeb, konkrétně lidé, procesy a materiální prostředí. Při poskytování, tedy distribuci služby dochází většinou k přímému kontaktu zákazníka s jejím poskytovatelem neboli zaměstnancem. Za kvalitu služby proto v tomto případě nezodpovídá pouze poskytovatel, ale také zákazník, který se svou přítomností stává součástí tohoto procesu, čímž jeho průběh ovlivňuje. Jak uvádí Světlík (2006, s. 232, 233), za účelem úspěšné realizace služby musí organizace dbát na efektivní řízení tamních lidských zdrojů prostřednictvím tzv. interního (vnitřního) marketingu, úzce spojeného s již zmíněným personálním marketingem. Zároveň je ale také zapotřebí vymezit určité normy a pravidla pro zákazníky. S tím souvisí i potřeba analýzy, organizace, následné klasifikace a zpětné kontroly jednotlivých procesů, které jsou podmínkou pro vykonávání dané služby. (Vašítková, 2014)

Zvlášť ve vzdělávací sféře je podíl zákazníka neboli studenta na průběhu vzdělávacího procesu velmi patrný. Vzhledem k tomu, že mají vzdělávací služby většinou dlouhodobější charakter, je třeba vztah mezi studentem a vyučujícím opečovávat a účinně jej rozvíjet. K tomu přispívá stanovení podmínek prospěšných pro obě strany, spočívajících ať už ve formě výuky (online/offline), rozvrhu výuky (dopolední/odpolední/večerní), velikosti výukové skupiny (individuální/skupinová výuka) apod. Důležité je však věnovat se oběma stranám také individuálně v rámci jejich motivace, seberealizace, možností dalšího rozvoje nebo zpětné vazby apod.

Nehmotnost služeb přidává na důležitosti s nimi spojenému materiálnímu prostředí, které do jisté míry představuje jejich zhmotnění. Řadí se sem jak celková podoba budovy či prostoru, kde organizace sídlí, vzhled či design tamního interiéru, užitečnost a funkčnost materiálního vybavení, tak i např. jednotné uniformy zaměstnanců (restaurace, hotely, letecké společnosti apod.). Z hlediska posuzování kvality produktu nebo poskytovatele, k nimž se dané materiální prostředí váže, však není od věci řídit se starým známým pořekadlem „nesud’ knihu podle obalu“. Nové a nápadité uniformy zaměstnanců ve fastfoodové restauraci rozhodně nevypovídají o kvalitě jimi připravovaných a servírovaných pokrmů, stejně tak zdravotní středisko se stylovým a designovým interiérem není zárukou kvalitních zdravotnických služeb. Naopak v tomto případě často platí pořekadlo „méně je někdy více“, při čemž organizace se zastaralejším vzhledem exteriéru či skromnějším vybavením interiéru místa svého působení mohou poskytovat kvalitnější produkty, protože se v rámci svých strategických cílů zaměřují především na kvalitní výkon služby a materiální prostředí není jejich prioritou. Soudobé společenské trendy jsou však přeci jen aktuálně určovány zejména povrchním vnímáním reality moderní společnosti. Z tohoto důvodu je dnes pro organizace vhodné prioritizovat alespoň některé části jejich materiálního prostředí.

Materiální podmínky ve vzdělávacích organizacích jsou i přes všechn dosavadní vývoj českého školství bohužel stále ještě dost zanedbávány. Zvlášť ve veřejné a státní vzdělávací sféře není mnohdy materiální vybavení učeben považováno za důležité, ačkoli právě vzdělávací prostředí ovlivňuje celkové vnitřní klima školy a tvoří nedílnou součást výuky. Dostatečně vytopená učebna s audiovizuální technikou a adekvátním nábytkem pro pohodlí

studentů i pedagogů ani v dnešní době není ve všech školách samozřejmostí. Přitom „*jedním z mnoha aspektů, které posilují přitažlivost školy a uspokojení žáků/studentů a pedagogů, je takové vnitřní vybavení školy, které posiluje pocit dobré atmosféry, pohody, bezpečí a respektu*“ (Světlík, 2006, s. 205).

Materiální vybavenost vzdělávacích organizací prověřila částečně také aktuální pandemická situace společně s nuceným přechodem na online výuku. Školy disponující příslušným IT vybavením mohly svým vyučujícím poskytnout potřebnou materiální podporu či zázemí. Zatímco pedagogové, kteří s IT technikou neměli dostatek zkušeností kvůli její absenci v dané škole, měli při online vyučování značně ztížené podmínky. Důraz na materiální prostředí proto kromě atraktivnosti a konkurenceschopnosti organizace na trhu navíc svědčí i o její flexibilitě a schopnosti rychlé adaptace v různých nepředvídatelných situacích.

Podle Vysekalové (2014, s. 195) místo prodeje či poskytování služby silně působí na zákaznicko vnímání, který se při výběru a nákupu řídí pouze částečně svými racionálními úvahami. V tomto prostředí podléhá především svým smyslovým vjemům a emocím, což je pro organizace ideální příležitost k uplatnění již zmíněného smyslového marketingu. Příhodné je zde jak zapojení všech zákaznickových smyslů pomocí barev, tvarů či materiálu, hudby nebo reprodukováného mluveného slova, vůní a popřípadě i chutí, tak navození celkové atmosféry, která zákazníka osloví. Všechny tyto vjemy by u zákazníka měly vyvolat pozitivní emoční prožitek, který podpoří jeho rozhodnutí pro nákup daného produktu. Vliv na vnímané prostředí a klima ve službách mají navíc i lidé, kteří je vykonávají či poskytují, tedy tamní zaměstnanci. I oni by měli svůj vzhled, jednání a vystupování sladit s celkovou atmosférou prostředí organizace. Způsob a průběh interakce zaměstnanec se zákazníkem se často stává rozhodujícím faktorem, který usměrňuje zákaznickovy emoce a určuje charakter jeho emočního prožitku.

Vzdělávací organizace mají z hlediska tamního materiálního prostředí a lidských zdrojů možnost zaujmout své potenciální žáky/studenty a případně i jejich rodiče např. během dní otevřených dveří nebo v rámci veřejných akcí. Základní a střední školy by za účelem oslovení nových zájemců měly zaručeně disponovat vhodným a zejména funkčním či praktickým materiálním vybavením (nábytek, audiovizuální technika, učební pomůcky apod.). Zvláště na základních školách se cení styl a design exteriéru (omítka budovy,

upravená zahrada, víceúčelové hřiště apod.) a interiéru (barevné motivy, různorodé tvary, tematická výzdoba, dekorace apod.), které vytváří příjemné a ideálně také inspirativní prostředí podporující nerušený, pohodlný a bezpečný průběh výuky. Materiální vybavení vysokých škol či vzdělávacích organizací pro další vzdělávání vnímají tamní studenti či uchazeči pozitivně, je-li praktické, funkční a užitečné, interiér ideálně čistý, bezpečný a komfortní. Vedení, tamní pedagogický sbor či lektorský tým a současně i nepedagogičtí pracovníci by měli svým vystupováním reprezentovat hodnoty a poslání své vzdělávací organizace a být schopni vhodně komunikovat s žáky, studenty, rodiči i ostatní veřejností ať už osobně, nebo telefonicky či elektronicky. Jelikož jsou emoce základem každého vzdělávacího procesu jak u dětí, tak u dospělých, musí být v jeho průběhu vyučující schopni jejich řízení a regulace.

3 Marketingová komunikace

Pro úplnost marketingového mixu musí být jeho součástí i další P prvek, a to propagace (promotion), která se v souvislosti s orientací na zákazníka nezbytně opírá o komunikaci. Podmínkou úspěšného prodeje a distribuce produktu jsou totiž funkční komunikační kanály, díky kterým může organizace cílit na konkrétní potřeby a přání zákazníků, a zároveň od nich získávat i cennou zpětnou vazbu pro tvorbu své další produktové nabídky a zlepšení tamních procesů. Proto je u komunikačního procesu důležitá především jeho oboustrannost, která mu dodává žádoucí efektivnost. Marketingová komunikace probíhá ve vnějším prostředí organizace směrem k potenciálním zákazníkům, klientům, veřejnosti i sponzorům či partnerům (ve vzdělávání, tj. zájemci a uchazeči o studium/kurzy, rodiče, partnerské instituce, MŠMT apod.). Vnitřní marketingovou komunikací se zabývá výše zmíněný interní marketing, který cílí na management, pracovníky a současné klienty či zákazníky uvnitř organizace (ve vzdělávání, tj. vedení školy, pedagogičtí a nepedagogičtí pracovníci, žáci/studenti). Paulovčáková (2018, nestránkováno) v této souvislosti uvádí tři hlavní cíle marketingové komunikace ve vztahu k zákazníkovi:

- informovat (např. o nové produktové nabídce, o inovacích a dění v organizaci, o zajímavých projektech nebo akcích apod.);
- přesvědčovat (např. o výhodách produktu nebo jeho kvalitě v porovnání s konkurencí apod.);
- připomínat (např. pro budování, udržování a péči o vztahovou síť organizace a loajalitu zákazníků apod.).

Světlík (2006, s. 215) potom ještě dále doplňuje tři hlavní cíle vnitřní marketingové komunikace, aplikovatelné nejen ve vzdělávacích organizacích:

- informovat (např. o cílech, plánech, projektech, inovacích organizace, ale i o vyskytujících se problémových faktorech apod.);
- motivovat (např. prostřednictvím benefitů, možností kariérního růstu, povýšení, zahraničních stáží apod.);

- vytvářet vhodné pracovní podmínky (např. důvěryhodný a vzájemně se podporující kolektiv, příjemné prostředí a přátelskou atmosféru apod.).

Pro efektivní uplatňování marketingové komunikace existuje tzv. marketingový komunikační mix, který zahrnuje různé typy komunikačních nástrojů. Kotler a Keller (2013, s. 16, 17) je rozdělili do dvou kategorií dle jejich formy:

a) Nástroje hromadné (neosobní) komunikace

- reklama – placená, neosobní komunikace zprostředkovávaná médii (tisk, TV, rádio, webové platformy apod.)
- podpora prodeje – krátkodobý komunikační podnět ke koupi nebo vyzkoušení produktu (slevové kupony, cenová zvýhodnění, bezplatné vzorky apod.)
- události a zážitky – komunikace v rámci sponzorovaných akcí, projektů či programů k propagaci značky
- public relations (PR) – komunikační prostředek k utváření vnitřních (zaměstnanci, klienti, vedení atd.) i vnějších vztahů (potenciální zákazníci, dodavatelé, média atd.)

b) Nástroje osobní komunikace

- přímý marketing – přímý kontakt (telefonický, elektronický apod.) za účelem získání odezvy či zpětné vazby
- interaktivní marketing – komunikace a oslovování veřejnosti v online prostředí (web, sociální sítě apod.)
- ústní šíření – předávání osobních zkušeností s produktem
- osobní prodej – osobní oboustranná komunikace prodejce a zákazníka

Organizace volí jednotlivé komunikační nástroje dle svých aktuálních potřeb a finanční situace, trendů na trhu, velikosti poptávky i dle příslušné fáze životního cyklu daného produktu. Důležité je v tomto případě zejména nalezení vhodné kombinace prvků komunikačního mixu a jejich správné načasování a zacílení. Primárně by však měly

organizace při jejich výběru vycházejí ze své marketingové komunikační strategie a vytyčených strategických cílů. V poslední době se také hojně uplatňuje tzv. integrovaná marketingová komunikace, která je založena na propojení prvků komunikačního mixu do jednoho procesu neboli sjednoceného toku informací. Tato integrace napomáhá organizaci z hlediska efektivního řízení, plánování a organizace komunikace s vnějším prostředím, která by měla být v souladu s celkovou strategií organizace včetně jejího poslání, vize, vnitřní kultury, image apod. (Paulovčáková, 2018)

Ačkoli jsou propagace a marketingová komunikace považovány většinou firmami na soudobém trhu za známé a osvojené pojmy, ne vždy to znamená, že je organizace v této oblasti opravdu umí využívat ve svůj prospěch. I v dnešní době stále dochází ke zbytečnému zahlcování společnosti propagačními materiály, ať už ve fyzické či online formě, jejichž množství, podoba a styl je pro zákazníky spíše odrazující. Producent či poskytovatel propagovaného produktu přitom do zvoleného nástroje marketingové komunikace vloží často až přespříliš finančních prostředků, bohužel však bez většího efektu. Z tohoto důvodu je nezbytné nejprve investovat čas a energii do vlastní informovanosti ohledně postupů při volbě komunikačních a propagačních nástrojů, a teprve potom se pustit do informování a přesvědčování široké veřejnosti o svých kvalitách. (Karlíček et al., 2016)

Jednotlivé kroky pro přípravu efektivní komunikace popisuje následující obrázek:

Obrázek 4: Příprava efektivní marketingové komunikace



Zdroj: Kotler a Keller (2013, s. 522)

3.1 Digitální marketing

Moderní společnost si žádá adaptabilitu trhu na aktuální trendy, a ani marketingová komunikace není v tomto případě výjimkou. Důsledkem současné masové digitalizace je rozšíření komunikačních kanálů o online prostředí, které nabízí jak nové možnosti, tak i dosud nepoznaná úskalí. Tento technologický pokrok se proto zasloužil o vznik dalšího odvětví marketingové komunikace, která probíhá prostřednictvím digitálních médií a technologií, tj. internet, mobilní telefony, počítače, tablety, interaktivní televize apod. Pod digitální marketing tudíž spadá i např. internetový neboli online marketing.

Komunikace přes digitální média umožňuje propagaci s vyšší interaktivitou obou stran, individualizaci obsahu sdělení a současně i přesné zacílení na konkrétní skupinu zákazníků. Dává organizaci větší šanci zaujmout zákazníka díky možnosti uplatnění rozmanitých

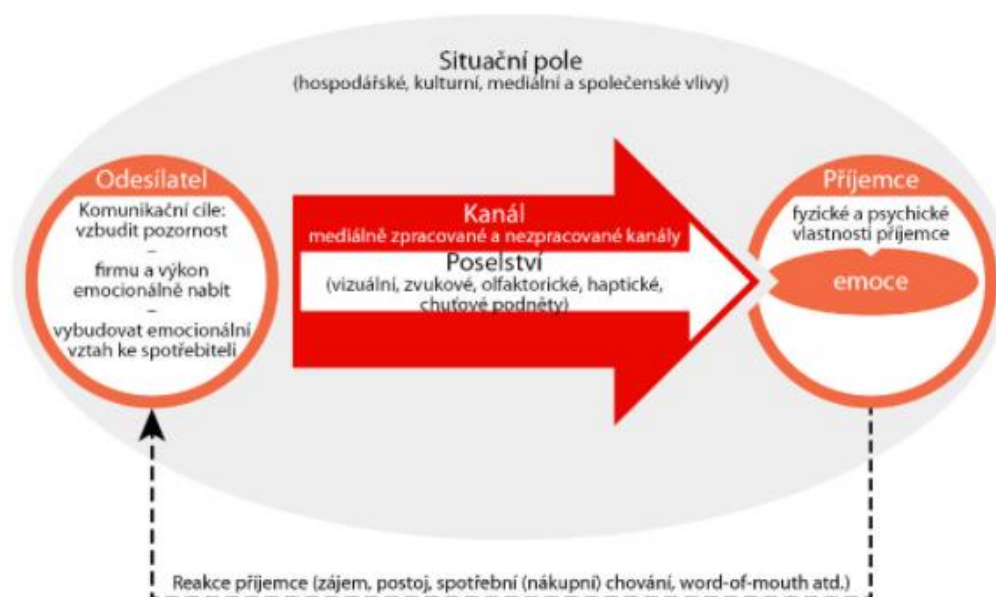
multimediálních efektů či zapojení většího počtu jeho smyslů. Online marketing lze částečně považovat za přímou formu marketingové komunikace, jelikož v rámci něj také dochází k okamžité interakci s odezvou z obou stran. Mezi nejvíce využívané nástroje v interaktivním marketingu jsou např. webové stránky, e-mail marketing, sociální sítě, online reklamní kampaně, mobilní marketing apod. (Přikrylová a Jahodová, 2010)

Digitální marketing představuje rychlou, flexibilní a účinnou formu marketingové komunikace, která je u zákazníků oblíbená především kvůli své všudypřítomnosti a neomezenému dosahu, tedy kvůli svým vlastnostem zajištěným online prostředím. Ani dnes však online aktivita a digitální gramotnost není pro všechny členy společnosti samozřejmostí. Neznalí a digitálně neaktivní zákazníci se pak stávají skupinou mimo dosah zacílení internetového marketingu organizace. To však může alespoň částečně vykompenzovat jiný nástroj komunikačního mixu. Současně ale existuje i spousta manažerů a vedoucích pracovníků, kteří se stále ještě v oblasti digitálních médií a komunikace příliš neorientují, což může v aktuálním digitalizovaném světě znamenat velké riziko pro jejich organizace. Ztrácí tak nejen svou konkurenceschopnost, ale i část své soudobé a potenciální klientely, která se do online prostředí již přesunula. Důvodem této stagnace může být starší věk, nedostatečná odborná znalost či osobní odpor a nedůvěřivost vůči digitálním médiím. Z hlediska vývoje tržních trendů je však adaptace organizace na některou z forem digitálního marketingu pro zachování tamní pozice a působení v budoucnu nevyhnutelná.

3.2 Emoce v marketingové komunikaci

Marketingová komunikace bývá velmi efektivním nástrojem pro vyvolání emocí u zákazníků, avšak pod podmínkou jejího vhodného načasování, zacílení a stylu. Organizace přitom musí také počítat se skutečností, že společnost se skládá z individuálních jedinců, z nichž každý může daný komunikační prostředek vnímat jinak. Vysekalová (2014, s. 225) zastává názor, že celý komunikační proces, v němž sdělení putuje ze strany odesílatele přes zvolený typ médií k příjemci, je emočně nabitý (viz Obrázek 5). Z marketingového hlediska jsou nejdůležitější emoce, které odeslané sdělení vyvolá u příjemce. Aby však došlo k pozitivní odezvě z přijímací strany, musí odeslání předcházet promyšlené vytyčení cíle plánovaného komunikačního procesu, ideálně s přesahem do budoucna. Zásadní roli zde hraje i volba komunikačního kanálu a forma sdělení.

Obrázek 5: Pozice emocí v komunikačním procesu



Zdroj: Vysekalová (2014, s. 226)

V rámci výběru vhodného komunikačního kanálu potom Vysekalová (2014, s. 228) uvádí kategorizaci dvou typů, tj. medializované a nemedializované komunikační kanály.

Medializované komunikační kanály zahrnují komunikaci prostřednictvím médií (TV, rádio, tisk, digitální média apod.), tedy komunikaci nepřímou. Pro upoutání pozornosti a vyvolání emocí u potenciálních zákazníků využívají organizace různého druhu v tomto případě již dlouhodobě a opakovaně vizuálních podnětů, jako např. obrázků či videí s dětmi, zvířaty, přírodou, rodinou, partnery apod., nápaditosti a originality ve formě např. výrazného písma, slovních hříček, zajímavých odkazů apod., nebo překvapivých či humorných faktorů. Největším emočním působištěm je v současné době díky výše zmíněné digitalizaci internet. Patrný je zde zejména vliv aktuálních mediálních trendů globálního měřítka. Lidé mají v online prostředí možnost komunikovat nepřetržitě a okamžitě, získávat informace z nepřehledného množství zdrojů, reagovat na mediální podněty, kreativně se realizovat či se vzájemně poznávat. To vše jim umožňuje prožívat intenzivní emocionální stavy různého charakteru. Velké popularity u zákazníků dosáhly v posledních letech sociální sítě, které lze na jednu stranu považovat za „snadný a okamžitý zdroj informací, ale mnohdy neověřených a vytržených z kontextu, které už samy o sobě budí protichůdné emoce“ (Vysekalová, 2014,

s. 236). Organizace na českém trhu s nástrojem internetového marketingu dnes poměrně hojně a aktivně pracují, což se při správném postupu a směřování dá považovat za konkurenční výhodu. Opět je zde však nutná řádná strategická a odborná příprava. Z hlediska budování značky a image organizace je navíc při komunikaci přes sociální sítě nezbytné jak usměrňování a filtrace tamních komunikačních toků, tak i značná odolnost vůči možné kritice.

Přímá komunikace přes nemedializované komunikační kanály probíhá jako osobní kontakt se zákazníkem většinou v místě prodeje zboží či poskytování služeb. V souvislosti s tamním materiálním prostředím a lidským faktorem je cílem komunikačního procesu vyvolat u zákazníka pozitivní emoční prožitek působením na jeho smyslové vnímání (viz kapitola 2.2.4). Je-li vliv používaných marketingových faktorů a komunikačních nástrojů účinný a přinese zákazníkovi žádoucí uspokojení, může danou emočně nabitou zkušenost vnímat jako charakteristickou a vyžadovat ji opakovaně, což je pro organizaci znamením úspěchu. Jednou z podmínek dosažení pozitivního emočního zážitku u zákazníka je individualizace a přizpůsobení komunikačního procesu osobnosti a charakteru zákazníka. Značnou výhodou prodejců či poskytovatelů produktu bývá schopnost předvídání zákaznickova chování a smýšlení, personalizace sdělení a v neposlední řadě také empatie. (Vysekalová, 2014)

3.3 Marketingová komunikace ve vzdělávání

Vzhledem k narůstajícímu množství konkurence vzdělávacích organizací se dnes už ani poskytovatelé vzdělávacích služeb neobejdou bez moderních komunikačních kanálů a nástrojů marketingové komunikace. To se vztahuje jak na soukromé, tak na veřejné a státní školy či vzdělávací organizace. Ačkoli jejich hlavním cílem není prodej vzdělávacího produktu, mají v rámci profesionality a budování sítě vztahů za úkol informovat tamní vnitřní i vnější prostředí o svých cílech, aktivitách, projektech či změnách, brát ohledy na požadavky a vycházet vstříc potřebám tamních žáků/studentů, jejich rodičů a zároveň i tamních pracovníků, a na oplátku od nich získávat zpětnou vazbu. Soukromé vzdělávací organizace, které o prodej svých vzdělávacích služeb usilují, musí zájemce nejen informovat o své produktové nabídce, ale také je přesvědčit o svých kvalitách a konkurenčních výhodách, ke kterým v sektoru vzdělávání patří právě i komunikační dovednosti a rozmanitý výběr komunikačních kanálů. Způsob a styl, kterým se vzdělávací

organizace prezentuje a komunikuje na veřejnosti, je totiž jedním z hlavních faktorů ovlivňujících rozhodování potenciálních studentů. „*Vzdělávací instituce v celém komplexu svých komunikačních aktivit musí umět identifikovat + předvídat, a tak i stimulovat a uspokojovat potřeby zákazníka*“ (Dobeš et al., 2012, s. 45).

3.3.1 Osobní komunikace

Z hlediska marketingové komunikace dochází ve vzdělávacím prostředí především k přímé neboli osobní komunikaci. Odehrává se zde jak zmíněná vnitřní komunikace, tj. mezi pracovníky vzdělávací organizace a jejím vedením nebo žáky/studenty, tak i vnější komunikace, tj. mezi vedením vzdělávací organizace a rodiči, klientskými firmami, veřejností, partnery apod. Výhodou osobní komunikace je její personalizace, pohotovost a autenticita, které umožňují přesné zacílení sdělení i situační identifikaci přání a emocí příjemce. Díky tomu může původce sdělení přizpůsobit a usměrnit průběh komunikačního procesu tak, aby došlo k přijetí sdělení s očekávaným účinkem a žádoucí reakcí. Zvláště ve vzdělávacích službách je patrná důležitost komunikačních schopností tamního vedení a zaměstnanců. Vzdělávací proces je založen na funkční komunikaci, jelikož velká část výuky a interakce probíhá ústně. Kompetentní pedagogičtí pracovníci by proto ve vzdělávacím prostředí měli umět pohotově reagovat na nečekané či nežádoucí situace, jednat s empatií a pochopením a přistupovat ke své práci zodpovědně, se zájmem a ideálně i s určitým elánem a nadšením. Představují totiž pro své žáky/studenty jeden z hlavních motivačních prvků a mnohdy i vzor. (Světlík, 2006)

Co se týče přímé komunikace s novými uchazeči či potenciálními klienty, měl by se ředitel či manažer organizace vyjadřovat jasně, srozumitelně, konkrétně a důvěryhodně. Na veřejnosti by měl svou vzdělávací organizaci reprezentovat jak vhodným vystupováním, tak i vzhledem a stylem komunikace. V zájmu efektivního rozvoje organizace by měl vyhledávat zpětnou vazbu nejen z vnějšího, ale i z jejího vnitřního prostředí.

S osobním marketingem úzce souvisí telekomunikace, která také dává původci sdělení možnost oslovit zájemce napřímo a získat si tak jeho sympatie. V tomto případě je sice vyloučeno zrakové vnímání, o to víc je však kladen důraz na vnímání sluchové. Vedoucí pracovník či zaměstnanec organizace by proto měl při telefonování volit vhodný tón hlasu, používat formální styl mluvy a současně naslouchat přáním a potřebám volajícího.

I přes mnohdy nepříjemná témata hovoru je nutné vždy komunikovat a jednat v souladu s kulturou organizace, a předcházet tak případnému poškození její pověsti či image.

3.3.2 Public relations (PR)

Dalším komunikačním nástrojem, který se hojně využívá (nejen) ve vzdělávacích organizacích jsou tzv. vztahy s veřejností neboli zkráceně PR, prostřednictvím kterých se cílí zejména na širokou veřejnost. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 109) rozděluje tuto cílovou skupinu do dvou kategorií: interní veřejnost, tzn. zaměstnanci, vlastníci/zřizovatelé, dodavatelé, zákazníci – žáci/studenti, nejbližší okolí – např. rodiče; a externí veřejnost, tzn. média, učitelská veřejnost, kluby, sdružení a asociace, úřady, ekonomická sféra. Hlavním cílem PR je poutavá prezentace organizace a jejích kvalit na veřejnosti, podpořená oboustrannou komunikací za účelem budování pozitivních vazeb, prestiže a image. V porovnání s reklamou se public relations zaměřují na širší cílovou skupinu, na niž působí dlouhodobě. Usilují o vyvolání kladných emocí a „*na rozdíl od dalších nástrojů komunikačního mixu akcentují prvky důvěry a vzájemného porozumění a vytváří podmínky pro pozitivně naladěné prostředí a pozitivní přijetí myšlenek, produktů a aktivit firmy*“ (Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 106).

Při budování a rozvoji vztahů s veřejností se uplatňují různé nástroje, které napomáhají zvyšovat povědomí o vzdělávací organizaci, tamním dění a produktové nabídce. Odlišují se v závislosti na formě a charakteru komunikačního kanálu, kterým jsou veřejnosti zprostředkovávány. Světlík (2006, s. 220, 221) uvádí několik nejčastěji využívaných nástrojů PR:

- **Tisk**

- pořádání tiskových konferencí nebo psaní tiskových zpráv o zajímavých projektech a akcích, mezinárodní spolupráci, úspěších organizace, tamních studentů či absolventů
- výroční zprávy – zhodnocení uplynulého působení, plány budoucího vývoje a rozvoje organizace
- zprávy o úspěšných studentech, zahraničních pobytech a stážích, zrealizovaných veřejných akcích apod.

- pozvánky na významné události organizace (ples, konference, výroční akce apod.)
- publikování odborných článků akademiků či metodiků, závěrečných prací, písemných či výtvarných děl studentů
- vlastní tištěná média: školní časopisy, studentské noviny, odborné či jazykové příručky apod.

- **Veřejné akce**

- veřejná reprezentace školy žákem/studentem (vědomostní, sportovní nebo umělecké soutěže, olympiády, kulturní a charitativní akce apod.) či pedagogem (odborná konference, zahajovací či výroční proslov, mezinárodní projekt apod.)

- **Propagační materiály**

- informační letáky a brožury, metodické příručky, průvodce, propagační předměty (tzv. merch) apod.

- **Internet**

- webové stránky, profil na sociálních sítích (Twitter, LinkedIn, Facebook, Instagram atd.), online blog apod.
- YouTube kanál (výuková videa, záznamy z interních i veřejných akcí apod.), podcasty (rozhovory s akademiky, pedagogy, zástupci studentů; audio výukové materiály apod.)
- pravidelné newslettery pro interní i externí veřejnost

- **Jednotná vizualizace**

- sjednocená grafika a design pro posílení identity organizace (logo a barvy, znak, typografie, vlastní dokumenty, produktové prezentace, slogany apod.)

3.3.3 Reklama

Reklama, jako nástroj neosobní neboli hromadné marketingové komunikace obecně slouží organizacím ke zviditelnění, prezentaci a propagaci jejich činnosti, cílů a produktové nabídky. Jejím prostřednictvím mají možnost zaujmout, oslovit, informovat nebo přesvědčit své potenciální zákazníky o kvalitách jimi nabízeného zboží či služeb. Proto je třeba

si nejprve definovat cíle, kterých chce organizace pomocí reklamy dosáhnout. Výhodou reklamy je dle Vašítkové (2014, s. 416, 417) zejména rychlost jejího působení, možnost absolutní kontroly nad jejím obsahem a podobou, svobodná volba médií, a možnost výběru cílové skupiny. Pro porovnání autorka zmiňuje i možné reklamní nevýhody, jako je nutnost vyšších nákladů, absence osobního kontaktu, možnost narušení reklamního působení či těžko definovatelná účinnost a zpětná vazba. Stejně jako u ostatních složek marketingové komunikace, je i v případě reklamy nezbytné vytvořit si v první řadě promyšlený strategický základ. Reklamní strategie se zabývá především tvorbou reklamního sdělení, volbou vhodného média a také načasováním.

Vzdělávací organizace využívají reklamu zejména při uvádění nové vzdělávací služby na trh, při rozšiřování svého působení či zavádění nové pobočky, nebo kvůli zvýšení poptávky, ať už za účelem finančního přilepšení či vyšší pozice v konkurenčním prostředí. Formou reklamní propagace také často posilují svou image, pověst a zvyšují povědomí veřejnosti o své existenci a činnosti. Aby se reklamní sdělení setkalo s úspěchem a žádoucí reakcí cílové skupiny, musí se organizace zaměřit na jeho kvalitu z různých hledisek. Východiskem jim při počáteční tvorbě může být tzv. kreativní koncepce, která reklamě zajistí nápaditost a originalitu. Její vizuální podoba společně s textovým obsahem by měly být poutavé, srozumitelné, důvěryhodné, a hlavně lehce zapamatovatelné. Důležité je, aby přitom byla v souladu s potřebami a hodnotami potenciálních zákazníků a upoutala nejen jejich smysly, ale i uvědomělé myšlení a emoční vnímání.

Podle Světlíka (2006, s. 223) se vzdělávací organizace dopouštějí v oblasti reklamní tvorby a realizace častých chyb, a to především kvůli svým nedostatečným zkušenostem a znalostem v tomto oboru. Ačkoli je do zpracování reklamy občas nutné investovat více finančních prostředků, zaručeně se s větším úspěchem setká profesionální reklamní provedení než levná „domácí výroba“. Z hlediska účinnosti reklamního sdělení je nezbytné přizpůsobit vizuální formu a styl obsahu právě vytyčené cílové skupině. Mladé studenty totiž zaručeně zaujme jiný formát reklamy než dospělé pracující. Dalšími důležitými faktory efektivní reklamy jsou v neposlední řadě i její načasování, frekvence, dosah a volba média. Vzdělávací organizace o nich rozhodují na základě svého rozpočtu a strategických komunikačních cílů, ke kterým v danou dobu směřují.

Výběr vhodného komunikačního kanálu, tedy média, vychází zejména z mediálních preferencí cílové skupiny, kterou chce organizace prostřednictvím reklamy oslovit. Popularita reklamních médií se mění v závislosti na vývoji a vlivu moderních technologií, proto by poskytovatelé vzdělávacích služeb měli pravidelně sledovat aktuální mediální trendy ve společnosti. Ty bývají ovlivňovány také současnou ekonomickou a politickou situací.

V současné době je proto nejvíce rozšířená online reklama na internetu, která nabízí rychlý a interaktivní kontakt s předem zvolenou cílovou skupinou, flexibilní načasování, velký dosah, široký výběr webových platforem a sítí pro umístění reklamy, a navíc i možnost uplatnění poutavých multimediálních efektů. Je většinou cenově přijatelná a lze poměrně snadno měřit její účinnost a sledovat zpětnou vazbu oslovených uživatelů. Internetová reklama také umožňuje odkazovat na webové stránky organizace či na její profil na sociálních sítích, kde si může oslovený uživatel okamžitě vyhledat požadované informace a případně i organizaci přímo kontaktovat. Na druhou stranu vyžaduje internetové připojení, funkční elektronické zařízení a určitou digitální gramotnost. Někdy se u uživatelů setkává s negativní reakcí, jelikož mohou být zahlceni přílišným množstvím vjemů z dalších multimediálních podnětů. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou škol je především mladší generace, která v online prostředí aktuálně tráví opravdu hodně času, jeví se pro ně internet jako ideální médium s přesným zacílením. (Vašítková, 2014)

Vzdělávací organizace inzerují v určité míře také v tisku, konkrétně v novinách a časopisech, jejichž popularita však v posledních letech zaznamenala značný pokles v důsledku velkého vlivu digitalizace. Výhodu mají proto tištěná média, která jsou dostupná i v digitální formě. Oba zmíněné typy tiskovin nabízí možnost zacílení na specifický okruh potenciálních zákazníků dle jejich místa bydliště, zaměstnání, vzdělání, zájmů či věku. Noviny představují flexibilní a důvěryhodné médium s velkým dosahem a pravidelným kontaktem se čtenáři. Ti však tamním reklamním inzercím většinou nevěnují příliš pozornosti, navíc noviny po prolistování vyhazují. Při výběru tohoto média je tudíž důležitá poutavá vizuální a textová stylizace reklamy, která dokáže zaujmout i jinak nezaujatého čtenáře. Školy pro svou prezentaci v novinách také často využívají příloh či speciálů, které jsou příležitostně zaměřené právě na oblast vzdělávání. Časopisy jsou v porovnání

s novinami tiskovinou s delší životností díky vyšší kvalitě tisku a materiálu. Barevná tištěná reklama zaujme potenciální zákazníky spíše než černobílá. Většina časopisů je čtenáři vnímaná jako důvěryhodná a prestižní, takže jim věnují více času a pozornosti. Vzdělávací organizace navíc mohou navázat spolupráci s časopisy, které se přímo specializují na vzdělávací tematiku, čímž osloví vhodnou cílovou skupinu. Hlavní nevýhodou tohoto tištěného média je poměrně vysoká cena za reklamní služby, což pro soukromé školy nemusí být problém, zatímco veřejným a státním školám se tato investice příliš nevyplatí. (Světlík, 2006)

S inzercí vzdělávacích organizací se lze setkat i na veřejném prostranství ve formě venkovní reklamy, např. plakáty v dopravních prostředcích, na zastávkách či nádražích, billboardy na ulicích, bannery v partnerských budovách apod. Tento typ média je vcelku levný, flexibilní a umožňuje opakovaný kontakt s veřejností. Působení venkovní reklamy však nelze omezit pouze na požadovanou cílovou skupinu, její realizace je časově náročnější a její dostupnost omezená. Organizace se při jejím zpracování musí zaměřit především na poutavou vizuální formu a kvůli omezenému prostoru i na délku sdělení. Nejlépe v tomto případě fungují výrazné barvy, originální grafika a přitažlivý titulek či slogan. Pro školy je výhodné umístit venkovní reklamu zejména tam, kde se potenciální uchazeči vyskytují nejvíce, tzn. např. do hromadné dopravy (autobus, tramvaj, metro, vlak), do interiéru či vnějšího okolí studentských jídelen, kolejí, sportovišť či vzdělávacích zařízení.

3.3.4 Interaktivní marketing

Jak již bylo zmíněno výše, interaktivní neboli internetová komunikace zažívá v současnosti vrchol své expanze a popularity od doby svého vzniku. Vašítková (2014, s. 441) tuto skutečnost odůvodňuje globálním dosahem internetu, v rámci nějž, lze komunikovat bez ohledu na vzdálenost odesílatele a příjemce a bez vynaložení většího množství finančních prostředků. Komunikace v online prostředí probíhá interaktivně s možností okamžité a oboustranné reakce či zpětné vazby. Umožňuje navíc přesné zacílení a přímý kontakt odesílatele a příjemce sdělení, ať už formou písemné, tak i audio(vizuální) komunikace.

Vzdělávací organizace veřejného, státního i soukromého sektoru jsou vlivem aktuálních mediálních trendů také nuceny obohatit svůj dosavadní soubor komunikačních nástrojů

o interaktivní marketing a aktivně proniknout do online prostředí. Internet jim dává možnost veřejně se prezentovat a zvyšovat povědomí veřejnosti o jejich existenci a činnosti, představovat vzdělávací nabídky, uskutečňovat jejich prodej a v případech distanční formy výuky dokonce i jejich distribuci. Funguje jako zdroj informací a prostředek pro řízení PR, využitelný nejen pro vnější, ale i pro vnitřní prostředí organizace. (Janouch, 2014)

Základem pro každou vzdělávací organizaci, která se chce aktivně realizovat ve světě online marketingu, jsou webové stránky. Jedná se o formu webové prezentace organizace, která slouží jako primární zdroj informací a iniciátor oboustranné komunikace s cílovými skupinami. Webové stránky organizace by za účelem komplexity „*měly obsahovat informace o historii firmy, o vizi, poslání, o činnostech, o produktech, o důležitých kontaktech, měly by být atraktivní, příjemně barevně laděné, srozumitelně strukturované, s možností vyhledávání, s aktuálními informacemi apod.*“ (Paulovčáková, 2018, nestránkováno). Jedná se vlastně o jakousi „online vizitku“ organizace, která má za úkol interaktivně upoutat pozornost uživatele, zaujmout ho a navázat s ním ideálně dlouhodobý vztah. Proto je zvláště v případě vzdělávacích organizací, jejichž zaměstnanci se v tomto oboru většinou příliš neorientují, nezbytné obrátit se ohledně tvorby a alespoň částečné správy webových stránek na odborníky. Pro jejich efektivní fungování je totiž také důležité volit správné nástroje z hlediska dostupnosti, získávání statistických údajů či zvyšování dosahu (např. klíčová slova, optimalizace pro vyhledávače, propagační kampaně apod.). Tvorbě webových stránek však opět musí předcházet strategické plánování týkající se jejich hlavního záměru, cílové skupiny, obsahu a struktury, grafiky či interaktivity. Zejména střední a vysoké školy by na svých webových stránkách měly mít pro přehlednost jasně odlišené sekce pro uchazeče o studium, současné studenty, zaměstnance a veřejnost. Základní školy by zase měly přehledně vyčlenit informace pro rodiče společně s přístupem do webové aplikace pro ukládání známek, popř. i omluvenek, pochval apod.

Školy či jiná vzdělávací zařízení, které chtějí jít s dobou, jsou aktivní už i na sociálních sítích. V Česku se tento trend v porovnání s webovými stránkami rozšiřuje značně pomaleji, což svědčí např. o nedostatečné digitální gramotnosti či absenci praktické zkušenosti s tímto médiem ze strany vedení škol. Sociální sítě jsou velmi užitečným nástrojem pro budování PR nebo propagaci nejen ve formě reklamy. Na rozdíl od webových stránek zde dochází

k relativně osobní komunikaci, a tedy i hojnému zapojení emocí. K tomu přispívají i tamní multimediální efekty a audiovizuální prvky, díky kterým je prostředí dané sociální sítě atraktivnější a interaktivnější. Profil na sociálních sítích se navíc v rámci zvyšování sledovanosti a oblíbenosti musí pravidelně aktualizovat a živit zajímavým a poutavým obsahem, ať už propagací vzdělávacích produktů, veřejných akcí či projektů, tak třeba i tipy na užitečné vzdělávací materiály, odkazy na motivační či inspirativní videa nebo sdílením tematických článků. Veškerý publikovaný obsah by však měl být důvěryhodný a v souladu s organizační kulturou a identitou. Proto správa sociálních sítí vyžaduje zodpovědného a spolehlivého člověka, který je srozuměn s vizí a posláním organizace, digitálně gramotný a do jisté míry i kreativní. To se stává častým kamenem úrazu pro veřejné a státní školy, kde se většinou pozice správce sociálních sítí nebo PR/marketing specialisty nenachází, tudíž není tuto poměrně náročnou práci komu svěřit. Tato situace potom vede buď k úplné neaktivitě školy na sociálních sítích, nebo jen k částečné a nepravidelné aktivitě, která se nedá nazývat efektivní. Vysoké školy občas svěřují správu sociálních sítí vybraným studentům ve formě placené stáže či brigádního přivýdělku. Soukromé vzdělávací organizace si na online propagaci musí z hlediska své závislosti na příjmu z prodeje vzdělávacích služeb zakládat více, takže většinou mívají rozpočet i na pozici PR/marketing specialisty nebo přímo spolupracují s IT firmami, které se jim o správu sociálních sítí včetně webových stránek starají.

Online prostředí nabízí velký výběr sociálních sítí různého zaměření. Vzdělávací organizace se tak mohou připojit tam, kde se nachází jejich cílová skupina. Dobeš et al. (2012, s. 54) uvádí jako aktuálně nejrozšířenější sociální síť Facebook, kde se v současnosti vyskytuje celosvětová populace všech generací. Škola si zde může vytvořit stránku se svými základními údaji, kam může publikovat textový i audiovizuální obsah a sdílet ho nejen se svými sledujícími, ale i širokou veřejností. Na Facebooku lze také vytvářet skupiny, které se hodí např. pro učitele, jednotlivé třídy nebo studijní obory, nabídky a poptávky pedagogické práce či výukových lekcí apod. Uživatelé zde navíc mohou přímo kontaktovat stránku školy prostřednictvím soukromé zprávy. Více profesně zaměřený je LinkedIn, který používají převážně firmy jak ke sdílení především odborného obsahu, tak k navazování spolupráce či k poptávce a vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Oblíbený je také Twitter, který slouží zejména ke sdílení krátkých textových příspěvků týkajících

se společenských, politických či ekonomických témat. Mezi mladší generací, tedy žáky a studenty, se v poslední době výrazně rozšířil trend sociální sítě Instagram, který funguje na bázi sdílení fotek, videí a soukromých zpráv. Výhodou je jeho propojenost s Facebookem, která umožňuje sdílet stejný obsah na obě sociální sítě, přitom však s jinou základnou sledujících. V obou webových aplikacích lze navíc vytvářet propagační kampaně s přesným zacílením.

Internet poskytuje nepřehledné množství dalších komunikačních nástrojů. Pro vzdělávací organizace je však kromě webové prezentace a případného profilu na sociálních sítích zásadní ještě e-mailová komunikace, prostřednictvím které komunikuje vedení jak s vnějším, tak s vnitřním prostředím organizace. Pod tlakem pandemické situace se navíc školy musely naučit pracovat s různými webovými platformami a aplikacemi, které umožňují audio(vizuální) hovory v online prostředí (MS Teams, Zoom, Google Meet apod.). Touto formou se po nějaký čas uskutečňovaly všechny vyučovací hodiny, skupinové i individuální lekce, třídní schůzky, pedagogické schůze atd. ve všech vzdělávacích organizacích v ČR. V některých typech škol tato forma komunikace alespoň částečně stále trvá. Především vysoké a jazykové školy nebo instituce pro další vzdělávání využívají hybridní či online formu komunikace a výuky jako svou konkurenční výhodu dodnes.

4 Marketingová činnost jazykové školy Tandem.cz

Praktická část této práce se zabývá analýzou současné marketingové činnosti vybrané jazykové školy. Zkoumá jednotlivé prvky uplatňovaného marketingového mixu a porovnává je s teoretickým obsahem části předchozí. Okrajově se věnuje také jejich komparaci s marketingovými nástroji konkurenčních vzdělávacích organizací. Náplň následujících kapitol vychází především z mých vlastních poznatků v kombinaci s interními a veřejnými informačními zdroji školy a tamních pracovníků.

4.1 Jazyková škola TANDEM.CZ

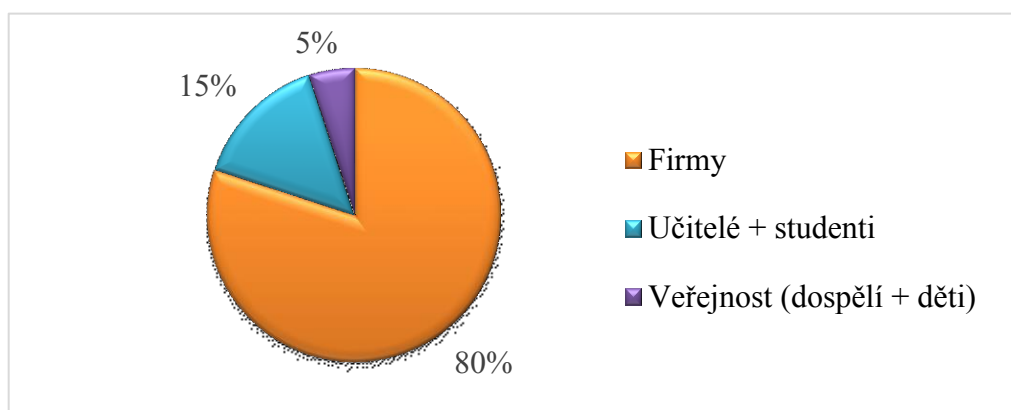
Jazyková škola Tandem.cz (dále jen Tandem) působí v Praze již od roku 1998 a dlouhodobě se řadí k předním poskytovatelům jazykových služeb v této oblasti. Specializuje se primárně na firemní jazykové kurzy a jazykové vzdělávání učitelů základních a středních škol.

Zakladatelkou, původní i současnou majitelkou a ředitelkou Tandemu je Ivana Suchomelová, spolu s níž se na vzniku a rozvoji školy podílel i její manžel Ivo Suchomel, současný finanční ředitel. Jejich záměrem bylo zejména propojení vlastních zájmů (tj. cestování, zájem o cizí kultury) a oborového zaměření (tj. německý jazyk pro vzdělávání) s podnikáním. Postupem času byla pro Tandem zřízena stálá pobočka v prostředí pražských Vinohrad, kde škola sídlí dodnes. Kromě manželů Suchomelových tvoří jádro organizace metodička a koordinátorka kurzů v jedné osobě, externí účetní, office asistentka a projektová asistentka. Poslední zmíněnou pozici nyní v jazykové škole již několik měsíců zastávám já. Tandem aktuálně spolupracuje s více než 100 lektory, z nichž je bezmála polovina rodilých mluvčích z Anglie, USA, Kanady, Austrálie či Nového Zélandu, ale i z Německa, Rakouska, Itálie, Španělska a Francie. Zbylá část lektorského týmu se skládá z českých a bilingvních lektorů. Svou velikostí patří Tandem mezi organizace středně velkého typu, a proto si zakládá na své familiaritě.

Jazyková škola Tandem se primárně zaměřuje na dlouhodobé firemní kurzy, které v současné době organizuje přibližně pro 100 českých a mezinárodních firem a organizací. Celkem tedy zajišťuje přes 500 kurzů pro více než 1000 studentů. Díky online výuce poskytuje Tandem své jazykové služby nejen pro firmy v Praze, ale i po celé ČR. Cílí zpravidla na začínající organizace a firmy menší až střední velikosti. Klientela jazykové

školy je nejvíce zastoupena organizacemi z oblasti IT, strojírenství a technického zaměření, architektury a projektového designu, práva, účetnictví, zdravotnictví i kultury. Většinu firemního jazykového vzdělávání pokrývají kurzy angličtiny, němčiny a češtiny pro cizince, příležitostně pak také ruštiny, italštiny a španělštiny. Další cílovou skupinou Tandemu jsou učitelé angličtiny a němčiny ze základních a středních škol, pro něž jazyková škola pravidelně pořádá akreditované kurzy v rámci systému Dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků (DVPP) od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Ve zbytku své činnosti realizuje škola jazykové kurzy pro studenty a širokou veřejnost. Konkrétní struktura klientů Tandemu je znázorněna v následujícím grafu:

Graf 1: Struktura klientů jazykové školy Tandem



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů školy

Hlavní motto organizace: „Rozmluvíme Vás i celou Vaši firmu“ jasně vypovídá o jejím poslání, kterým je zajišťování jazykové vybavenosti zaměstnanců prostřednictvím kurzů cizího jazyka se zaměřením na komunikační, obchodní a odborné jazykové dovednosti. Kurzy jsou realizovány s cílem připravit zaměstnance firmy na cizojazyčnou komunikaci v zahraničním či mezinárodním prostředí tak, aby byli schopni plynule a pohotově reagovat, sebejistě se vyjadřovat a sebevědomě reprezentovat firmu v různých situacích svého profesního života. Bez ohledu na velikost či charakter clientské firmy dokáže Tandem zorganizovat kurzy na míru potřebám a požadavkům tamních zaměstnanců.

Vše probíhá na základě tří hlavních vytyčených hodnot, tj. osobní přístup, cílený obsah a lektorská kvalita. Účastníci jazykového vzdělávání vždy před zařazením do výuky specifikují své vzdělávací potřeby a konkrétní situace, v nichž daný jazyk používají. Dále mají možnost vybrat si konkrétní zaměření kurzu, tj. obecný jazyk, firemní komunikace, obchodní jazyk, specializovaná odborná terminologie, či jejich kombinaci. Dle svých preferencí jsou poté přiřazeni do kurzu, v němž lektor přizpůsobuje výukové lekce zvoleným tématům a profesním oborům. Průběžně jsou pak účastníci vyzýváni k pravidelné zpětné vazbě a hodnocení své spokojenosti nejen písemně, ale i ústně formou telefonního rozhovoru. U účastníků je po uplynutí určitého výukového období testován jejich pokrok, buď prostřednictvím tzv. progres testů z probrané látky nebo slovního hodnocení praktických a situačních komunikačních dovedností, které by student měl v rámci dané úrovně zvládnout. Kvalita lektorů vychází především z vysokých přijímacích požadavků Tandemu, jako je jazyková vybavenost na úrovni rodilého mluvčího, vysokoškolské vzdělání ideálně pedagogického zaměření, certifikované lektorské oprávnění a minimálně dva roky učitelské či lektorské praxe. Při výběrovém řízení navíc uchazeči musí prokázat svou zkušenost s výukou daného jazyka během demo neboli ukázkové lekce za účasti metodičky jazykové školy. Pod jejím vedením pak úspěšní uchazeči absolvují ještě krátké informativní zaškolení, kde se blíže seznámí s fungováním, hodnotami a filozofií organizace, metodikou kurzů, pracovními pravidly a povinnostmi. Pro specializované firemní jazykové kurzy jsou následně vybíráni lektori, kteří se jazykové výuce v daném oboru již v minulosti věnovali nebo v něm přímo sami působili.

Ve většině kurzů jazykové školy Tandem se uplatňuje tzv. komunikativní metoda, která klade důraz na praktické používání jazyka v reálných situacích. Ve výuce se pracuje s různými scénáři, během nichž mohou studenti trénovat své jazykové dovednosti včetně konverzace, gramatických jevů a slovní zásoby. Díky tomu budou připraveni adekvátně reagovat v cizím jazyce i ve skutečných životních situacích. Lekce jsou zaměřeny také na procvičování formálního a neformálního projevu dle potřebné úrovně zdvořilosti v rámci profesního a osobního života. Lektor se v hodině opírá o autentické materiály z praxe, výuku koncipuje tematicky a strukturovaně. Studentům zadává praktické úkoly, tzv. Food for Thought (podnět k zamyšlení), úzce spojené s jejich profesí či zájmy. (Tandem.cz, 2022)

4.2 Marketingový mix jazykové školy TANDEM.CZ

Jazyková škola Tandem je poskytovatelem jazykových vzdělávacích služeb, proto k realizaci svých marketingových taktik využívá rozšířenou verzi marketingového mixu, tedy 7P (viz kapitola 2.1). Účinnost jednotlivých marketingových prvků současně ovlivňuje jak její image a prestiž, tak její úspěšnost a konkurenceschopnost na trhu.

4.2.1 Produktová nabídka

Nabídka vzdělávacích služeb Tandemu je poměrně velká a rozmanitá. Nabízené jazykové kurzy jsou přizpůsobeny výše zmíněným cílovým skupinám, jimiž jsou firmy, učitelé, studenti a veřejnost.

- **FIREMNÍ JAZYKOVÉ KURZY**

Firemní kurzy od Tandemu jsou rozděleny podle obsahu a specializace na čtyři různé kategorie (viz Tabulka 1-4).

Tabulka 1: Seznam specializovaných jazykových kurzů

SPECIALIZOVANÉ KURZY	JAZYK VÝUKY
Kurz pro architektky	angličtina
Kurz pro asistentky	angličtina/němčina
Kurz pro IT specialisty	angličtina
Kurz pro kosmetičky a kadeřnice	angličtina
Kurz pro lékaře	angličtina/němčina
Kurz pro obor pojišťovnictví	angličtina
Kurz pro právníky	angličtina/němčina
Kurz pro projektanty a developery	angličtina/němčina
Kurz pro projektový management	angličtina
Kurz pro techniky	angličtina/němčina

Kurz pro účetní a auditory	angličtina/němčina
Kurz pro zdravotní sestry	angličtina/němčina

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Tabulka 2: Seznam kurzů zaměřených na obchodní jazyk

OBCHODNÍ JAZYK	JAZYK VÝUKY
Kurz obchodního (business) jazyka	angličtina/němčina
Kurz pro manažery	angličtina/němčina
Kurz pro personalisty	angličtina/němčina
Kurz prezentačních dovedností	angličtina/němčina

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Tabulka 3: Seznam kurzů zaměřených na firemní komunikaci

FIREMNÍ KOMUNIKACE	JAZYK VÝUKY
Kurz firemní komunikace	angličtina/němčina

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Tabulka 4: Seznam kurzů zaměřených na obecný jazyk

OBEČNÝ JAZYK	JAZYK VÝUKY
Kurz přípravy na pohovor	angličtina/němčina
Konverzace s rodilým mluvčím	angličtina/němčina/čeština pro cizince /francouzština/italština/polština/španělština

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Všechny kurzy jsou sestavovány na míru dle přání a požadavků vedení, personalistů a zaměstnanců firmy. Organizaci kurzů zajišťuje koordinátorka kurzů jazykové školy, která komunikuje se všemi zúčastněnými stranami včetně lektorů. Firma si určuje preference z hlediska formy výuky, tj. individuální/skupinová (4-6 účastníků), online/prezenční,

60/75/90 min, 1x/2x týdně. Dále má možnost zvolit si preferovaného lektora, tj. rodilý mluvčí/český lektor, a formu testování, tj. progres (pokrokový) test 2x ročně/slovní hodnocení 1x ročně.

Obsah výuky je přizpůsoben zejména potřebám a požadavkům účastníků kurzu, tedy firemních zaměstnanců. Ti si mohou zvolit jedno primární či nakombinovat více jazykových zaměření z nabídky:

- **obecný jazyk** – obecná a osobní témata, každodenní komunikace, socializace apod., důraz na gramatiku a obecnou slovní zásobu (vhodné pro začátečníky, mírně a středně pokročilé)
- **firemní komunikace** – komunikace s nadřízenými, kolegy, klienty, telefonování, psaní emailů, prezentace, komunikace o firemních záležitostech, vedení meetingů apod. (vhodné pro všechny jazykové úrovně)
- **obchodní jazyk** – obecné zaměření, popř. přizpůsobené konkrétní firemní oblasti, tzn. obchod, marketing, finance a účetnictví, management, personalistika, projektový management, logistika, výroba apod. (vhodné pro mírně, středně a velmi pokročilé)
- **jazyk ve specializovaných oborech** – odborná slovní zásoba a témata, např. pro oblast účetnictví, medicíny, stavebnictví, techniky, IT apod. (vhodné pro mírně, středně a velmi pokročilé)

Rozřazování do firemních kurzů má několik fází. Zájemci nejprve vyplní online test s otázkami různé obtížnosti, v němž se prověří jejich znalost gramatických jevů, porozumění textu a slovní zásoba. Následně proběhne soukromý, většinou telefonický, rozhovor zaměstnanců s koordinátorkou/metodičkou kurzů v cizím jazyce. Během něj se identifikuje především jejich aktivní znalost jazyka, dosažená jazyková úroveň i jazykové nedostatky a časté chyby. Dále se zjišťuje očekávání a motivace budoucích studentů, jejich individuální potřeby a studijní cíle. V případech individuálních kurzů je rozřazovací proces doplněn o online dotazník zaměřený na konkrétní analýzu potřeb. Na základě požadavků firmy, výsledků vstupního testování a osobních preferencí jsou zaměstnanci rozděleni do příslušných výukových skupin. Lekce vychází z osnov založených na krátkodobých

a dlouhodobých cílech vytyčených společně s metodičkou a vybraným lektorem. Pro výuku se využívají učebnice, interaktivní materiály i autentické podklady přímo z praxe dle přání a potřeb studentů. (Tandem.cz, 2021)

- **JAZYKOVÉ KURZY PRO UČITELE**

Tandem nabízí čtyři základní typy jazykových kurzů pro učitele s různým zaměřením a hodinovou dotací (viz Tabulka 5). Jedná se o akreditované kurzy v rámci systému DVPP od MŠMT.

Tabulka 5: Seznam jazykových kurzů pro učitele

NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY	HODINOVÁ DOTACE
Jarní a podzimní konverzační soboty	angličtina/němčina	24 vyučovacích hodin
Letní intenzivní týden	angličtina/němčina	40 vyučovacích hodin
Kurzy angličtiny pro učitele	angličtina	40 vyučovacích hodin
Metodické semináře	angličtina/němčina	8 vyučovacích hodin

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Kurzy pro učitele jsou koncipovány jako prostředek pro aktivizaci, procvičení a upevnění jazykových dovedností učitelů angličtiny a němčiny ze základních a středních škol. Zároveň slouží jako zdroj vzájemné inspirace a obohacení z hlediska praktických metodických tipů, ověřených výukových aktivit a materiálů. Během kurzů si účastníci posílí sebejistotu, plynulost a pohotovost ve vyjadřování a obdrží cennou zpětnou vazbu od zkušených kolegů z oboru. Kurz je rozdělen na jednotlivé výukové bloky (45/90 min) a je veden zpravidla rodilými mluvčími.

Kurzy se odlišují v závislosti na své časové dotaci a termínech. Jarní a podzimní konverzační soboty se konají 1x za měsíc během jarního či podzimního semestru ve formě čtyřech skupinových jednodenních soustředění buď v prostorách Tandemu nebo přímo ve škole účastníků. Letní intenzivní týden probíhá vždy v jazykové škole ve vybraný termín v srpnu od pondělí do pátku.

Kurz pro učitele má podobu jak semestrálního kurzu, tak letního intenzivního kurzu. Od výše uvedených se liší zejména cílovou skupinou, kterou jsou v tomto případě učitelé ze základních a středních škol bez aprobace pro výuku cizího jazyka, tedy začátečníci nebo mírně pokročilí. Kurz vede jak český lektor, tak rodilý mluvčí, jejichž výuka je zaměřena na konverzaci, osvojení gramatické problematiky a rozšíření slovní zásoby.

Metodické semináře od Tandemu pokrývají širokou škálu užitečných témat pro vyučující angličtiny a němčiny ze základních a středních škol. Důraz je během nich kladen na praktické, zábavné a efektivní pojetí výuky cizích jazyků za pomoci moderních nástrojů, aktivit a materiálů. Konkrétní témata se týkají např. konverzačních témat a lekcí pro žáky a studenty, problematických gramatických jevů, přípravy na zkoušku z cizího jazyka nebo maturitní zkoušku, psaní esejí, poskytování zpětné vazby či využívání filmů ve výuce (viz Tabulka 6). Semináře jsou pořádány v průběhu celého roku v prostorách jazykové školy nebo případně v online prostředí. (Tandem.cz, Kurzy pro učitele, online)

Tabulka 6: Seznam metodických seminářů pro učitele

NÁZEV SEMINÁŘE	JAZYK VÝUKY
Wie bringe ich die Leute zum Sprechen? (Jak rozmluvit žáky/studenty?)	němčina
Metodický seminář AJ 1/AJ 2/AJ 3	angličtina
Metodický seminář k jazykové zkoušce FCE	angličtina
Essay writing (Psaní esejí)	angličtina
How to teach lexis (Jak vyučovat slovní zásobu)	angličtina
Films and series as windows into language and culture (Filmy jako odraz cizího jazyka a kultury)	angličtina

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

- **JAZYKOVÉ KURZY PRO STUDENTY**

Jazyková škola Tandem nabízí netradiční kurzy (viz Tabulka 7) pro skupiny žáků základních škol a studentů středních škol různých oborů hrazené převážně z dotací od Evropské Unie (EU).

Tabulka 7: Seznam jazykových kurzů pro studenty

NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY	HODINOVÁ DOTACE
Konverzační kurz	angličtina/němčina	2x-3x 60 min
Interaktivní prohlídka Prahy	angličtina	2 hod 30 min

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Konverzační kurz probíhá jako autentická konverzace a debata pod vedením rodilého mluvčího, v rámci níž, mohou účastníci využít svoje převážně teoretické znalosti ze školní výuky v praxi. Cílem je umožnit každému žákovi/studentovi aktivně komunikovat v kolektivu vrstevníků a rodilého mluvčího, posílit si svou sebejistotu ve vyjadřování, rozšířit si slovní zásobu, dozvědět se nové a zajímavé tematické poznatky, vzájemně se inspirovat a motivovat. Kurz je určen mírně, středně a velmi pokročilým žákům/studentům a koná se v prostorách Tandemu či přímo ve škole studentů.

Tandem nabízí školám také interaktivní prohlídky Prahy s rodilým mluvčím. Jde o interaktivně-vzdělávací projekt, v němž skupina žáků/studentů prochází předem určenou trasu vedoucí po významných pražských místech a památkách s anglicky mluvícím průvodcem. Během programu se účastníci aktivně zapojují a uplatňují své znalosti z historie, kultury i umění. Součástí prohlídky jsou tematické pracovní listy a závěrečný kvíz. V průběhu celého programu se komunikuje v angličtině, proto je u žáků/studentů nutná alespoň mírně pokročilá úroveň jazyka. (Tandem.cz, Kurzy pro studenty, online)

- **JAZYKOVÉ KURZY PRO VEŘEJNOST**

Jazykové kurzy určené veřejnosti jsou pro Tandem tzv. doplňkovou službou, která pro jeho existenci a činnost není úplně klíčová. Jejich nabídka je proto flexibilní a spíše obecná (viz

Tabulka 8). I v tomto případě platí možnost přizpůsobení výuky na míru požadavkům a potřebám klientů.

Tabulka 8: Seznam jazykových kurzů pro veřejnost

ZAMĚŘENÍ KURZU	JAZYK VÝUKY
Online kurzy	angličtina/němčina/francouzština/španělština/italština/ruština
Individuální kurzy	angličtina/němčina/francouzština/španělština/italština/ruština
Intenzivní kurzy	angličtina/němčina
Konverzace pro děti a teenagery	angličtina
Čeština pro cizince	čeština

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Online kurzy jsou dostupné pro širokou veřejnost na různých webových platformách z pohodlí domova. Volba jazyka (angličtina/němčina/francouzština/španělština/italština/ruština), zaměření kurzu (konverzace/procvičování gramatiky/rozšiřování slovní zásoby), lektora (český lektor/rodilý mluvčí) i délky výuky (45-60 min) záleží čistě na zájemci.

Individuální kurzy jsou obsahově zaměřené dle přání klienta na obecný jazyk, konverzaci, obchodní a firemní komunikaci či přípravu na mezinárodní zkoušku z cizího jazyka.

Intenzivní kurzy jsou opět výukou na míru, která odpovídá rozsahu dle potřeby klienta a možností jazykové školy. Jejich cílem je rychlý a efektivní jazykový pokrok v krátkém časovém období. Kurz může probíhat 1x-5x týdně, několik hodin dopoledne i odpoledne.

Konverzace pro děti a teenagery cílí na mladou generaci a jejich jazykovou vybavenost, která jim usnadní komunikaci v rámci cestování, studia v zahraničí a následného uplatnění na globálním trhu. Důraz je kladen na aktivizaci jejich komunikačních dovedností a praktické používání angličtiny.

Čeština pro cizince je dnes z hlediska globalizace velmi vyhledávanou jazykovou službou. Tandem zajišťuje výuku dvou zaměření, tj. obecný jazyk, kde se studenti učí slovní zásobu

a užitečné fráze pro každodenní komunikaci a socializaci v české komunitě, a obchodní jazyk, který se dotýká zejména komunikace s nadřízenými, kolegy a klienty a běžných profesních činností (vyřizování e-mailů, telefonních hovorů, pracovních schůzek apod.). (Tandem.cz, Kurzy pro veřejnost, online)

Jako svou další doplňkovou činnost nabízí jazyková škola Tandem pronájem tavných výukových prostor pro soukromé využití.

4.2.2.1 Srovnání s konkurencí

1. Firemní jazykové kurzy

Co se týče internetové nabídky konkurenčních jazykových škol pro oblast hlavního města, patří Tandem k předním poskytovatelům firemních jazykových kurzů jak z hlediska výběru specializovaných kurzů a jednotlivých jazykových zaměření, tak i z hlediska zkušeností a hodnocení klientů. Adekvátními konkurenty Tandemu mohou být v tomto směru jazykové školy Presto, SPĚVÁČEK a James Cook Languages.

- **Presto**

Jazyková škola Presto působí na českém vzdělávacím trhu od roku 2001 jako součást stejnojmenné překladatelské agentury. Tato škola v současnosti spolupracuje s více než 200 firmami a institucemi, což je o polovinu více než jazyková škola Tandem. Kromě Prahy však Presto pořádá kurzy i v dalších českých městech a také na Slovensku.

Presto nabízí obdobné specializované firemní kurzy v podobném rozsahu a s podobným zaměřením jako Tandem (viz Tabulka 9). Škola si také zakládá na přizpůsobení výuky dle představ klienta za účelem dosažení co nejvyšší efektivity výukového procesu. Její jazyková nabídka však obsahuje kromě angličtiny a němčiny ještě další dva jazyky, francouzštinu a španělštinu. Firemní kurzy od Presta mohou být dlouhodobé, intenzivní či jednorázové a mohou mít podobu individuálních/skupinových a online/prezenčních lekcí. Škola na svých webových stránkách uvádí konkrétní obory a oblasti specializace jazykové výuky i konkrétní situace, na něž se účastníci během kurzů zaměřují (např. pracovní jednání, emailová a telefonická komunikace, prezentace, zahraniční pracovní cesta apod.). Stejně

jako Tandem uvádí možnosti jazykového zaměření kurzů, tj. obecný jazyk, konverzace, obchodní jazyk či příprava na mezinárodní jazykovou zkoušku.

Tabulka 9: Seznam specializovaných kurzů

SPECIALIZOVANÉ KURZY
Kurz pro personalisty
Marketingový jazyk
Kurz pro právníky
Obchodní jazyk
Finanční jazyk
Kurz pro zdravotníky
Kurz pro recepční
Kurz pro číšníky
Kurz pro letušky
„Dalších celkem 50 oborů a profesí“

Zdroj: Jazyková škola Presto

Kromě dlouhodobých odborných firemních kurzů nabízí jazyková škola Presto ještě půldenní jazykové semináře zaměřené na konkrétní situace či problematiku ve vybraných profesích (viz Tabulka 10).

Tabulka 10: Seznam odborných seminářů v AJ

ODBORNÝ SEMINÁŘ
Angličtina pro obchodní vyjednávání
Angličtina pro e-mailovou komunikaci
Angličtina pro HR – learning and development (vzdělávání zaměstnanců)

Zdroj: Jazyková škola Presto

Vzdělávací nabídka pro firmy od Presta se obsahově i charakterově velmi podobá té od Tandemu. Presto má oproti Tandemu navrch v rozmanitosti výběru jazyka výuky, v rámci specializace jazykových kurzů navíc pokrývá i oblast turismu a gastronomie. Nekonkrétní zmínka o nabídce firemních kurzů pro dalších 50 oborů a profesí však může být zavádějící. Tandem ve své internetové nabídce naopak konkretizuje všechny nabízené specializace kurzů i s jejich detailními popisy, což z pohledu potenciálních klientů může působit věrohodněji. (Presto, Firemní výuka, online)

- **SPĚVÁČEK**

Jazyková škola SPĚVÁČEK funguje na vzdělávacím trhu od roku 2003 a aktuálně se skládá z 8 pražských poboček. Specializuje se primárně na jazykové kurzy pro veřejnost, které v současné době navštěvuje kolem 1000 studentů. Hojně realizuje i přípravné kurzy k maturitě, přijímacím zkouškám na VŠ a mezinárodním jazykovým zkouškám. V rámci svého vzdělávacího centra zajišťuje škola také firemní vzdělávání pro přibližně 100 firem.

Stejně jako jeho konkurence, nabízí SPĚVÁČEK firmám individuální/skupinové i online/prezenční kurzy. Ve své nabídce má i tzv. blended learning kurzy, které probíhají jako samostudium prostřednictvím e-learningové aplikace v kombinaci s distanční výukou s lektorem. Jako doplněk pravidelných firemních kurzů organizuje jazyková škola semináře odborné angličtiny pro pracovníky specializovaného profesního zaměření (viz Tabulka 11). Tyto semináře se týkají nejen obchodního jazyka či odborné terminologie, ale také konkrétních administrativních činností a profesních situací.

Tabulka 11: Seznam odborných seminářů

ODBORNÉ SEMINÁŘE
Career Management (Kariérní management)
Customer Service in English (Zákaznická péče v angličtině)
Networking and Small Talk (Společenská konverzace)
English for Marketing (Angličtina pro marketing)
Negotiations in English (Vyjednávání v angličtině)
Presentations in English (Prezentace v angličtině)
E-mail English (E-mailová komunikace v angličtině)
Telephone English (Telefonní komunikace v angličtině)
Meetings in English (Porady a schůze v angličtině)

Zdroj: Jazyková škola SPĚVÁČEK

SPĚVÁČEK pokrývá svými odbornými semináři velké množství profesních oblastí, téměř totožných se specializovanými kurzy Tandemu. Tato konkurenční škola však v nabídce dlouhodobých firemních kurzů neuvádí konkrétní jazyky výuky a své odborné kurzy pořádá pouze v angličtině. Na webových stránkách jazykové školy SPĚVÁČEK navíc nelze dohledat termíny, kdy se dané semináře konají. Tandem tudíž může potenciální klienty zaujmout více díky přehlednější internetové prezentaci svých produktů a většímu výběru jazyků firemní výuky. (SPĚVÁČEK, Firemní kurzy, online)

- **James Cook Languages**

Tato jazyková škola s 20letou tradicí se prezentuje jako tržní lídr v oblasti firemního vzdělávání. Řadí se k organizacím většího typu, protože působí nejen v Praze a v Brně, ale také na Slovensku a v Polsku. Aktuálně spolupracuje s více než 600 českými a mezinárodními firmami.

Firemní kurzy od James Cook Languages jsou zajišťovány stejně jako v Tandemu na základě individuálních požadavků manažerů, personalistů a zaměstnanců firmy, a probíhají jak prezenčně, tak online. V internetové nabídce této jazykové školy nejsou firemní kurzy specifikovány dle odborného ani konkrétního jazykového zaměření. Uvedené jsou zde kurzy angličtiny obdobné, avšak jednorázové formy, které se konají online v rámci jednoho dne s časovou dotací 5 hodin. Jsou určeny pracovníkům odborného zaměření, obchodní sféry či managementu, které připravují na profesionální komunikaci v mezinárodním prostředí a používání odborné či specifické slovní zásoby (viz Tabulka 12).

Tabulka 12: Seznam odborných kurzů

ODBORNÉ KURZY
English for Sales and Customer Care (Angličtina pro obchod a zákaznickou péči)
General and Personal Finance (Všeobecné a osobní bankovníctví)
Daily Life in HR (Každodenní situace v personalistice)
The Language of Presentations (Jazyková příprava pro prezentování)
Practise Your Presentation Skills (Procvičování prezentačních dovedností)
Be Confident in Writing (Elektronická písemná komunikace)

Zdroj: Jazyková škola James Cook Languages

Jazyková škola James Cook Languages dále nabízí tzv. In-house kurzy neboli jednorázové intenzivní kurzy na míru přizpůsobené vybrané profesní oblasti, jako je např. obchod, finance, nákup, personalistika, administrativa apod. Tamní produktová nabídka také obsahuje diskusní kluby, které jsou zaměřené především na formální a neformální konverzaci, kritické myšlení a pohotové vyjadřování v cizím jazyce. Témata 90 min diskusí se týkají např. rovnováhy profesního a osobního života, kreativního myšlení, online a offline světa nebo inovací a moderních technologií.

Na rozdíl od Tandemu nemá tato jazyková škola ve své internetové nabídce uvedené jiné jazyky firemní výuky než angličtinu. Nespecifikuje ani obory, pro které může dlouhodobé firemní kurzy zrealizovat. Uvádí a kategorizuje pouze firmy, s kterými spolupracuje či

v minulosti spolupracovala. Tandem má proto oproti James Cook Languages konkurenční výhodu v podobě konkretizace nabízených jazykových kurzů s detailními popisy a jazykem výuky, které uvádí na svých webových stránkách. Díky tomu je tamní nabídka dlouhodobých a odborně zaměřených firemních kurzů přehledná a transparentní, takže firmám šetří čas při rozhodování a výběru jazykové školy pro spolupráci. (James Cook Languages, Služby, online)

2. Kurzy pro učitele

Z hlediska nabídky kurzů pro učitele se Tandem opět nachází mezi předními poskytovateli v oblasti Prahy a okolí. Tamní výběr kurzů je v porovnání s konkurencí rozmanitější a komplexnější. Dalšími pražskými jazykovými školami, které nabízí akreditované kurzy pro učitele, jsou např. SPĚVÁČEK, Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy nebo British Council.

- **SPĚVÁČEK**

Jazyková škola SPĚVÁČEK organizuje kromě výše uvedené firemní výuky také akreditované vzdělávací programy určené pedagogickým pracovníkům (viz Tabulka 13).

Tabulka 13: Seznam akreditovaných kurzů pro pedagogy

NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY	HODINOVÁ DOTACE
Inspiromat pro angličtináře	angličtina	8 vyučovacích hodin
Kurzy angličtiny a němčiny	angličtina/němčina	32 vyučovacích hodin

Zdroj: Jazyková škola SPĚVÁČEK

Tzv. Inspiromat pro angličtináře je koncipován jako jednodenní metodický kurz pro učitele angličtiny, kteří ovládají jazyk minimálně na mírně pokročilé úrovni. Seminář probíhá v češtině a věnuje se praktickým aktivitám, rozvoji výukových kompetencí a jazykových dovedností učitelů pro efektivní a zábavnou výuku angličtiny. Kurzy angličtiny a němčiny realizuje jazyková škola jako semestrální výuku bez ohledu na vstupní úroveň pro pedagogické pracovníky z mateřských, základních, středních i základních uměleckých

škol. Oba typy vzdělávacích programů jsou uskutečňovány buď v prostorách jazykové školy nebo přímo ve škole účastníků.

V porovnání s Tandemem je vzdělávací nabídka pro učitele od SPĚVÁČKA poněkud omezená. Škola nedisponuje semináři zaměřenými na konkrétní jazykovou problematiku či určité výukové téma, ani čistě konverzačním kurzem s rodilým mluvčím. Metodický kurz v češtině může být sice efektivní z hlediska praktických výukových tipů, na druhou stranu si v něm účastníci neprocvičí mluvenou formu jazyka a neosvojí si užitečné fráze a slovní spojení jako při lekcích v angličtině s rodilým mluvčím. Kurzy od SPĚVÁČKA se navíc konají pouze na poprávku, takže nemají jasně dané termíny konání. V Tandemu si mohou zájemci vybrat kurz jak dle předem daných termínů, tak na základě individuální domluvy a požadavků. (SPĚVÁČEK, Kurzy pro učitele, online)

- **Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy**

Tato jazyková škola s více než stoletou tradicí je od roku 2021 sloučena s pražským Akademickým gymnáziem a společně tvoří jednotnou organizaci. Věnuje se především organizaci jazykových kurzů pro veřejnost, firmy a učitele, a zároveň pořádá pomaturitní studium i jazykové zkoušky pro dosažení certifikátů.

Tamní nabídka akreditovaných učitelských kurzů od MŠMT je opravdu široká a pokrývá až 7 jazyků (viz Tabulka 14). Většina z nich je realizována dlouhodobě, tzn. v rámci jednoho pololetí (dotace 12/20/40 hod) nebo celého roku (dotace 80/100 hod).

Tabulka 14: Seznam akreditovaných učitelských kurzů

NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY
Kurz pro pedagogické pracovníky – mírně pokročilí	angličtina/němčina/francouzština/italština
Kurz pro pedagogické pracovníky – středně pokročilí	angličtina/němčina/italština/španělština
Kurz pro pedagogické pracovníky – velmi pokročilí	angličtina

Úvod do jazyka – začátečníci	francouzština/italština/latina/ruština/španělština
Konverzační kurz	angličtina/francouzština/italština/ruština
Současná literatura a kultura anglosaských zemí	angličtina
Přípravný kurz ke zkoušce – úroveň B2/C1 (velmi pokročilí)	francouzština/italština/ruština

Zdroj: Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy

Tato jazyková škola neposkytuje k jazykovým kurzům pro učitele na svých webových stránkách bližší informace. Z hlediska konkrétní náplně výuky a termínu zde uvádí pouze kurz angličtiny pro pokročilé (2 hod/týden – 40 hod/pololetí) a anglický kurz pro pokročilé se zaměřením na literaturu (2 hod/měsíc – 12 hod/pololetí). Detaily ostatních kurzů jsou dostupné pouze na vyžádání od pověřených pracovníků, což může potenciální zájemce v některých případech ihned odradit. Ačkoli tato škola nabízí širokou škálu kurzů s rozmanitým zaměřením a velkým výběrem jazyků, jejich internetová prezentace je v porovnání s online nabídkou Tandemu opět slabší a informačně neobsáhlá. (Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy, Kurzy pro učitele, online)

- **British Council**

British Council působí v Praze jako mezinárodní organizace Spojeného království, jejímž posláním je budování kulturních vztahů prostřednictvím anglického jazyka, umění, vzdělávání a společnosti. Specializuje se na výuku angličtiny pro děti a mládež, dospělé, učitele, akademické pracovníky i firmy, mezinárodní jazykové zkoušky i studijní pobyty v zahraničí.

Internetová nabídka organizace zahrnuje kromě akreditovaných kurzů také semináře pro učitele jako zdroj nové výukové inspirace a nápadů, které se však v současnosti dle tamního kalendáře akcí nekonají. Jediným aktuálním učitelským kurzem od British Council je tedy tzv. Refresher for English Teachers (Jazykový „posilovač/osvěžovač“ pro učitele angličtiny), v rámci nějž, si učitelé osvěží, oživí a zaktivizují své jazykové dovednosti a kompetence. Seminář pokrývá několik tematických oblastí (např. psaní a čtení

v angličtině, evaluace žáků/studentů, tipy na praktické výukové zdroje, materiály a aktivity apod.) a probíhá v angličtině na úrovni C1 a vyšší (velmi pokročilí) přímo v prostorách organizace. Kurz je dvoudenní s časovou dotací 2x 8 vyučovacích hodin.

Organizace British Council nabízí oproti Tandemu značně menší výběr kurzů pro učitele, díky své prestiži a popularitě své značky je však i přesto učitelé hojně vyhledávána. Svou internetovou nabídku má formulovanou jasně a přehledně a uvádí v ní všechny potřebné informace. Nespecifikuje pouze detaily ohledně lektora kurzu, tedy zda jej povede český lektor či rodilý mluvčí, což může být pro mnohé zájemce zásadním aspektem při rozhodování a zvažování vzdělávací služby. (British Council, Akreditované prezenční kurzy pro učitele, online)

4.2.2 Cenová politika

Při stanovování cen se firmy řídí různými vnějšími i vnitřními faktory (viz kapitola 2.2.2). Jazyková škola Tandem v tomto případě vychází z cenových nabídek tržních lídrů a konkurence, zároveň však zohledňuje i své strategické marketingové cíle a finanční pokrytí lidských zdrojů. Jednoduše řečeno, pokud zvýší hodinovou sazbu lektorům, musí současně zvýšit i cenu kurzů pro firmy. Škola tedy určuje ceny jak za použití metody podle konkurenčních cenových nabídek, tak pomocí metody podle nákladů na chod organizace.

- **FIREMNÍ JAZYKOVÉ KURZY**

Vzhledem k tomu, že Tandem dlouhodobě přizpůsobuje firemní vzdělávání na míru dle individuálních požadavků klientů, bývala tamní cena vzdělávacích služeb také individualizována. V posledních letech však vedení školy stanovilo pevný ceník firemních kurzů, který se odvíjí primárně od délky časové jednotky určené pro výuku (viz Tabulka 15). Proto je cena stejná pro kurz vedený jak českým lektorem, tak rodilým mluvčím. Neliší se ani z hlediska počtu studentů ve skupině, tzn. individuální lekce jsou cenově shodné jako skupinové. V uvedené cenové nabídce je zahrnuto i dojíždění lektora do firmy, tudíž si klienti nepřiplácí ani za prezenční formu výuky. Jazykové kurzy jsou většinou hrazeny klientskou firmou jako zaměstnanecký benefit. Občas si zaměstnanci hradí část celkové ceny samostatně.

Tabulka 15: Přehled cen firemních jazykových kurzů

CENA	ČASOVÁ DOTACE
300 Kč	30 min
450 Kč	45 min
600 Kč	60 min
900 Kč	90 min

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Cena je navýšena pouze v případě odborně zaměřeného kurzu, zejména na jazyk z oblasti práva, medicíny či jiného terminologicky náročného oboru, který vyučuje vysoce kvalifikovaný lektor. Pak je cena výuky stanovena na 1100 Kč/90 min.

V rámci své marketingové taktiky neuvádí Tandem konkrétní ceník firemních jazykových kurzů v žádném veřejně přístupném zdroji. Informace ohledně ceny nabízené jazykové výuky poskytuje až v soukromé prezentaci nabídky určené pro konkrétního potenciálního klienta, který o vzdělávací služby projeví zájem. Orientační výši ceny lze zjistit také na vyžádání telefonicky nebo individuální poptávkou zaslanou prostřednictvím webového formuláře či e-mailu. Stejným způsobem přistupují k poskytování cenových nabídek i ostatní výše uvedené konkurenční jazykové školy, které se věnují firemnímu vzdělávání. Své potenciální klienty odkazují na svůj poptávkový webový formulář, firemní telefon nebo e-mailovou adresu. Konkrétní cenu uvádí pouze u svých odborných jednodenních seminářů. (Tandem.cz, 2021)

- **JAZYKOVÉ KURZY PRO UČITELE**

Ceny kurzů pro učitele od Tandemu jsou pevně dané a vychází opět z časového rozsahu výuky (viz Tabulka 16). Zohledňuje se zde také období, v němž kurz probíhá, např. intenzivní kurz pořádaný během školních letních prázdnin je levnější než konverzační kurz v jarním či podzimním semestru. Díky akreditaci v systému DVPP od MŠMT jsou kurzy ve většině případů dotovány školou. Pro samoplátce nabízí Tandem zvýhodněnou cenu s 12% slevou.

Tabulka 16: Přehled cen jazykových kurzů pro učitele v Tandem.cz

NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY	CENA	HODINOVÁ DOTACE
Jarní/podzimní konverzační soboty	angličtina/němčina	5000 Kč	24 vyučovacích hodin
Letní intenzivní týden	angličtina/němčina	6000 Kč	40 vyučovacích hodin
Kurz pro učitele	angličtina	6000 Kč	40 vyučovacích hodin
Metodický seminář	angličtina/němčina	2000 Kč	8 vyučovacích hodin

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Co se týče zveřejňování cen učitelských kurzů, uplatňuje Tandem stejnou taktiku jako u své firemní výuky, tedy že konkrétní cenu ve veřejných zdrojích neuvádí. Komplexní nabídku jazykových kurzů včetně ceny však rozesílá formou pravidelného newsletteru na přibližně 4500 e-mailových adres z databáze českých základních a středních škol. Zároveň oslovuje kolem 1300 pedagogických pracovníků, kteří se kurzů v posledních letech pravidelně účastní nebo v minulosti účastnili. Konkrétní cenovou nabídku je možné si vyžádat soukromě ať už elektronicky či po telefonu.

Cenu jazykového a metodického kurzu nezveřejňuje na svých webových stránkách ani výše zmíněná jazyková škola SPĚVÁČEK. Naopak Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy (Státní jazyková škola) u svých dvou aktuálních akreditovaných kurzů pro učitele cenu uvádí. Stejně tak je tomu i u semináře od organizace British Council. Ceny konkurenčních jazykových škol lze porovnat dle následující tabulky:

Tabulka 17: Přehled cen jazykových kurzů pro učitele v konkurenčních organizacích

VZDĚLÁVACÍ ORGANIZACE	NÁZEV KURZU	JAZYK VÝUKY	CENA	HODINOVÁ DOTACE
Státní jazyková škola	Kurz angličtiny pro pokročilé	angličtina	5200 Kč	40 hod

Státní jazyková škola	Anglický kurz pro pokročilé se zaměřením na literaturu	angličtina	1450 Kč	12 hod
British Council	Refresher for English Teachers	angličtina	3500 Kč	16 hod

Zdroj: Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy, British Council

Kurzy pro učitele se v uvedených školách pohybují v podobné cenové relaci. V průměru nejlevněji vychází kurzy od Státní jazykové školy. Důvodem může být skutečnost, že škola tento typ kurzů realizuje jako svou doplňkovou činnost, tudíž vzdělávání pedagogů není hlavní zdroj jejích finančních prostředků. Může to tak být i v důsledku aktuálního sníženého zájmu pedagogických pracovníků o účast v kurzu, např. kvůli vlivu a následkům pandemické situace. Cena jazykového semináře od British Council je téměř totožná s cenovou nabídkou metodických kurzů od Tandemu. Ačkoli organizace v současnosti příliš kurzů neorganizuje, počítá s loajalitou svých zákazníků a se zájmem nových účastníků kvůli popularitě a pověsti své značky. Výší ceny také ubezpečuje zájemce o kvalitě kurzu z hlediska obsahu, lektora, hodnoty a přínosu pro účastníky. V porovnání s cenovými nabídkami zmíněných konkurenčních jazykových škol jsou ceny seminářů Tandemu o určité procento vyšší, ne však výrazně. Škola zakládá své ceny na svých letitých zkušenostech, kvalitních lektorech, efektivních metodách, osobním přístupu, důvěře a loajalitě svých zákazníků. Rizikem v podobě snížené poptávky je v tomto případě opět dopad pandemie na sociální a ekonomickou situaci učitelů-samoplátců, ale i škol (např. v oblasti dotací od EU).

- **JAZYKOVÉ KURZY PRO VEŘEJNOST**

Aktuální cena jazykových kurzů pro veřejnost je v jazykové škole Tandem sjednocena pro všechny věkové kategorie (děti/mládež/dospělí), všechny formy lekcí (individuální/skupinová, online/prezenční) i všechny jazyky výuky (viz Tabulka 18). Cenová nabídka se však může lišit v závislosti na individuálních požadavcích zájemců, tzn. dle intenzity kurzu, odborného zaměření, speciálních potřeb apod.

Tabulka 18: Přehled cen jazykových kurzů pro veřejnost

CENA	ČASOVÁ DOTACE
260 Kč	30 min
390 Kč	45 min
520 Kč	60 min

Zdroj: Jazyková škola Tandem.cz

Také u jazykových kurzů pro veřejnost poskytuje Tandem cenové rozpětí pouze na osobní poptávku. Stejným způsobem postupuje i jazyková škola SPĚVÁČEK. Presto uvádí ve své nabídce alespoň cenu orientační. Státní jazyková škola a British Council pak prezentují tamní kurzy i s konkrétní cenou, avšak za jednotlivá pololetí či trimestr, tedy nikoli za hodinovou jednotku.

Skrytá cenová nabídka Tandemu je taktikou, která znesnadňuje konkurenčním firmám odhalení a případné napodobení či převzetí organizačního know-how a omezuje možnost porovnávání nabízených služeb. Absence ceny ve veřejné produktové nabídce školy napomáhá přímému kontaktu se zákazníkem a zvyšuje šanci na jeho zaujetí prostřednictvím mezilidské komunikace. Na druhou stranu velká část internetových uživatelů dnes preferuje rychlý a komplexní zdroj informací a nabídku bez cenové relace může proto kvůli její neúplnosti rovnou zavrhnout.

4.2.3 Distribuce vzdělávacích služeb

Lokalitu pobočky jazykové školy Tandem lze považovat za zákaznický přívětivou díky její snadné dostupnosti a nevelké vzdálenosti od centra hlavního města. Škola se nachází v ulici Polská 54, nedaleko od náměstí Jiřího z Poděbrad (3-5 min chůze), kam lze dojet ze všech částí Prahy a okolí různými prostředky městské hromadné dopravy včetně metra, tramvaje i autobusu. Tandem sídlí v přízemí kancelářské budovy, před níž jsou k dispozici placená parkovací místa, takže nabízí bezbariérový přístup.

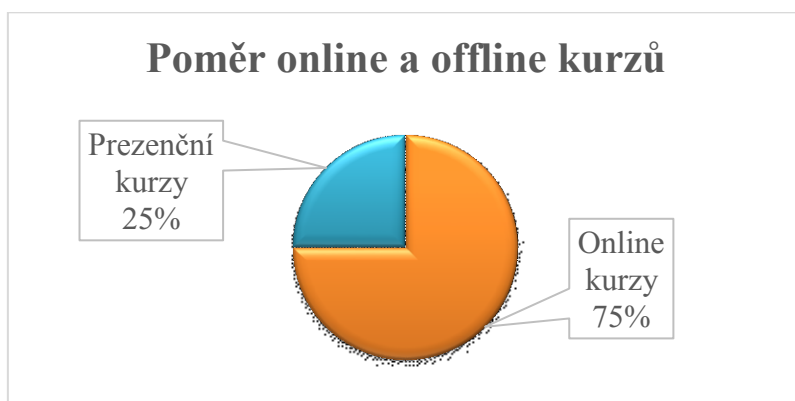
Přímo v prostorách jazykové školy, která je kromě tří učeben vybavena i dvěma personálními kancelářemi, probíhají zejména kurzy pro učitele, studenty a některé

individuální kurzy. Firemní výuka se koná převážně v klientských firmách, kam lektor za studenty pravidelně dojíždí. V případě většího počtu zájemců se i kurzy pro učitele a studenty mohou uskutečnit v jejich domovské škole. Při realizaci studentského projektu „Interaktivní procházky Prahou“ dochází k distribuci vzdělávacího programu ve venkovním prostředí na vybrané pěší trase. V rámci individuálního vzdělávání lze místo výuky přizpůsobit požadavkům klienta na základě osobní domluvy s lektorem. U všech prezenčních kurzů dochází k přímé a osobní distribuci.

Velký vliv na distribuci jazykových služeb měla pochopitelně koronavirová pandemie, která české vzdělávací organizace včetně Tandemu přiměla k poněkud nedobrovolné kompletní digitalizaci výuky a přechodu na distanční vzdělávání. Kurzy, které v důsledku pandemické situace nebyly přerušeny (cca 60 %), se přesunuly do online prostředí, což bylo zpočátku organizačně dost náročné. Vedení, zaměstnanci i lektori školy byli nuceni reagovat rychle a flexibilně, aby mohla škola a tamní vzdělávací procesy dále fungovat. Nejprve byla většina online lekcí zkrácena na 30 min, později docházelo k postupnému prodlužování až na jejich původní délku. I přes počáteční obtíže se však Tandemu podařilo adaptovat na nepříznivou situaci a zdárně pokračovat ve své činnosti. Zásahu na tom měli mimo jiné i zkušení lektori, kteří poskytli své „know-how“ ostatním vyučujícím, kteří se s online výukou setkali v tomto období poprvé.

Některé kurzy se po uvolnění pandemických opatření vrátily do původní prezenční formy, větší část kurzů si svou online podobu ale zachovala až dodnes, ať už na přání klientské firmy, studentů či lektora (viz Graf 2). Online prostředí s sebou totiž přináší velkou řadu výhod od ušetření času a nákladů za dojíždění, přes elektronické učebnice, výukové materiály a interaktivní zdroje, až po možnost realizace výuky odkudkoli. Veškeré online kurzy Tandemu probíhají přes webové platformy Google Meet, Microsoft Teams, Zoom, Skype či Webex.

Graf 2: Procentuální přehled online a offline kurzů



Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů školy

Možnost distribuce jazykových služeb v online i offline prostředí může Tandem zajisté využívat jako svou konkurenční výhodu. Demonstruje tím svou adaptabilitu, flexibilitu a schopnost následovat společenské a vzdělávací trendy. Rizikovým faktorem se však v tomto směru může stát odlišná preference vzdělávacího prostředí lektora a klienta, kdy lektor vnímá online výuku jako výhodnější z hlediska menší časové náročnosti a většího komfortu, zatímco klient považuje prezenční formu komunikace a interakce ve vzdělávacím procesu za efektivnější. Škola pak musí zvážit situaci obou stran, a nakonec učinit co nejméně radikální rozhodnutí, které nenaruší chod, pověst a budoucí rozvoj firmy, např. navrhnout kompromis v podobě hybridní výuky, případně nabídnout klientovi jiného lektora a lektorovi jiného klienta, aby nedošlo k nežádoucí ztrátě lidských zdrojů a klientely.

4.2.4 Marketingová komunikace jazykové školy

Komunikace je pro Tandem stejně jako pro ostatní vzdělávací organizace klíčová. Pro své úspěšné působení se musí tato soukromá jazyková škola zaměřovat na funkční interakci jak ve vnějším, tak ve vnitřním prostředí. Prostřednictvím svých vnějších komunikačních kanálů musí informovat veřejnost o tamním dění a novinkách, přesvědčovat potenciální klienty o svých kvalitách a konkurenčních výhodách a připomínat se svým partnerským institucím, sponzorům či absolventům kurzů, aby si udržela jejich přízeň a loajalitu. Vnitřní komunikační toky zahrnují vedení školy a interní zaměstnance, kteří komunikují nejen mezi sebou, ale i s klientskými firmami, školami, studenty a v neposlední řadě i s lektory. Zaměstnanci společně diskutují plány a cíle organizace, sdílí své nápady a poznatky.

Informují a motivují nejen sebe navzájem ale i lektory školy. Tím se podílí na vytváření školního klima, které následně ovlivňuje vnímání tamního prostředí a kultury klienty.

- **OSOBNÍ KOMUNIKACE**

Přímo v prostorách školy dochází ke každodennímu osobnímu kontaktu zaměstnanců a vedení Tandemu. Celý tým spolu komunikuje přátelsky a spíše neformálně, ale se vzájemnou úctou a respektem. Působí jako dobře stmelený kolektiv, v němž má každý své čestné místo bez nutnosti zdůrazňování nadřazených a podřazených pozic. Dále v tomto prostředí probíhá kontakt personálu s lektory, ať už s potenciálními, tak se současnými. Uchazečům o lektorství se vždy plně věnuje metodička kurzů, která je zodpovědná za celé výběrové řízení. Stávající lektoři potom kromě metodičky komunikují i s ředitelkou, která se upřímně zajímá nejen o jejich profesní, ale i osobní život.

Přímý kontakt s klienty se v Tandemu uskutečňuje zejména během kurzů pro učitele a studenty. V tuto dobu je ve škole přítomna ředitelka, která účastníky vítá a aktivně s nimi ve volných chvílích konverzují. Komunikaci ohledně organizačních záležitostí se všemi zúčastněnými zajišťuje vždy jedna z asistentek. S firemními klienty se většinou přímo v prostorách firmy osobně stýká ředitelka školy a metodička kurzů, které před začátkem spolupráce jednají jak s vedením firmy, tak s tamním personalistou. V průběhu kurzů pak s klienty-studenty komunikuje osobně převážně lektor, který je smluvně zavázán k vystupování a reprezentování školy v souladu s jejím posláním a hodnotami, a zároveň i k respektování vnitřní kultury clientské firmy.

Další přímý kontakt s veřejností, klienty či lektory má formu telefonické komunikace. V Tandemu se používá pevná telefonní linka pro vyřizování poptávek přímo s ředitelkou a firemní mobilní telefon pro ostatní záležitosti. Tímto způsobem se řeší např. plánování schůzek, dotazy ke vzdělávací nabídce, připomínky či změny ve výuce s (potenciálními) klienty nebo organizační změny a výukové záležitosti s lektory. Navíc se telefonicky zjišťují také individuální požadavky, realizuje vstupní rozhovor a následně získává zpětná vazba od účastníků kurzů. Z důvodu velkého množství telefonních hovorů je nutné být v Tandemu stále na příjmu a uspokojit volaného i v případě absence požadovaného pracovníka pozorným vyslechnutím jeho žádosti či dotazu. Časté volání však občas způsobuje

nesoustředěnost zaměstnanců, protože je nečekaně vyrušuje od rozdělané práce. Této skutečnosti některé jazykové školy předchází přepojováním hovorů na tamní recepci či klientské oddělení, což je ale z hlediska velikosti týmu Tandemu nemožné.

- **PODPORA PRODEJE**

Nejčastější formou tohoto komunikačního nástroje jsou v oblasti vzdělávacích služeb bezplatné ukázkové hodiny. Tandem nabízí zkušební hodiny v rámci kurzů pro veřejnost, při čemž je však první hodina zdarma pouze v případě, že zákazník nebude s výukou spokojen. Škola dále nabízí tyto klientské benefity:

- Jazykový koučink (zdarma) – poradenství/mentoring s důrazem na odstranění jazykové a komunikační bariéry, hledání motivace a optimálního způsobu učení apod.
- „Motivační průvodce“ (zdarma) – autorská příručka plná tipů a doporučení pro efektivní učení a práci s motivací od metodičky Tandemu
- „Angličtina na cesty“ (zdarma) – kapesní slovník s užitečnými anglickými slovíčky a frázemi od metodičky a rodilých mluvčích Tandemu, které se hodí při cestování v cizině
- 20% sleva na učebnice cizích jazyků (při objednávce přes Tandem)
- slevy na předplatné vybraných cizojazyčných časopisů a mobilních jazykových aplikací

- **PR**

Co se týče veřejných vztahů, zaměřuje se jazyková škola jak na veřejnost interní, tedy své zaměstnance, lektory a klienty, tak na veřejnost externí neboli potenciální zájemce o jazykové služby či spolupráci ve formě firem, škol, učitelů, studentů či ostatních vzdělávacích organizací.

Zaměstnanci se spolu s lektory pravidelně schází na sezónních interních akcích organizovaných školou (např. vánoční večírky, narozeninové oslavy, letní grilování apod.) s cílem vzájemného seznámení a stmelení kolektivu interních a externích pracovníků. Čeští

lektoři mají možnost účastnit se kurzů pro učitele od Tandemu pod vedením rodilých mluvčích za zvýhodněnou cenu za účelem vlastního jazykového a metodického rozvoje.

Primárním komunikačním kanálem propojující Tandem se širokou veřejností je internet. Prezentuje se zde prostřednictvím svých webových stránek, na nichž zveřejňuje svou aktuální produktovou nabídku, uplatňované výukové metody a postupy, klientské portfolio a reference či informace o své historii a pracovním týmu. Na webu Tandemu se nachází také online blog, kam škola pravidelně publikuje články týkající se firemního vzdělávání, specializovaných jazykových kurzů nebo efektivních výukových tipů přímo z tamní praxe. Tandem má i svůj vlastní profil na sociálních sítích Facebook a LinkedIn, na nichž sdílí právě články z webu, odkazy na zajímavé výukové tipy nebo informace o aktuálním dění v organizaci. V minulosti byla škola aktivní i na sociální síti Twitter, kam po určitou dobu každodenně zveřejňovala užitečné anglické fráze či slovíčka. V současnosti však na takto frekventovanou aktivitu na sociálních sítích nemá kapacitu. Pro Tandem byl v roce 2015 založen i vlastní YouTube kanál, který ale od té doby organizace používá pouze pasivně jako úložiště své jediné veřejné videoprezentace. Do budoucna má škola v plánu rozšířit svoje působení i na sociální síti Instagram, kam by vkládala především vizuální obsah a cílila na mladší generaci žáků, studentů a učitelů.

Přes internet probíhá i veškerá emailová komunikace školy od vyřizování poptávek a klientských dotazů či požadavků, přes online testování a rozřazování uchazečů do kurzů, až po výběrové řízení, koordinaci lektorů a zjišťování zpětné vazby. Personálním pracovníkům klientských firem jsou v online prostředí 1x-2x ročně zaslány newslettery s informacemi o aktuálním dění v jazykové škole, nejnovějšími články z jejího blogu s tematikou firemního vzdělávání a zprávy o pokroku jednotlivých studentů. Účastníkům kurzů je poskytována výše zmíněná motivační příručka, kapesní slovník na cesty spolu s pravidelnými tipy na výukové aplikace či užitečné zdroje a 1x ročně také individuální písemné hodnocení. Nabídka jazykových kurzů pro učitele je rozesílána formou semestrálního newsletteru učitelům cizích jazyků z databáze českých základních a středních škol a pedagogům, kteří se tamních kurzů účastní pravidelně. Pro vedení přehledné administrativy používá Tandem software pro jazykové školy s názvem SchoolMate, který funguje na způsob interaktivní třídní knihy. Lze v něm zaznamenávat údaje o kurzech

a jejich obsahu, studentech a jejich testování, lektorech a jejich hodinových sazbách atd. Přes tuto platformu se 1x měsíčně posílají firmám přehledy s docházkou studentů a faktury pro uhrazení realizovaných kurzů. Přístup do systému SchoolMate mají nejen školní administrátoři, ale i lektoři, kteří zde mohou spravovat příslušné popisy vyučovaných lekcí a zasílat studentům výukové materiály.

Vzhledem ke svému charakteru a velikosti nedisponuje Tandem žádnými propagačními předměty. Má však své logo (viz Obrázek 6), charakteristické barvy a slogan (viz kapitola 4.1), které prezentuje jak na různých webových platformách, tak v emailové komunikaci, newsletterech, produktových prezentacích či na tištěných firemních dokumentech apod. Logo bylo pro školu navrženo vybraným grafikem, údajně bez konkrétních pokynů. Bílá barva zde symbolizuje upřímnost, svobodu a klid, které odpovídají firemní kultuře a způsobu jednání tamního personálu. Šedá barva reprezentuje rovnováhu a moudrost, což je pro vzdělávací organizaci též příhodné. Zelená je v tomto případě symbolem rozvoje a růstu, vytrvalosti, soustředění a kreativity.

Obrázek 6: Logo jazykové školy Tandem.cz



Zdroj: Interní dokument školy

- **REKLAMA**

Tandem používá internet i jako své propagační médium. Preferuje jej v porovnání s tiskem nejen kvůli menším nákladům, ale hlavně proto, že svým dosahem pokrývá celou jeho klientelu. Má zde svůj profil na webových platformách Google a Firmy.cz, kde uvádí primárně své základní kontaktní údaje. Na portálu Jazykovky.cz poskytuje škola detailní informace o vybraných specializovaných i veřejných kurzech a výukových metodách. Jsou zde zveřejněny i reference absolventů jednotlivých jazykových kurzů. Zájemci mohou navíc prostřednictvím této webové stránky přímo zaslat poptávku po dané jazykové výuce. Tandem si občas platí i propagaci přes Facebook, kde nabízí především kurzy a metodické

semináře pro učitele. Venkovní reklama se této škole z hlediska její hlavní cílové skupiny (firmy) spíše nevyplatí.

- **INTERAKTIVNÍ MARKETING**

Online marketing je nyní komunikačním nástrojem, na nějž klade Tandem největší důraz. Mohou za to jak aktuální společenské trendy, tak jeho velký dosah, přesné zacílení a možnost vytváření a sdílení interaktivního obsahu. V rámci spolupráce s marketingovou agenturou, která škole spravuje webové stránky, si Tandem platí tzv. SEO neboli optimalizaci pro internetové vyhledávače. Díky tzv. klíčovým slovům, který tento systém využívá, je jazyková škola a její produktová nabídka lépe dohledatelná nejen pro uživatele z vytyčené cílové skupiny, ale i pro širokou veřejnost. Kromě nově aktualizovaných webových stránek je v oblasti propagace velmi účinná i aktuálně zvýšená aktivita školy na sociálních sítích Facebook a LinkedIn. Pro efektivní dosah jsou profily Tandemu na těchto platformách rozděleny dle cílové skupiny, která se v daném online prostředí spíše vyskytuje. LinkedIn jako profesně zaměřená sociální síť cílí zejména na firemní klientelu prostřednictvím článků o firemním vzdělávání a příspěvcích o zajímavých současných klientech školy. Přes Facebook se Tandem soustředí spíše na pedagogy, studenty a ostatní veřejnost, jimž na svém profilu poskytuje praktické výukové tipy či zdroje a pro něž publikuje nabídku svých metodických a konverzačních kurzů. Na obou těchto platformách škola navíc poptává lektory pro rychlé pokrytí konkrétních neobsazených kurzů.

4.2.5 Materiální prostředí

Pobočka Tandemu se nachází v obytné části Prahy poblíž městských parků, restaurací a kaváren. Jedná se o poměrně klidnou a bezpečnou lokalitu s veškerou občanskou vybaveností. Prostor jazykové školy zahrnuje tři menší učebny, které mají podobu zasedacích místností, ředitelskou a zaměstnaneckou kancelář, dvě toalety, malou kuchyňku a vstupní halu. K budově náleží i malý sdílený dvorek se zahrádkou a dětským hřištěm. Všechny učebny jsou vybaveny velkým stolem s 8-10 židlemi, bílou magnetickou tabulí, přenosnou prezentační tabulí a přenosným rádiem/CD přehrávačem. Největší z učeben disponuje projektorem, televizí, počítačem a knihovnou s cizojazyčnými slovníky, učebnicemi, pracovními sešity, časopisy apod., které jsou plně k dispozici k zapůjčení lektorům a během tamní výuky i studentům. Lektori mají také možnost bezplatně kopírovat

a tisknout si výukové materiály na firemní tiskárně. V kancelářích pro vedení a zaměstnance se nachází veškeré IT vybavení a materiální zázemí. Nezbytnou součástí je také interní a veřejné Wi-Fi připojení.

Interiér jazykové školy je stylizován zejména do firemních barev, tedy bílé, zelené a oranžové. Většina nábytku a vestavěných částí je z tmavého či bílé natřeného dřeva, učebny a kanceláře jsou prosvětlené bílými stěnami a dostatečným množstvím přirozeného světla díky velkým oknům. Vysoké stropy jsou typickým znakem starších budov, které hlavně v zimním období vyžadují více energie na vytopení. Výzdoba prostor je laděna decentně pomocí inspirativních obrazů, nápaditých a vtipných sloganů, zajímavých letáčků, nástěnek i pokojových rostlin. Zaměstnanci, lektori i studenti mají k dispozici tamní kuchyňku, kde si mohou bezplatně připravit čaj nebo kávu. Během kurzů pro učitele a studenty je ve vstupní hale vždy o přestávkách připraveno drobné občerstvení ve formě limonády, horkých nápojů, ovoce, sušenek či koláčů.

Atmosféru v Tandemu lze nazvat příjemnou, přátelskou a především přirozenou. Škola neusiluje za každou cenu o nejmodernější vybavení a nejstylovější design, prostředí však udržuje čisté, pohodlné a bezpečné. Tamní prostor a klima jsou přizpůsobeny tak, aby na primární cílovou skupinu školy, tedy dospělé jedince, působily důstojně až profesionálně. Proto zde není kladen důraz na nápadité a barevné dekorace či velké množství interaktivního vybavení, které by upoutalo spíše pozornost dětí a mladistvých. S materiálním prostředím ladí i tamní vedení a zaměstnanci, kteří vystupují a komunikují slušně a příjemně, avšak ne s přehnanou formálností.

Ačkoli je prostředí jazykové školy využíváno k výuce poněkud nepravidelně, spíše až příležitostně, vzhledem k tomu, že většina kurzů probíhá přímo ve firmách, rozhodně není zanedbáváno. Jeho funkční vybavení je důležité pro zaměstnance, kteří zde tráví téměř všechny svůj pracovní čas a lektory, kteří sem pravidelně dochází na schůzky s metodičkou, ředitelkou či kvůli výukovým materiálům. Při působení na zákazníky využívá Tandem i doporučeného smyslového marketingu, v rámci nějž, zapojuje kromě jejich zraku (vzhled interiéru), sluchu (vzájemná komunikace) a hmatu (výukové materiály) také čich a chuť prostřednictvím zmíněného občerstvení.

4.2.6 Lidské zdroje

Personál Tandemu tvoří celkem dva řídicí pracovníci, dva interní zaměstnanci, dvě brigádnice (viz kapitola 4.1) a kolem 100 lektorů neboli externích pracovníků, z nichž přibližně 50 spolupracuje se školou dlouhodobě. Díky malému počtu interních lidských zdrojů panuje v tamním pracovním kolektivu velmi přátelská až rodinná atmosféra. Dochází zde k propojení až tří generací, které se navzájem inspirují a obohacují. Pro brigádnice-studentky jsou tu k dispozici starší a zkušenější pracovníci v pozici mentorů pro oblast řízení organizace, finanční správy, administrativy i průběhu vzdělávacích procesů. Vysokoškolské studentky je na oplátku seznamují s vývojem společenských trendů např. v internetovém marketingu, tj. sociální sítě, PR nástroje, webové reklamy apod. V pracovním týmu probíhá vzájemná spolupráce, konzultace problémů, hledání ideálních východisek a řešení, diskuse o inovacích a nápadech, stanovování nových cílů, vytváření nových projektů apod. Zaměstnanci se pravidelně schází i za účelem brainstormingu na téma marketing a marketingové cíle. Celý interní kolektiv školy se podílí na vytváření pozitivní firemní kultury, a to hlavně otevřenou a upřímnou formou komunikace, vzájemnou podporou a lidskostí, pracovním nasazením a sounáležitostí s hodnotami organizace.

Ačkoli škola disponuje poměrně početným týmem lektorů, jejich přijetí vždy předchází vcelku náročné výběrové řízení (viz kapitola 4.1). V současnosti poptává Tandem lektory především přes své aktivní sociální sítě, tj. Facebook a LinkedIn, případně přes různé webové portály s osobními a profesními profily jazykových lektorů. Jakmile se stanou součástí Tandemu, měli by respektovat tamní hodnoty a vhodně reprezentovat školu jak způsobem svého veřejného jednání a vystupování, tak i stylem komunikace s klienty, a to v souladu s posláním organizace. Pro své usměrnění jsou na počátku tamního lektorství seznámeni se základní filozofií a výukovým konceptem školy prostřednictvím interního firemního dokumentu „Desatero lektora Tandemu“ (viz Příloha 1). V něm se nachází převážně užitečné rady a tipy pro efektivní výuku a komunikaci s klienty, kterými by se za účelem své úspěšné lektorské kariéry měli řídit. S lektory komunikuje především metodička/koordinátorka, která se stará o hladký průběh kurzů, spokojenost lektora i klientů a zjišťuje zpětnou vazbu od obou stran. Lektoři se také pravidelně schází s ředitelkou školy ohledně finančních záležitostí, nových poptávek či pokračování spolupráce v budoucnosti.

Škola pro svůj lektorský a interní tým sezónně pořádá neformální firemní posezení jako formu teambuildingu a stmelení kolektivu.

Spolupráce s lektory, tzn. živnostníky a cizinci, může však pro jazykovou školu představovat i jistá úskalí. Pro spoustu z nich je lektorství pouze jedna z doplňkových činností, které v rámci své živnosti vykonávají. Ve většině případů poptává Tandem lektory pro dlouhodobou spolupráci, živnostníci jsou však pověstní svou nestálostí a přelétavostí. Proto je ze strany organizace opravdu nutný pečlivý a prozíravý přístup při výběrovém řízení. Při spolupráci se zahraničními lektory se občas projevují kulturní odlišnosti či rozdílné společenské návyky, které se mohou setkat s negativní odezvou klienta či naopak lektora. Z tohoto důvodu je důležité, aby škola při jednání s rodilými mluvčími volila individuální způsob komunikace, naslouchala jejich potřebám, poskytovala jim dostatečnou podporu a adekvátně je odměňovala. Přece jen je většina z nich v Česku stále považována za cizince, protože neovládají tuzemský mateřský jazyk, což pro ně může být často překážkou pro nalezení vlastní identity a sounáležitosti s českým národem. Pro jazykovou školu je také z hlediska dlouhodobé a bezproblémové spolupráce výhodné přijímat zahraniční lektory, kteří zde mají trvalý pobyt či nějaký závazek (partner/ka, děti). Nemusí se potom tolik obávat ztráty lektora kvůli jeho návratu do rodné země. Tandem přistupuje ke všem lektorům s úctou a respektem, čehož si oni náležitě cení a váží. Svědčí o tom mimo jiné i dlouhodobě vysoký počet stálých lektorů.

4.2.7 Procesy

Hlavním procesem, který v Tandemu probíhá a určuje chod celé organizace, je proces jazykového vzdělávání. Pro zajištění jeho hladkého průběhu je nutné efektivně řídit dílčí procesy, které s ním úzce souvisí, jako např. výběrové řízení lektorů, vyjednávání s klienty, vstupní testování studentů, vytváření výukových skupin a rozřazování studentů, sestavování rozvrhu lekcí, zjišťování zpětné vazby; organizace kurzů pro učitele/studenty, inovace stávajících či vytváření nových produktů, výběr komunikačních nástrojů k propagaci či plánování budoucího rozvoje organizace apod. Podmínkou správné funkce všech dílčích procesů je schopný, dostatečně motivovaný a zodpovědný pracovní tým, který dokáže spolupracovat a vzájemně se podporovat. Úkolem vedení organizace není jen tento kolektiv

sestavit, ale také důsledně vyškolit, seznámit s posláním a cíli organizace a poskytnout jeho členům prostor pro seberealizaci a další rozvoj.

Jednotlivé procesy v Tandemu fungují především díky jasnému rozdělení pracovních úkolů a vytyčení konkrétních cílů. Kvůli malému počtu zaměstnanců však občas dochází k zahlcení některých pracovníků nadbytečným množstvím povinností. To může způsobit ztrátu motivace k plnění úkolů a vést k přepracování a následnému vyhoření pracovníka. Na druhou stranu se také stává, že se jednomu úkolu věnuje až zbytečně příliš energie od více zaměstnanců, než daný úkol vyžaduje. Poněkud stagnující součástí vzdělávacího procesu je již zmíněný webový systém SchoolMate, který zejména lektoři starší generace považují za nezvladatelný. Důvodem bývá jejich letitá zkušenost s ručním vyplňováním papírových formulářů, nedůvěra či odpor k inovacím nebo moderním IT systémům. Většina klientských firem Tandemu však dnes digitalizaci původně papírových dokumentů a shromažďování údajů a informací v elektronické podobě vřele vítá, a dokonce i prioritně poptává. Proto je nezbytné, aby se jazyková škola s touto stagnací co nejdříve a nejúčinněji vypořádala. V opačném případě může přijít o část stávajících i potenciálních klientů.

5 KVALITATIVNÍ VÝZKUM

Pro výzkumnou část této práce jsem zvolila kvalitativní výzkumné šetření, které kontextuálně navazuje na provedenou analýzu marketingové činnosti vybrané jazykové školy (viz kapitola 4). Ačkoli se tomuto typu výzkumu často vyčítá značná subjektivita, umožňuje zkoumat daný předmět či procesy do hloubky, s individualizovaným přístupem, v širším kontextu a souvislostech. „*Cílem kvalitativního výzkumu je hledání motivů, příčin, postojů apod. prostřednictvím práce s jednotlivci nebo malými skupinami*“ (Mynářová, 2011, s. 715).

5.1 Předmět, cíle a organizace výzkumu

Hlavním tématem výzkumu v této práci jsou marketingové taktiky jazykové školy Tandem a jejich uplatňování v praxi. Výzkum byl prováděn za použití metody strukturovaného rozhovoru, který usnadňuje získávání odpovědí na konkrétní otázky, jejich následné porovnávání a vyhodnocování. Cílem výzkumného šetření bylo zjistit kvalitu a efektivnost marketingových taktik školy a odhalit jejich případné nedostatky na základě zkušeností a názorů tamních interních pracovníků. Rozhovory proběhly přímo v prostorách Tandemu za individuální účasti celkem čtyř respondentů, konkrétně ředitelky, finančního ředitele, metodičky a office asistentky. Všichni zúčastnění měli před začátkem dotazování dostatek času na přečtení jednotlivých otázek a promyšlení svých odpovědí. Provedené rozhovory trvaly v průměru 10-15 minut, byly nahrávány na připravený zvukový záznamník a uloženy v audio podobě. Pro vyhodnocení kvalitativního rozhovoru jsem použila uložené audio nahrávky, z nichž jsem vybrala klíčové poznatky, vzájemně je porovnála, vytvořila na jejich základě SWOT analýzu a vytyčila hlavní oblasti s prostorem pro zlepšení. (Tahal et al., 2017)

5.2 Výzkumné otázky

Strukturovaný rozhovor se skládal z 8 otázek zaměřených právě na zjišťování kvality a efektivnosti marketingových taktik Tandemu. Výzkumné otázky byly položeny tak, aby dotazované osoby mohly odpovídat v závislosti na své reálné zkušenosti a zamyslely se nad daným předmětem v širším kontextu i s přesahem do minulosti a s úvahou o budoucím působení organizace. Otázky byly zodpovídaný v předem stanoveném pořadí,

respondenti se k nim však mohli v rámci svých výpovědí libovolně vracet a obohacovat své odpovědi o případné dodatky.

1. *Co aktuálně považujete za všeobecnou konkurenční výhodu Tandemu?*
2. *Jaké marketingové nástroje jsou podle Vás předností Tandemu a proč?*
3. *Jakou roli podle Vás v současnosti hraje marketingová činnost Tandemu z hlediska celkového fungování a konkurenceschopnosti školy?*
4. *Jaké jsou podle Vás nejzásadnější strategické cíle, z nichž vychází používané marketingové taktiky Tandemu?*
5. *Který marketingový nástroj uplatňovaný organizací má podle Vás nejvíce prostoru pro zlepšení?*
6. *Vnímáte nějaké nedostatky v marketingové činnosti Tandemu, které negativně ovlivňovaly/ovlivňují konkurenceschopnost organizace?*
7. *Kam by měl podle Vás ideálně směřovat další vývoj Tandemu z hlediska své činnosti a marketingu?*
8. *Co vidíte jako možná rizika pro budoucí fungování a rozvoj školy?*

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi nejjednodušší a „nejčastěji využívané analýzy k odhalení silných a slabých stránek ve vnitřním prostředí organizace a příležitosti a ohrožení vyplývajících z vnějšího prostředí“ (Paulovčáková, 2018, nestránkováno). Její název je odvozen od počátečních písmen anglických slov, které ji charakterizují, tj. S – Strengths (silné stránky), W – Weaknesses (slabé stránky), O – Opportunities (příležitosti), T – Threats (hrozby). V této práci slouží jako nástroj pro identifikaci vnitřních i vnějších ovlivňujících faktorů organizace a interpretaci výsledků kvalitativního šetření (viz Obrázek 7, 8).

Obrázek 7, 8: SWOT analýza



Zdroj: Vlastní zpracování na základě provedeného kvalitativního výzkumu

Silné stránky napomáhají organizaci k úspěšnému fungování, efektivnímu rozvoji a výhodné pozici na trhu. Tandem má velmi širokou nabídku vzdělávacích služeb, které jsou unikátní svým specializovaným a praktickým zaměřením. Ať už se jedná o firemní, učitelské či ostatní kurzy, škola vždy klade důraz na individuální potřeby, požadavky a přání klientů a je schopna jim sestavit vzdělávací nabídku na míru. K tomu navíc poskytuje užitečné klientské benefity (Jazykový koučink, „Motivační průvodce“, „Angličtina na cesty“, slevy na učebnice a předplatné). Velkou důležitost připisuje zpětné vazbě od klientů, díky níž může své produkty a procesy stále vylepšovat. Na vytváření příjemného klimata a přátelské atmosféry školy má podíl mimo jiné lidský přístup tamních interních pracovníků, kteří si svou komunikací a vystupováním získávají sympatie a loajalitu jak klientů, tak lektorů. Lektorská kvalita je jednou z hlavních hodnot, na které si Tandem opravdu zakládá. Lektoři prochází důkladným výběrovým řízením, během něž musí prokázat své jazykové dovednosti, vyučovací zkušenosti a v případě specializovaných kurzů i profesionální znalost jazyka dané odborné oblasti. Za své kvalifikace jsou pak samozřejmě náležitě oceňováni, a to nejen poměrně vysokou finanční odměnou, ale i osobním uznáním ostatních pracovníků školy.

Plynulý chod organizace zajišťuje zejména vhodně sestavený pracovní tým, jehož velikost a mezilidské vztahy přispívají k utváření rodinné firemní kultury. Zásadní roli zde hrají i léta zkušeností s vedením firmy a poskytováním vzdělávacích služeb, během nichž si Tandem dokázal vybudovat efektivní systém řízení procesů jako své konkurenceschopné „know-how“. Svou flexibilitu a adaptabilitu prokázala škola v období nejedné krize, kdy byla nucena buď minimalizovat náklady nebo rychle reagovat na společenské změny. V důsledku covidové pandemie disponuje Tandem bezproblémovou orientací v online prostředí, v němž stále probíhá i většina firemních a individuálních kurzů. Zdárně funguje i tamní komunikace a PR nejen prostřednictvím osobního kontaktu, telefonu a e-mailu, ale také formou newsletterů, online blogu či sociálních sítí. V neposlední řadě se jazyková škola může pyšnit svou dlouhodobou pozicí tržního následovatele, která jí přináší cenný benefit v podobě stabilního finančního příjmu.

Slabé stránky jsou identifikátory nedostatků ve vnitřním prostředí organizace, jejichž odstranění je žádoucí pro její další rozvoj a konkurenceschopnost. Ačkoli se Tandem

důsledně věnuje výběru a informativnímu zaškolování lektorů, průběžná kontrola výukových metod a technik používaných lektorem v jednotlivých kurzech se následně již neprovádí. Jediným ukazatelem kvality výuky jsou zde tedy výsledky testování a zpětná vazba od studentů. Dlouhá tradice je sice v případě Tandemu zárukou kvality, v některých oblastech tamní činnosti však lze najít známky stagnace a konzervatismu. Ať už jde o nadbytek dokumentů v papírové podobě či zastaralý vzhled a strukturu newsletterů, produktových prezentací či webových stránek, vše má jistý prostor pro zlepšení a inovace. Modernizace v potřebných směrech je však nejen finančně, ale i časově dost náročná, a proto není snadné ji při běžném provozu školy kompletně zrealizovat. V Tandemu tedy tento proces již započal, z hlediska vytížení zaměstnanců bude mít však poněkud delší trvání. S tím souvisí i výše zmíněný software SchoolMate s funkcí elektronické třídní knihy, který škola používá teprve od roku 2019. Jeho ovládání nepatří k nejsnazším, což od manipulace s ním odrazuje především jazykové lektory. Tento systém je však klíčovým nástrojem pro správu školní administrativy a zasílání dokumentů firemním klientům. Proto je nutné, aby se SchoolMate začaly všechny zúčastněné strany pracovat co nejdříve. Co se týče lektorů, jejich slabou stránkou je nejen zmíněný strach ze změn či odpor k inovacím, ale i jejich nestabilita. Lektorskou práci totiž vykonává většina z nich na živnostenský list, tudíž nemusí škole zaručit svou dlouhodobou spolupráci. V Tandemu však často poptávka převyšuje kapacitu lektorů, což vede k téměř neustálé potřebě nabírání nových lektorů, kteří bohužel ne vždy splňují vysoké přijímací požadavky. Z tohoto důvodu pak občas dochází k nežádoucí ztrátě zakázky.

Škola má určité mezery i v rámci online marketingu. Ačkoli v této oblasti velmi efektivně funguje optimalizace pro internetové vyhledávače neboli SEO, v obsahovém marketingu na sociálních sítích je stále ještě spousta prostoru pro zlepšení. Tandem se však tomuto komunikačnímu nástroji začal aktivně věnovat až v posledních měsících, a to téměř bez pomoci profesionálů. Má tedy ještě čas se v této sféře vypracovat k vyššímu standardu. S tím souvisí i částečná stagnace z hlediska publikování článků na online blog a nepravidelnost zasílání newsletterů pro personalisty, dlouhodobé klienty a absolventy kurzů. Nevyužitý potenciál lze najít také v oblasti propagace, kde by škola mohla investovat do více typů reklamy za účelem svého zviditelnění a zvýšení množství poptávek.

Příležitosti do určité míry souvisí se silnými stránkami organizace, a proto je vhodné je nejen včas odhalit, ale také využít. Vzhledem k širokému pokrytí oborů v rámci specializovaných kurzů by jazyková škola mohla dosáhnout rozšíření svého klientského portfolia ve vybraných segmentech jako je IT, strojírenství, architektura, právo, účetnictví, zdravotnictví atd. Dopomoci by jí k tomu měly pozitivní reference a doporučení od současných klientů spolu s vyzdviženými přednostmi tamních vzdělávacích služeb jako součást online marketingu. S rostoucí popularitou Tandemu přichází i nové, často velmi specifické poptávky s individuálními požadavky v podobě menších firemních zakázek. V jazykových školách větší velikosti by takovéto zakázky neměly příliš šancí na přijetí. Tandem, má-li zrovna lektorskou kapacitu, však z těchto poptávek může vytěžit nejen nové klienty, ale i možnost postupného rozšíření a prodloužení spolupráce. V důsledku celosvětové pandemie stále přetrvává a u některých cílových skupin dokonce i roste zájem o hybridní či online výuku. Tandem proto může využít svých zkušených lektorů, kteří také preferují lekce v online prostředí, a rozšířit svou vzdělávací nabídku např. o online podobu konverzačních a metodických kurzů pro učitele.

Z hlediska solidarity s lidmi zasaženými nepříznivým vývojem politické situace ve východní Evropě se jazyková škola rozhodla zorganizovat charitativní projekt bezplatných kurzů češtiny pro Ukrajince. Jedná se o zcela první akci tohoto typu, která může být prospěšná a užitečná pro obě strany. Tandem získá díky její realizaci zkušenost s novou cílovou skupinou, z které bude moci čerpat i v budoucnu. Navíc se dostane do povědomí nejen Čechů, ale i cizinců, a to s pověstí solidárně smýšlející organizace. Na druhé straně si účastníci kurzů osvojí základy českého jazyka potřebné pro každodenní život a socializaci v tuzemské komunitě. V případě nepříznivého vývoje národní či světové ekonomické situace a snížení poptávky může škola dále získávat finanční prostředky z pronájmu svých učeben.

Podaří-li se Tandemu zaujmout nové potenciální lektory pomocí svého individuálního a lidského přístupu, přátelské atmosféry, firemních hodnot a poměrně vysokého finančního ohodnocení za jazykovou výuku, dokáže kromě cílových skupin klientů rozšířit i svůj lektorský tým. Na základě zefektivnění PR nástrojů (blog, newslettery) a internetového marketingu na webu a sociálních sítích dosáhne škola většího zviditelnění v online prostředí.

Při pravidelném kontaktu s veřejností na těchto komunikačních kanálech dojde k nárůstu zájemců o tamní činnost a produktovou nabídku, což postupem času vyústí v nové poptávky a následně i novou klientelu.

Hrozby, s původem z vnějšího prostředí, by organizace měla brát v úvahu při plánování svých budoucích cílů a rozvoje a v ideálním případě proti nim učinit i příslušná preventivní opatření. V důsledku již mnohokrát zmíněné pandemie a aktuálně i válečné situace na Ukrajině je vývoj ekonomické situace v ČR nejistý. V současné době dochází na našem území k inflaci, tedy k poměrně rychlému nárůstu cen zboží a služeb. To může výhledově způsobit úbytek poptávky firem po jazykových kurzech, jelikož tamní vedení bude v rámci úspor nuceno omezit benefity pro zaměstnance. Podobná situace může nastat i u kurzů pro učitele, při čemž dotace od EU neobdrží školy pro DVPP, ale budou použity např. na vzdělávání uprchlíků. V obou případech je samozřejmě možná varianta samoplátců, která však v současnosti není příliš populární. S koronavirovou pandemií a válečným konfliktem souvisí i nepříznivá situace ve společnosti, která její členy rozděluje na několik skupin s rozdílnými názory a ideály. Zároveň přináší obavy a strach z neisté budoucnosti, upevňuje pud sebezáchovy a přehodnocuje lidské priority, mezi které se potřeba jazykového vzdělávání většinou neřadí. Spolu s úbytkem zájmu o vzdělávací nabídku může dojít k porušení rovnováhy mezi poptávkou a nabídkou na trhu vzdělávacích služeb, což by vedlo ke zkrácené životnosti produktů a poklesu pravidelných příjmů organizace.

Při pozitivním vývoji ekonomické a společenské situace může naopak posílit konkurence s podobným zaměřením jazykových kurzů a např. výhodnější cenovou nabídkou, kvůli které Tandem ztratí své stávající či potenciální klienty. Další hrozbou pro aktuální stav a fungování školy by byla náhlá globalizace jiného jazyka než angličtiny, např. francouzštiny či španělštiny. To by způsobilo ztrátu klientely ze současných anglických a německých kurzů, nezaměstnanost desítek lektorů a velkou krizi tuzemského trhu vzdělávacích služeb. Rodilí mluvčí či kvalitní lektori francouzštiny a španělštiny jsou totiž v Česku momentálně tzv. nedostatkovým zbožím.

5.4 Výsledky výzkumného šetření

Kvalitativní výzkum umožnil identifikovat nejen slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby organizace, ale také její současné konkurenční výhody, strategické marketingové cíle a vizi pro její budoucí působení.

Na rozdíl od velkých jazykových škol se Tandem může soustředit i na menší zakázky od firem menšího typu, v rámci nichž, uplatňuje osobní a individuální přístup. Vzhledem k svému primárnímu zaměření na specializované kurzy může zaručit kvalitní a praktickou výuku od profesionálních lektorů s vlastní zkušeností z daného oboru. Svou lidskostí a rodinnou atmosférou dále poskytuje klientům a lektorům příjemné prostředí pro vzájemnou spolupráci. Díky dlouhodobě funkčnímu systému organizace, který zajišťuje plynulost vzdělávacích procesů a je zaštitěn schopným vedením a pracovitým týmem zaměstnanců, se Tandem prezentuje a působí jako spolehlivá, zodpovědná a důvěryhodná jazyková škola.

Z hlediska aktuálních strategických cílů v oblasti marketingu usiluje Tandem o udržení své pozice tržního následovatele, zároveň chce však zaujmout potenciální zákazníky svou unikátní a bohatou produktovou nabídkou s přidanou hodnotou (lidský, individuální přístup, kvalita výuky a lektorů, klientské benefity apod.) a svými přednostmi (letitá zkušenost, funkční procesy, flexibilita apod.). Pro oslovení nových klientů se plánuje více zviditelnit v online prostředí prostřednictvím propracovanějšího a efektivnějšího internetového marketingu a PR (blog, sociální sítě, web apod.) za pomoci zveřejňování pozitivních referencí a doporučení od spokojených klientů. V neposlední řadě chce Tandem pokračovat ve sledování aktuálních marketingových trendů, modernizovat potřebné oblasti, a především posilovat efektivnost svých procesů.

Ačkoli soudobá nejistota v české i evropské společnosti, ekonomice a politice příliš nepodporuje plánování budoucího směřování a rozvoje organizace, má vedení Tandemu určité vize jeho dalšího fungování. I přes možné rozšíření portfolia klientů si chce škola zachovat svou familiární firemní kulturu a co nejméně měnit tamní osvědčenou organizační strukturu. Stále chce naplňovat standardy kvalitní jazykové výuky za odpovídající cenu pro klienty i lektory. Důležitou a neměnnou vizí Tandemu je samozřejmě i nadále

uspokojování potřeb zákazníků a poskytování vzdělávacích jazykových služeb na míru jejich přáním a požadavkům.

6 Diskuze

Na základě analýzy marketingové činnosti Tandemu, rozhovorů s interními pracovníky, SWOT analýzy a vlastní zkušenosti jsem v několika oblastech marketingových nástrojů uplatňovaných organizací shledala značné nedostatky a prostor pro zlepšení. Eliminace těchto nedostatků může jazykové škole dopomoci k efektivnějším marketingovým taktikám a současně i vyšší konkurenceschopnosti na trhu vzdělávacích služeb.

- **Marketingová komunikace**

I přesto, že je osobní, telefonická a e-mailová komunikace předností Tandemu, online marketingová komunikace za těmito komunikačními kanály značně zaostává. Důvodem této stagnace je zejména nedostatečná znalost a zkušenost vedení školy a interních pracovníků s nástroji a technikami online marketingu. Jelikož jazyková škola vznikla a zdárně působila v dobách bez internetové komunikace, nepřikládala následování moderních trendů ani v posledních letech dostatečnou důležitost. Až nedávný příchod vysokoškolských studentek-asistentek z oboru marketingu do firmy umožnil škole lépe se orientovat a více se realizovat v online prostředí. Tandem sice už i v minulosti spolupracoval s profesionální marketingovou agenturou v rámci správy webových stránek, online blogu a SEO optimalizace, neměl však nikdy k dispozici opravdového marketingového specialistu. V současné době se marketingu věnují firemní asistentky, avšak pouze částečně kvůli širšímu záběru jejich pracovní náplně. Marketing Tandemu tudíž stále není jednoznačně ukotvený. Tuto skutečnost potvrdila i sama ředitelka školy: „*Marketing, to je taková naše slabá stránka, bych řekla, protože to děláme tak improvizovaně a nemáme na to žádné profíky.*“

Tuto situaci by mohlo vyřešit přijetí dalšího zaměstnance s marketingovou specializací, což by však pro školu znamenalo zvýšení nákladů na jeho finanční ohodnocení. Nabízí se proto levnější, avšak časově a energeticky náročnější varianta, a to proces zahrnující několik kroků k dosažení efektivní neboli integrované marketingové komunikace (viz kapitola 3). Konkrétně se dle Kotlera a Kellera (2013, s. 522) jedná o vytyčení cílové skupiny, cílů a návrhu komunikace, výběr konkrétních komunikačních kanálů, stanovení rozpočtu, volbu komunikačních nástrojů, způsob měření výsledků a řízení výsledného komunikačního

procesu. Integrovaná komunikace by následně měla pokrýt všechny komunikační nástroje, které Tandem využívá, tzn. telefonická a e-mailová komunikace, webové stránky, online blog, sociální sítě, newslettery a reklamní propagace. Touto cestou by pak bylo možné docílit požadované aktivní interakce, kterou v rozhovoru zmínila tamní ředitelka: *„Upozornit na sebe nějakými zajímavými články a produkty a cíleně získat angažované klienty, jimž jde opravdu o to, naučit se cizí jazyk.“* Nejvíce žádoucí je z hlediska zefektivnění komunikačních kanálů pravidelnost obsahového marketingu, což opět zdůraznila paní Suchomelová: *„Aby to byla taková setrvalá aktivita, abychom zase nepřestali nebo neměli velkou pauzu.“*, reklamy a zaslání newsletterů společně s aktualizací a modernizací webu školy. K webovým stránkám se trefně vyjádřila i office asistentka Tandemu: *„Do budoucna bych udělala pokročilejší web, aby odpovídal zase nějakým aktuálním požadavkům. Aby ten web byl více interaktivní pro zákazníky, byly tam nějaké logické struktury, na základě kterých, by to tam bylo pro potencionální zákazníky uživatelsky přívětivější.“* Organizace si tímto způsobem může posílit nejen svou image a prestiž, ale také svou popularitu a konkurenceschopnost.

- **Lidé**

Tandem si dlouhodobě zakládá na své familiaritě, které přispívá především malým počtem svých interních zaměstnanců. Ačkoli je tamní pracovní tým v současné době poměrně stabilní a dobře sehraný, což v rozhovoru vyzdvihla i školní metodička/koordinátorka: *„Já jsem strašně ráda, když mluvím za Tandem, že teď jsme tu rozrostlý tým, je nás víc a do určité míry jsme zastupitelní, což dřív úplně tak nebylo.“*, tvoří jej z větší části ženy produktivního věku a studentky, které by v blízké budoucnosti mohly spolupráci se školou přerušit či ukončit ať už z důvodu např. mateřské dovolené, dlouhodobé cesty do zahraničí či změny zaměstnání kvůli potřebě další pracovní zkušenosti. Dlouhodobá stabilita firemního týmu a s tím spojený efektivní chod organizace jsou proto částečně ohroženy.

V tomto případě je na místě otázka navýšení počtu interních pracovníků, díky nimž by škola pokryla více pracovních pozic a pracovních činností. Zároveň by pak mohla rozšířit i svou klientelu o větší zakázky a další cílové skupiny, čímž by pokryla požadované náklady na financování zaměstnanců. Tato možnost by však mohla dle vedení organizace narušit rodinnou atmosféru a omezit osobní přístup zaměstnanců ke klientům. Navíc by vyžadovala

změnu organizační struktury a složitější interní procesy v rámci komunikace, dělby práce, řešení problémů apod. V nepříliš vzdálené budoucnosti se však Tandem zvažování této možnosti pravděpodobně nevyhne.

Nestabilita se projevuje také u externích pracovníků, tedy lektorů, kteří díky své lektorské živnosti mohou poměrně libovolně střídat jazykové školy nebo zcela vyměnit spolupráci s nimi za své vlastní soukromé lekce. Tandemu se však tato rizika daří zdárně eliminovat kombinací důkladného výběrového řízení se svým lidským přístupem, metodickou, materiální i osobní podporou, jak uvedla tamní metodička/koordinátorka: „*Náš úkol je, abychom lektorům mohli nabídnout něco, co by je mohlo zaujmout víc než třeba jenom lepší peníze, nebo vidinu toho, že tu s nimi bude dobře zacházeno.*“, a odpovídajícím finančním ohodnocením lektorů. To potvrdil i sám finanční ředitel školy: „*Naším cílem je nebýt nejlevnější, tím pádem musíme mít lepší, nebo jednodušší organizaci, hlavně lepší lektory, to znamená, že je musíme líp zaplatit, než platí, jak víme, větší jazykové školy.*“ Určitou mezeru však lze nalézt v průběžné kontrole kvality výuky, výukových metod a metodických postupů jednotlivých lektorů. V této oblasti se jedná o nedostatečnou kapacitu metodičky a koordinátorky kurzů v jedné osobě, která se důsledně věnuje testování, rozřazování a identifikaci jednotlivých potřeb a požadavků studentů, na kontrolu průběhu kurzů však již z časového hlediska nestačí. Škola proto spoléhá na profesionalitu, spolehlivost, zodpovědnost, dostatečné kvalifikace a zkušenosti lektorů a zpětnou vazbu od studentů, která spolu s výsledky progres testů jako jediná vypovídá o skutečné kvalitě výuky, což okomentoval finanční ředitel: „*My více méně spoléháme na to, že naši lektori jsou zkušení a vědí, co učí, a jenom zpětně kontrolujeme formou dotazníků u klientů spokojenost, ale odpadá nám tím pádem několikastupňová kontrola, kterou uplatňují velké jazykovky.*“

Řešením této situace by se opět mohl stát nový člen v týmu, tentokrát na pozici metodika jazykového vzdělávání, který by pravidelně uskutečňoval kontrolu průběhu kurzů formou náslechnů v jednotlivých hodinách. Takový postup by však byl také podmíněn větším množstvím finančních nákladů pro školu. Tandem proto raději aktuálně usiluje o zavedení nové praktické metody testování studentů jako alternativy procentuálních progres testů. Prostřednictvím tzv. Can Do Statements (ovládané dovednosti) si studenti před započítím kurzů společně s lektorem a metodičkou stanoví jasné cíle, ke kterým by v rámci výuky

chtěli směřovat. Po uplynutí určitého období budou pak testováni na základě svých praktických jazykových dovedností, které by měli dle původního plánu zvládnout (např. telefonní/elektronická komunikace s klientem, prezentace produktu, vedení firemního jednání apod.). Úroveň těchto dovedností pak bude více vypovídající jak pro vedení firem při kontrole pokroků svých zaměstnanců, tak pro jazykovou školu, která takto lépe odhalí efektivitu a kvalitu výuky jednotlivých lektorů. Příprava této praktické testovací metody však také vyžaduje určitý čas a energii, proto její zavedení do praxe ještě nějakou dobu potrvá. Jak řekla metodička/koordinátorka Tandemu: „*Ted' jde jenom o to, aby se tahle naše nová strategie stala naprosto přirozenou, aby ji všichni vzali za své, a podporovali nás v tomhle systému i lektori.*“

- **Procesy**

Jeden z procesů, který v jazykové škole Tandem ještě nedosáhl svého plného potenciálu je práce se softwarem SchoolMate. I přesto, že nabízí spoustu užitečných funkcí včetně elektronizace velkého množství dosud papírových materiálů, která je žádaná jak firemními klienty, tak ochránci životního prostředí, jeví se jeho ovládání stále jako problematické pro interní i externí zaměstnance. I když s tímto systémem musí pracovat téměř všichni interní pracovníci školy, žádný z nich ještě neumí využívat kompletně všechny jeho funkce. Podobná situace nastává i u lektorů, jejichž úkolem je prakticky jen elektronické vyplňování docházky studentů. I toho však bohužel ještě někteří z nich stále nejsou schopni. Tento hromadný problém se často negativně podepisuje na efektivitě práce zaměstnanců a zneprůjemňuje provádění činností spojených s tímto softwarem. Klást větší důraz na jeho používání doporučila i školní office asistentka: „*Z hlediska procesu bychom možná do budoucna mohli propracovat činnost v interním systému SchoolMate, jelikož by to bylo organizačně lepší i přehlednější.*“

Za účelem eliminace neznalosti práce se SchoolMate by škola měla uspořádat hromadné informační školení jak pro interní pracovníky, tak pro lektory, kteří ovládání webového systému ještě nepokořili. Zaškolení interního týmu by vedl správce softwaru, který s Tandemem v této souvislosti spolupracuje, s cílem podrobně vysvětlit jeho jednotlivé funkce, názorně předvést jeho ovládání a zodpovědět případné dotazy a nejasnosti. Ačkoli je lektorům poskytováno instruktážní video k vyplňování docházky ve SchoolMate,

ne všichni jsou na jeho základě schopni nebo ochotni požadovanou činnost provést. Lektorům by proto měla být daná funkce předvedena osobně přímo v Tandemu, kde by si ji i oni sami mohli rovnou vyzkoušet. Co se týče lektorů s odporem k inovacím v podobě elektronizace docházky, je nutné, aby jim vedení školy zdůraznilo přednosti a důležitost této změny, kterou je mimo jiné i podmínka navázání či pokračování spolupráce s některými potenciálními či stávajícími klienty. Lektorská nepřizpůsobivost by tudíž mohla způsobit ztrátu zakázky, což je v rozporu s proklientským přístupem, a tedy i s hodnotami organizace.

Závěr

Tato diplomová práce nahlíží prostřednictvím analýzy do jednotlivých oblastí marketingové činnosti jazykové školy Tandem a porovnává její marketingové taktiky včetně prvků marketingového mixu s poznatky z marketingové teorie. Obě části práce zdůrazňují důležitost využívání rozšířeného marketingového mixu 7P, tedy jeho základní podoby 4P spolu s materiálním prostředím, lidmi a procesy, ve vzdělávacích službách. Kvalitu vzdělávacího procesu totiž na rozdíl od ostatní většiny služeb určuje kromě poskytovatelů také sám zákazník a jeho vlastní přínos pro výuku. Proto je klíčem úspěšného vzdělávání nejen zkušený učitel/lektor a jeho vhodné metodické postupy, ale i snaha, motivace a píle samotného žáka/studenta. Zásadní roli zde hraje také emoční složka, která ovlivňuje průběh výukového procesu, způsob interakce a vzájemné sympatie mezi účastníky vzdělávání a učitelem/lektorem. Při utváření vztahů se zákazníky napomáhá vzdělávacím organizacím právě marketing. Konkrétně zákaznický marketingový mix umožňuje školám cílit na jimi zvolené skupiny potenciálních zákazníků přizpůsobením své produktové a cenové nabídky jejich potřebám a možnostem, lepší dostupností nabízených služeb a efektivní marketingovou komunikací.

V porovnání s vybranými konkurenčními jazykovými školami disponuje Tandem jednou z nejrozmanitějších nabídek specializovaných jazykových kurzů v rámci firemního vzdělávání v Praze. Díky své střední velikosti sympatizuje také s menšími zakázkami firem působících v různých sférách, jako je IT, strojírenství, architektura, zdravotnictví apod. Dále se zaměřuje na jazykové vzdělávání učitelů a studentů formou metodických a konverzačních kurzů, jejichž výběr také patří v regionálním konkurenčním prostředí k nejširším. Za cenu spadající z hlediska konkurence do vyššího průměru poskytuje Tandem klientům kvalitní jazykovou výuku na míru, profesionální lektory, individuální přístup a zajímavé clientské benefity. Škola flexibilně zprostředkovává individualizované kurzy v prezenční i online podobě, čímž vhodně usnadňuje klientům přístup k jazykovému vzdělávání. Její další konkurenční výhodou je dlouhodobá stabilní pozice na trhu, zkušené vedení, schopný a spolehlivý pracovní i lektorský tým a funkční systém organizačních i vzdělávacích procesů.

Značné nedostatky odhalené v důsledku kvalitativního šetření lze u jazykové školy Tandem shledat především v oblasti marketingové komunikace, konkrétně v uplatňování nástrojů online marketingu a reklamy. Škola v tomto směru postrádá strategickou přípravu a s ní související kroky pro dosažení integrované marketingové komunikace, která by organizaci zajistila efektivní řízení všech komunikačních kanálů. Investice času, energie a nezbytného množství financí do modernizace webových stránek, důkladné přípravy obsahového marketingu a pravidelné online reklamy se následně projeví zviditelněním jazykové školy v online prostředí, zvýšeným zájmem potenciálních zákazníků a aktivizací jejích soudobých příznivců i loajálních klientů. Vlivem pozitivních referencí a doporučení současně stoupne i její veřejná popularita, jejímž prostřednictvím si škola postupně zvýší svou prestiž a zlepší celkovou image.

I přes určité mezery ve své marketingové činnosti se Tandem právem řadí mezi přední soukromé jazykové školy v Praze. Díky své letité zkušenosti na trhu vzdělávání, během níž překonala už několik kritických období, je tato vzdělávací organizace zaručeně schopna vypořádat se i s tamními marketingovými nedokonalostmi a postupem času je přetvořit ve své konkurenční výhody. A mně bude ctí se tohoto náročného, ale užitečného procesu zúčastnit.

Seznam použitých informačních zdrojů

BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-6724-6.

British Council – *Akreditované prezenční kurzy pro učitele* [online]. © 2022 [cit. 23-03-22]. Dostupné z: <https://www.britishcouncil.cz/pro-ucitele/akreditovane-kurzy>.

DOBEŠ, M. et al. *Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce* [online]. Praha: NÚV, 2012 [cit. 28-01-22]. ISBN 978-80-87063-77-4.

Dostupné z: http://www.nuv.cz/uploads/KONCEPT/publikace/KUCHARKA_VN.pdf.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8707-7.

James Cook Languages – *Služby* [online]. [cit. 21-03-22]. Dostupné z: <https://jcl.cz/sluzby/>.

JANOUCHEK, V. *Internetový marketing*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2014. ISBN 978-80-251-4311-7.

Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky hlavního města Prahy – *Kurzy pro učitele* [online]. © 2007-2012 [cit. 23-03-22]. Dostupné z: [http://www.sjs.cz/kurzy-pro-ucitele.html#filter\[typ_kurzu\]\[\]=Pro%20u%C4%8Ditele%20\(DVPP\)&kurzy_cath=1](http://www.sjs.cz/kurzy-pro-ucitele.html#filter[typ_kurzu][]=Pro%20u%C4%8Ditele%20(DVPP)&kurzy_cath=1).

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9065-2.

KNAP, J. *Emoční marketing – nukleární zbraň pro 21. století* [online]. 2010 [cit. 28-01-22]. Dostupné z: <http://www.freshmarketing.cz/clanky/emocni-marketingnuklearni-zbran-pro-21-stoleti>.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-8571-4.

MACHKOVÁ, H. a M. MACHEK. *Mezinárodní marketing*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-4538-6.

PAULOVČÁKOVÁ, L. *Marketing management ve vzdělávání*. E-publikace, Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta, 2018. ISBN 978-80-7603-108-1. Dostupné z: https://www.futurebooks.cz/books/pedfa_fof_3/.

Presto – *Jazykové kurzy pro firmy* [online]. © 2020 [cit. 21-03-22]. Dostupné z: <https://www.presto-skola.cz/firemni-jazykove-kurzy>.

PŘIKRYLOVÁ, J. a H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.

SPĚVÁČEK – *Firemní kurzy* [online]. [cit. 22-03-22]. Dostupné z: <https://www.jazykovka.info/firemni-jazykove-kurzy/>.

SPĚVÁČEK – *Kurzy pro učitele* [online]. [cit. 23-03-22]. Dostupné z: <https://www.jazykovka.info/kurzy-pro-ucitele/dvpp-kurzy-akreditovane-msmt/>.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové komunikace*. Praha: VŠPP, 2016. ISBN 978-880-6847-79-5.

SVĚTLÍK, J. *Marketingové řízení školy*. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-176-5.

SVOBODOVÁ, H., KOZEL R. a L. MYNÁŘOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7299-8.

TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9868-9.

Tandem.cz – *Kurzy pro studenty* [online]. © 2011-2022 [cit. 20-03-22]. Dostupné z: <https://www.tandem.cz/jazykove-kurzy-pro-studenty>.

Tandem.cz – *Kurzy pro učitele* [online]. © 2011-2022 [cit. 20-03-22]. Dostupné z: <https://www.tandem.cz/kurzy-pro-ucitele>.

Tandem.cz – *Kurzy pro veřejnost* [online]. © 2011-2022 [cit. 20-03-22]. Dostupné z: <https://www.tandem.cz/kurzy-pro-verejnost>.

Tandem.cz. *Požadavky na dodavatele jazykové výuky*. Interní dokument firmy Tandem.cz. © 2021 [cit. 18-03-22].

Tandem.cz. *Prezentace jazykové nabídky*. Interní dokument firmy Tandem.cz. © 2022 [cit. 17-03-22].

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-9122-7.

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Emoce v marketingu. Jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-8956-9.

Seznam příloh

Příloha 1: Desatero lektora Tandemu

Desatero lektora Tandemu

(sepsáno na základě zkušeností s našimi klienty)

1. **Komunikativní metoda.** Lektor Tandemu ví, že konverzace je součástí všech komunikativních lekcí, nicméně čistě konverzační kurzy studenty pouze „udržují“ v kondici, ale neposouvají je dále. Proto používáme komunikativní metodu i na procvičení gramatiky.
2. **Probíhá učení.** Lektor Tandemu ví, že naprosto klíčové je naučit studenty na každé lekci něco nového a nechat je to procvičit v praktických situacích. Rovněž studenti pak mají z lekce stejně dobrý pocit. Lektor při učení studenty povzbuzuje a tím je i motivuje. Lektor pak studentům doporučuje moderní aplikace na procvičování slovíček mimo lekci.
3. **Počáteční „rozehřátí“.** Lektor Tandemu ví, jak studenty vtáhnout do hodiny. Může to být krátké zábavné opakování slovíček nebo jiná 5-10–minutová aktivita. Doporučujeme vyhnout se otázkám typu „Jaký byl víkend?“. Mnozí studenti to považují za příliš osobní nebo příliš nudné.
4. **Závěrečná „paměťovka“.** Lektor Tandemu ví, že na konci každé hodiny je třeba zopakovat nová slovíčka nebo krátce prakticky zopakovat gramatiku. Snáze to utkví studentům v paměti.
5. **Motivační domácí příprava** neboli **Food for Thought**. Lektor Tandemu studentům zadává Food for Thought. Je to praktická aktivita, která studenty motivuje a pomáhá jim připravit se na příští lekci, např. promyslet odpovědi na otázky, které zazní příště v diskuzi, zjistit praktickou informaci z internetu. Stane-li se pro studenta zvykem věnovat se cizímu jazyku 5-10 minut denně, znamená to pro lektora úspěch a pro studenta posun.
6. **Prostor k mluvení.** Lektor Tandemu vede lekci tak, aby dal studentům prostor mluvit a vyjádřit se, a ne aby je většinu času bavil, byť je jeho povídání zábavné a zajímavé. Studenti by měli mluvit minimálně 70 % času.

7. **Lekce „na míru“.** Lektor Tandemu ví, jak je důležité vybírat témata, která odpovídají zájmům a potřebám studentů. Tomu je možné i vhodně přizpůsobit učebnici. K určení učebního typu studenta může pomoci i test, který je v Tandemu k dispozici.
8. **Zpětná vazba.** Lektor Tandemu se po 2-3 měsících zeptá, na co by se studenti chtěli zaměřit v dalším období. Je to efektivnější než otázka, jak jsou spokojení, protože pravdivou odpověď Vám dají málokdy.
9. **Důslednost.** Lektor Tandemu se po vyslechnutí studentových dojmů, pocitů a problémů vrátí k učení. I když studentům přijde povídání příjemné, v důsledku po čase zjistí, že by se chtěli něco opravdu naučit a požadují změnu lektora.
10. **Systematičnost.** Lektor Tandemu si píše poznámky z lekcí (probraná látka, úkoly, nová slovíčka). Je třeba se k probrané látce pravidelně vracet, nejen na začátku následující lekce (viz bod 3), dokud tomu studenti pořádně neporozumí a nebudou to umět správně použít. Systematičnost je důležitá pro udržení kontinuity lekcí i pro předání informací při suplování či při přípravě testů.