

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2015

Ivana Svobodová

Univerzita Karlova v Praze
Pedagogická fakulta
Centrum školského managementu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketingové řízení školského zařízení
Marketing management of school facilities

Ivana Svobodová

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Trunda Bc.
Studijní program: Specializace v pedagogice
Studijní obor: Školský management

2015

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Marketingové řízení školského zařízení vypracovala pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále prohlašuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

Praha, 10. 4. 2015

.....

podpis

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Mgr. Jiřímu Trundovi za jeho trpělivost a důležité rady při vedení mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat panu PhDr. Jaroslavu Jindrovi za poskytnutí podkladů a materiálu pro mou práci.

.....

Podpis

ANOTACE

Marketingové řízení tvoří součást řízení organizace. Jsou zde používány různé marketingové nástroje. Marketingové řízení je proces, zacílený na zákazníky a plně korespondující s možnostmi organizace. Teoretická část bakalářské práce vymezuje pojmy, týkající se marketingu a jeho nástrojů, marketingového řízení a jeho specifík právě pro SVČ. Výzkumná část zjišťovala míru důležitosti informací pro tvorbu marketingové strategie. V centru pozornosti byl také skutečný stav, to znamená jaké informace a v jak velkém množství jsou skutečně managementem SVČ zjišťovány a jestli tvoří organizace marketingovou strategii. Vlastní výzkum se prováděl za pomoci kvantitativní metody.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingové řízení, marketingový výzkum, marketingový audit, kontext školského zařízení, marketingová strategie, SVČ

ANNOTATION

Marketing management is a part of managing an organization as a whole, in which various marketing tools are applied. Marketing management is a process that is targeted at customers and fully corresponds to the possibilities of an organization. The theoretical part of bachelor work defines terms concerned with marketing and its tools, as well as marketing management and its specifics in terms of leisure time centres. The research part is concerned with the importance of information for marketing strategy formulation. The work also focuses on real state of affairs, i.e. what sort and extent of information is actually obtained and processed by leisure time centre managements and whether the organizations formulate their marketing strategies. The research itself was completed by means of a quantitative method.

KEYWORDS

Marketing management, marketing research, marketing audit, the school facility context, marketing strategy, leisure time centre

OBSAH

1	Úvod.....	8
2	Teoretická část.....	10
2.1	CHARAKTERISTIKA ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ - SVČ	10
2.2	MARKETING	11
2.2.1	Co je marketing?	11
2.2.2	Finanční toky a vztahy při směně v ziskovém sektoru	13
2.2.3	Marketing a školské zařízení - SVČ	13
2.2.4	Finanční toky a vztahy při směně v neziskovém sektoru.....	15
2.2.5	Fundraising	15
2.3	MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ.....	16
2.3.1	Plánování.....	18
2.3.2	Realizace	20
2.3.3	Kontrola	21
2.3.4	Marketingové řízení školského zařízení - SVČ	21
2.4	MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ	25
2.4.1	Marketingové prostředí školského zařízení - SVČ	26
2.5	MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	27
2.5.1	Co je marketingový výzkum?	27
2.5.2	Marketingový výzkum jako proces.....	28
2.5.3	Marketingový výzkum a školské zařízení – SVČ.....	29
2.6	MARKETINGOVÝ MIX.....	31
2.6.1	Marketingový mix 4 P pro školské zařízení – SVČ	32
2.6.2	Marketingový mix 4 C pro školské zařízení – SVČ	33
2.7	SEGMENTACE TRHU	34
2.7.1	Poznávání zákazníků.....	35
2.7.2	Zákazníci SVČ a jejich očekávání	36
2.8	MARKETINGOVÝ AUDIT	40
2.8.1	Marketingový audit školského zařízení - SVČ	41
2.8.2	Kroky auditu školského zařízení - SVČ.....	41
2.8.3	Marketingový audit školského zařízení - SVČ pomocí How to know ...	43

3	Empirická část.....	44
3.1	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	44
3.1.1	Východiska	44
3.1.2	Cíl výzkumného šetření	44
3.1.3	Stanovená tvrzení.....	44
3.1.4	Přínos pro školský management	44
3.1.5	Výzkumné metody	45
3.1.6	Struktura respondentů	45
3.1.7	Tvorba dotazníku	45
3.2	PRŮBĚH ŠETŘENÍ.....	46
3.2.1	Pilotní výzkum	46
3.2.2	Vlastní realizace dotazníkového šetření.....	46
3.2.3	Návratnost dotazníků.	46
3.2.4	Zpracování výsledků výzkumu	47
3.2.5	Shrnutí výsledků výzkumu	61
4	Závěr	63
5	Seznam literatury	64
6	Seznam grafů	66
7	Seznam příloh	67

1 Úvod

Efektivní vedení organizací vyžaduje využívání dostupných moderních prostředků řízení. Každá organizace, která se chce v současné době uplatnit ve společnosti a také se odlišit od konkurence, nutně vyžaduje specifické formy řízení. Marketingové řízení vyžaduje využívání marketingových nástrojů. Tyto nástroje umožňují organizacím poznávat a naplňovat potřeby a přání zákazníků a současně plně a co možná nejefektivněji využívat možnosti a zdroje organizace. Organizace pak mohou poskytovat kvalitní služby. Podstatou marketingového přístupu je definování poslání organizace, stanovení vize a přesné vyspecifikování krátkodobých a dlouhodobých cílů. Sestavením marketingové strategie si organizace přesně vymezuje rozdělení finančních i personálních zdrojů v souvislosti s využitím všech možných kapacit. Organizace směřují k zabezpečení trvalého rozvoje.

Marketingové řízení je založeno na partnerském přístupu nejenom uvnitř organizace, ale umožňuje také participativní přístup k ostatním spolupracujícím subjektům. Výhodou marketingově řízených organizací je vytvoření smysluplné nabídky pro cílové skupiny zákazníků, efektivní komunikace, zvyšování kvality a rozšiřování nabízených aktivit.

Využívání marketingových nástrojů je v současnosti stále větší nutností, protože v oblasti vzdělávání nabídka převyšuje poptávku a vliv konkurence je stále intenzivnější.

Cílem bakalářské práce je poskytnout ucelený pohled na marketingově řízené školské zařízení – SVC. V centru pozornosti je vymezení pojmů, vztahujících se k marketingovému řízení a snaha dát je do kontextu specifik školského zařízení. Práce poukazuje na důležitost tvorby marketingové strategie organizace a na výběr důležitých informací, které jsou podkladem pro tvorbu marketingové strategie.

Hlavním cílem závěrečné bakalářské práce je poskytnout odpovědi na otázky, jaké informace jsou, z pohledu managementu, nejdůležitější pro tvorbu marketingové strategie SVC a jaké informace skutečně management SVC zjišťuje.

Součástí bakalářské práce je provedený výzkum, který směřuje k odhalení míry důležitosti informací a zároveň sleduje množství skutečně získávaných informací managementem SVC.

Dotazníkové šetření mělo potvrdit nebo vyvrátit stanovená tvrzení. Tato tvrzení se týkala důležitosti informací, jejich množství a samotné existence marketingové strategie u SVČ.

2 Teoretická část

2.1 CHARAKTERISTIKA ŠKOLSKÉHO ZAŘÍZENÍ - SVČ

Zájmové vzdělávání je zakotveno v zákoně č. 561/2004 Sb. §111, §118 a dále ho upravuje vyhláška ministerstva školství č. 74/2005 „O zájmovém vzdělávání“. Účastníky zájmového vzdělávání jsou děti, žáci, studenti a dospělí. Školská zařízení dle vyhlášky, která toto vzdělávání poskytují, jsou střediska volného času (dále jen SVČ), školní kluby a školní družiny. SVČ poskytují zájmové vzdělávání, vedoucí k naplnění volného času. Zájmová činnost je zpravidla rozdělena podle organizační struktury a zaměření, např. sport, estetika, ekologie nebo děti, mládež, rodiče s dětmi a jiné.

Základní oblasti vzdělávání podle Heřmanové a Macka:¹

Mezi základní oblasti vzdělávání lze zahrnout zájmové činnosti společenskovední, přírodovědné, pracovní-technické, tělovýchovné, sportovní, esteticko-výchovné. Střediska volného času mohou dále poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a jiným školským zařízením.

Formy zájmového vzdělávání v SVČ jsou pravidelné činnosti, což jsou kroužky a kurzy. Dále pak příležitostná činnost, která probíhá formou akcí pro děti i veřejnost, soutěží, přehlídek, výukových programů a činnosti osvětová, zahrnující přednášky a semináře. Mezi další formy vzdělávání patří činnost táborová, která je prováděna v době školního volna. SVČ dále poskytuje individuální péči o nadané děti, žáky a studenty a vyvíjí spontánní činnost. Ve všech směrech spolupracuje se školami a dalšími organizacemi.

Význam zájmového vzdělávání byl zdůrazněn i v dokumentu Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020, který byl schválen v červenci 2014. Strategie zdůrazňuje nutnost podpory dostupnosti a kvality dalšího vzdělávání.² S touto strategií souvisí důležitý dokument Koncepce podpory mládeže na období 2014-2020. Tento dokument vymezuje strategické cíle státní politiky v oblasti vzdělávání mládeže.

1 Heřmanová, J. Macek, M.: *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 2. Praha: NIDM, MŠMT, 2009, ISBN 978-80-86784-77-9

2 MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. Dostupné z WWW: <http://www.vzdelavani2020.cz/>, 2014

„Koncepce 2020 posiluje zejména takovou roli neformálního vzdělávání, která umožňuje rovný přístup mladých lidí k získávání kompetencí pro jejich uplatnění v zaměstnání i ve společnosti prostřednictvím aktivit, během kterých jsou mladí lidé vedeni profesionálními pracovníky s mládeží a rozvíjejí si především tzv. měkké kompetence. Důraz je kladen také na podporu uznávání výsledků neformálního vzdělávání při práci s dětmi a mládeží především u zaměstnavatelů, zástupců státní správy a samosprávy, podporu formálního vzdělávání a organizací pracujících s mládeží.“³ Koncepce nabízí přehled strategických cílů politiky podpory mládeže České republiky na období 2014 – 2020. Jedním ze 13 cílů je:

„Rozšiřovat a zatraktivnit nabídku činností ve volném čase a motivovat děti a mládež k jeho aktivnímu využití.“⁴

Současná síť SVČ v České republice zahrnuje 308 SVČ. Podle Rejstříku škol a školských zařízení převažuje právní forma příspěvkové organizace. U SVČ převažuje forma školské právnické osoby (zk. č. 561/2004 Sb.), ale může být i ve formě obecně prospěšné společnosti (zk. č. 248/1995 Sb.) nebo společnosti s ručením omezeným (zk. č. 90/2012 Sb.).

Pro zájmové vzdělávání neexistuje rámcový vzdělávací program. Střediska volného času si sama vytvářejí školní vzdělávací programy, které plně korespondují s jejich činnostmi. Stanovují si tak konkrétní cíle vzdělávání, délku, formy, obsah a časový plán vzdělávání, podmínky přijímání uchazečů, průběh a ukončování vzdělávání včetně podmínek pro vzdělávání žáků se speciálními vzdělávacími potřebami. Postupují tak přesně podle zákona č. 561/2004 Sb., § 5, odstavec 2.

2.2 MARKETING

2.2.1 Co je marketing?

Marketing je soubor určitých činností, který managementu jak ziskových, tak neziskových organizací zajišťuje prosperitu a uspokojuje také trvale jejich zákazníky a odlišuje organizaci od konkurence. Cílem marketingu je, v neposlední řadě, trvale se rozvíjející organizace, založená na stabilitě a spokojenosti zákazníků. Produkty takové

3 <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>, s. 6

4 <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020>, s. 8

organizace jsou atraktivní a služby jsou klientem využívány ke vzájemné spokojenosti. Marketing je jednou z možných strategií řízení a může sloužit jako podklad pro strategické plánování, bez něhož se žádná úspěšná organizace neobejde. Je procesem, který hledá soulad mezi možnostmi organizace a zákazníkem na základě stanovení marketingové strategie a s využitím dostupných marketingových nástrojů. Marketing umožňuje reagovat rychle a účinně na změny prostředí.

Definice marketingu:

Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků nebo jiných hodnot.⁵

Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím nabídky a směny výrobků a služeb s ostatními.⁶

Marketingová koncepce podle Boučkové⁷ znamená respektování:

- orientace na zákazníka,
- budování vztahů se zákazníky,
- orientace na cílové trhy,
- koordinace všech marketingových funkcí,
- nepřetržitosti marketingu jako procesu,
- dosažení cílů.

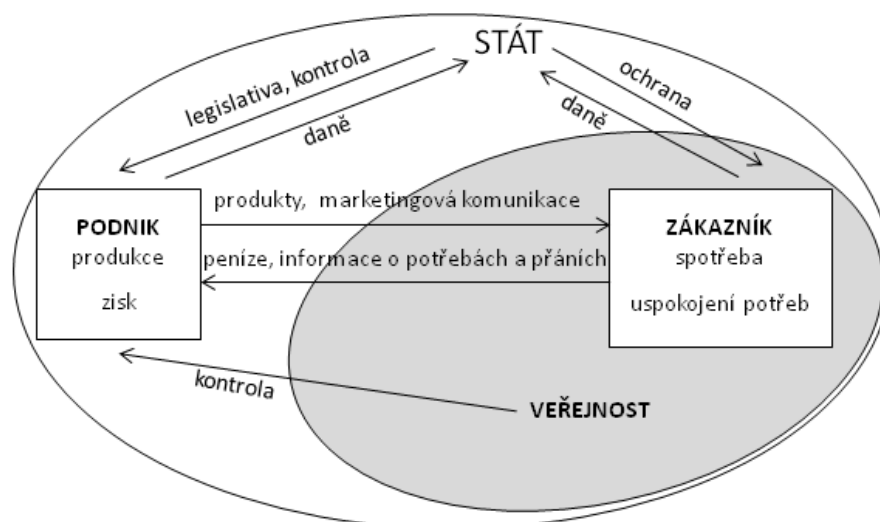
5 Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Vyd. 6. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 978-80-247-0513-2

6 Kotler, P., Armstrong, G. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, ISBN 978-80-247-1545-2

7 Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003, 5 s. ISBN 80-7179-577-1

2.2.2 Finanční toky a vztahy při směně v ziskovém sektoru

V ziskovém sektoru je spotřebitel a plátcem jedna osoba. Do vztahů a vazeb vstupuje omezené množství subjektů. Cílová skupina zákazníků bývá zpravidla velice úzká. Zajišťování uspokojování potřeb zákazníků je založeno na vzájemně výhodných ekonomických podmínkách.



Obr. 1 podle Marketingové prostředí komerčních firem⁸

2.2.3 Marketing a školské zařízení - SVČ

Definice marketingu školy:

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem, zajišťujícím současně splnění cílů školy.“⁹

Tato definice marketingu školy plně koresponduje i se SVČ. Na rozdíl od ziskového sektoru, kdy na prvním místě je zpravidla finanční zisk, je cílem každého školského zařízení poznávání, ovlivňování a hlavně uspokojování potřeb a přání zákazníků, a to efektivním způsobem. V nekomerčním marketingu se častěji pracuje s profitem morálním, který je pochopitelně obtížně kvantifikovatelný.¹⁰ U SVČ se do

8 Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

9 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, 19 s. ISBN 978-80-7357-494-9

10 Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

popředí dostává i nutnost získávání finančních prostředků i z jiných, než státních, zdrojů pro krytí nákladů na činnost a částečně i na provoz zařízení. Marketing neziskových organizací se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také na ty, kteří je financují.¹¹ U SVC velmi významné skupiny, které vyžadují marketingové zacílení, jsou zřizovatel a poskytovatelé grantových programů. Výhody, které marketing SVC přináší, jsou zejména vytvoření smysluplného programu pro cílové skupiny, efektivní distribuce tohoto programu a komunikaci na trhu. Důležitá je dobrá informovanost veřejnosti o nabízených službách SVC. Marketing umožňuje využívání nástrojů, jejichž používáním organizace směřují k naplnění poslání, cílů a zvyšování kvality. Správně zvolený postup vytváří předpoklady pro dlouhodobou spokojenost všech klientů či zákazníků organizace.

Marketing, jako cílené jednání, je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojování potřeb uživatelů a k naplnění potřeb samotné organizace i jejích podporovatelů.¹²

Marketing SVC předpokládá, že zákazníky jsou žáci ZŠ a studenti SŠ, takzvaní normativní klienti a žáci z mateřských škol. Významným zákazníkem je však především rodič, který zpravidla rozhoduje o tom, jakou aktivitu bude jeho dítě navštěvovat. Dalšími důležitými skupinami jsou zřizovatel, dospělí a široká veřejnost. Protože však každá skupina těchto zákazníků je značně různorodá, snaží se organizace definovat různé skupiny zákazníků dle jejich potřeb a zájmů. Kromě potřeb a přání zákazníků musí organizace brát v úvahu i potřeby a zájmy společnosti v širším měřítku – ekonomické, sociální a etické.

Marketing je proces, ve kterém SVC směňuje svoje služby za zápisné a za normativního jedince, který přináší zmiňované státní finanční prostředky. Někdy nabízenou službou směřuje především ke zviditelnění organizace a zvýšení povědomí o organizaci na trhu s volným časem. Potřeby a přání klientů jsou uspokojovány prostřednictvím směny, což má zejména u SVC svá specifika. Nabídka směřuje nejenom ke stávajícím klientům, ale zaměřuje se i na potenciálního zákazníka. Devizou každé

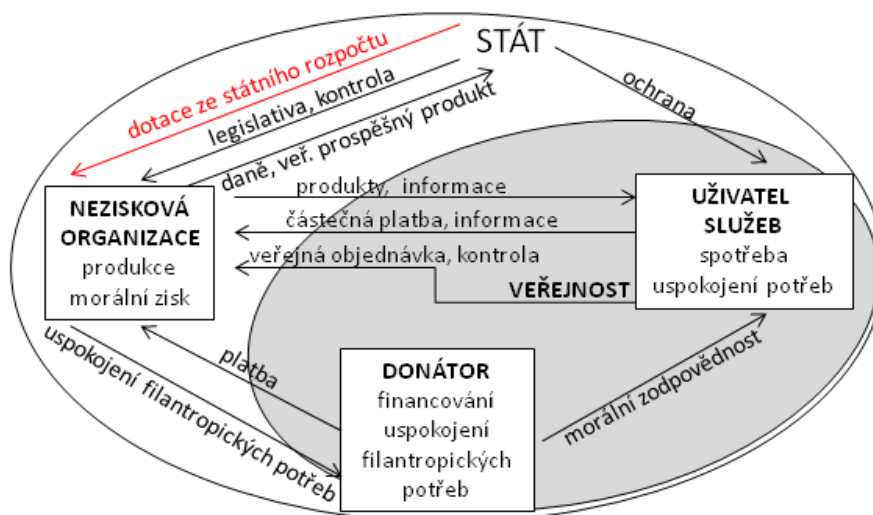
11 Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

12 Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

organizace je vytvoření vztahu, ve kterém je zákazník považován za partnera a organizace vytváří podmínky pro uspokojování stávajících, ale také nových, potřeb.

2.2.4 Finanční toky a vztahy při směně v neziskovém sektoru

Schéma vztahů a toků finančních prostředků v neziskovém sektoru je výrazně složitější. Donátorem je zde myšlen každý subjekt, který nějakým způsobem, vedle zákazníků, přispívá na činnost organizace. Důležitou součástí činnosti SVC je získávání prostředků z jiných zdrojů. Do popředí se dostává fundraising, viz. níže.



Obr.2 podle Marketingové prostředí neziskových organizací¹³

2.2.5 Fundraising

Definice fundraisingu:

„Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získávání prostředků na činnost organizace nebo jednotlivce.“¹⁴

Fundraising je proces, který vede k získávání finančních prostředků na zcela konkrétní činnost. Činnost vychází z poslání organizace. V SVC se jedná zejména o podporu projektů, jednorázových nebo cyklicky se opakujících akcí, výukových programů, spontánní a osvětové činnosti, a to zpravidla formou dotací, grantů, příspěvků, darů, sbírek apod. Fundraising je postaven na budování vztahu mezi žadatelem a „dárce“. V ideálním

¹³ Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

¹⁴ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

případě je tento vztah založen na dlouhodobém partnerství. Darováním lidé zpravidla vyjadřují svoje přesvědčení a hodnoty. Darují tehdy, pokud je jim téma něčím blízké a pokud je jim podáváno promyšlenou, zajímavou formou. V podstatě jde o přesvědčování druhých, aby byli ochotni podpořit vaši organizaci v jejím poslání tím, že vám věnují svůj čas, zájem, důvěru a v neposlední řadě finance.¹⁵ Hlavním faktorem úspěchu je kreativita a inovace. Úspěch je zcela závislý na způsobu komunikace. Organizace, které se fundraisingu věnují koncepčně, tak mají větší šanci na úspěch v konkurenčním prostředí. I některá SVČ mají pro tuto oblast vyčleněného samostatného pracovníka „fundraisera“, který se věnuje pouze získávání prostředků. U větších SVČ je toto běžnou praxí.

„Cílem fundraisingu není získávání peněz, ale zajištění činností organizace. Peníze jsou jen prostředkem pro uskutečnění cíle.“¹⁶

2.3 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ

V současné době by mělo již být samozřejmostí, že marketingové řízení je součástí řízení organizace bez rozdílu, jestli se nachází v ziskovém sektoru nebo v neziskovém. Cílem řízení, kam směřuje pozornost organizace, je vždy zákazník. V této souvislosti se někdy setkáváme s pojmem marketingové myšlení.¹⁷ Cílem zůstává uspokojování potřeb a přání zákazníka v kontextu využívání tržních příležitostí a vlastních zdrojů.

„Je nutné se ucházet o přízeň zákazníků, předcházet si je a spolupracovat s nimi.“¹⁸

Marketingové řízení staví na přesném vyspecifikování poslání, vize a již zmiňovaných cílů, orientovaných na zákazníka.

Východiska marketingového řízení podle Boučkové:¹⁹

- definované poslání,

15 Hroncová, M. *Moderní nezisková organizace*. Praha: Ateliér vzdělávání, o. p. s., 2010, ISBN 978-80-904519-0-2

16 Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

17 Hroncová, M. *Moderní nezisková organizace*. Praha: Ateliér vzdělávání, o. p. s., 2010, ISBN 978-80-904519-0-2

18 Blažek, L. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011, 28 s. ISBN 978-80-247-3275-6

19 Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1

- stanovení cíle,
- vytipování a formulování základní strategie,
- vyjádření příležitostí.

Proces marketingového řízení probíhá ve třech fázích. Jsou to fáze plánování, realizace a kontroly. Jedná se o kontinuální proces, kde se jednotlivými fázemi prolíná zpětná vazba.

Vztah mezi nimi zobrazuje následující schéma:

PLÁNOVACÍ ETAPA	
Marketingová situační analýza	Kde jsme se nacházeli? Kde se nacházíme? Kam můžeme na základě současných plánů dospět? (odhad budoucího vývoje)
Stanovení marketingových cílů	Kam se chceme skutečně dostat?
Formulování marketingových strategií	Jak (jakým způsobem) dosáhneme stanovených cílů? Jak (jakým způsobem) budeme konkurovat s výrobky na trzích?
Sestavování marketingového plánu	Jak postupovat při sestavování písemného dokumentu – marketingového plánu, který je určujícím nástrojem pro řízení marketingového úsilí podniku v určitém časovém období (alokace zdrojů, cílové úkoly, strategické nasměrování, realizační projekty, časové harmonogramy, rozpočet)?
↓	
SESTAVENÝ PLÁN	
PLÁNOVACÍ ETAPA	
Vlastní realizace plánu	přeměnit úkoly plánu ve skutečné výrobky
Vytvoření marketingové organizace	volit typ organizační struktury pro realizační proces
↓	
SKUTEČNĚ DOSAŽENÉ VÝSLEDKY	
KONTROLNÍ ETAPA	
Měření dosažených výsledků a porovnání se standardy plánu	prověřit strategické premisy a jejich platnost změřit výsledky (strategickou výkonnost) a porovnat je s plánem
Hodnocení, korigování a využití odchylek	vytvořit nové dokonalejší plány a realizační postupy

Obr. 3 podle Projekt strategického marketingového procesu²⁰

²⁰ Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1

2.3.1 Plánování

Hlavním úkolem marketingového plánování je nalezení vyrovnaného výkonu všech částí organizace. Výsledkem marketingového plánování je již konkrétní marketingový plán, zahrnující analýzy, cíle, strategie, očekávané výsledky a způsoby kontroly.

„Obsahuje-li poslání organizace její účel v obecné, blíže nespecifikované, formě, cíl organizace je její budoucí stav, který má nastat.“²¹

2.3.1.1 Marketingová situační analýza

Výsledky situační analýzy jsou východiskem pro marketingové plánování. Analýza mapuje dosavadní vývoj a současný stav marketingové situace organizace a současně předpovídá možný budoucí vývoj. Situační analýza, jako taková, zvažuje potřeby a požadavky zákazníků a identifikuje konkurenci. V této fázi je třeba identifikovat zejména vnitřní silné a slabé stránky organizace a vnější příležitosti, popřípadě hrozby.

2.3.1.2 Stanovení marketingových cílů

Další navazující fází je stanovení cílů a strategií. Marketingové cíle musí plně korespondovat s cíli organizace. Podle Boučkové²² marketingové cíle vyjadřují konkrétní marketingové úkoly stanovené pro přesně vymezené časové období a odpovídají na otázky:

- co (o který konkrétní užitek se jedná),
- kolik (množství),
- pro koho (konkrétní cílové trhy a segmenty),
- kdy (časové období, pro které je úkol stanoven)?

2.3.1.3 Marketingová strategie

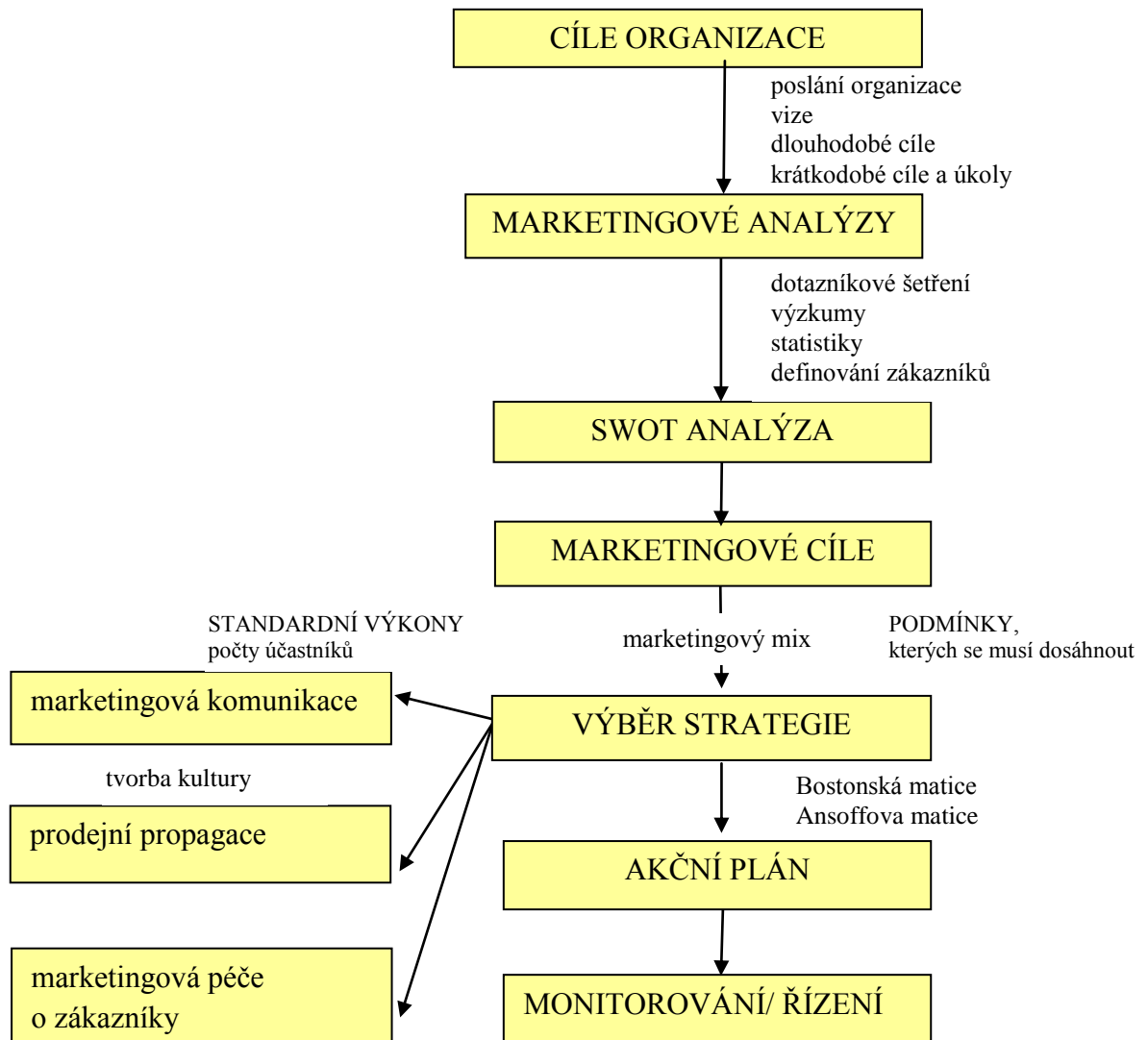
Marketingová strategie slouží jako podklad pro tvorbu konkrétního marketingového plánu. Přestože stanovení cílů a strategie jsou zcela v kompetenci managementu, ostatní zaměstnanci by se měli na plánovacím procesu aktivně podílet. Marketingová strategie

21 Skořepa, L., Vochozka M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vyd. 1. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 31 s. ISBN 978-80-87278-01-7

22 Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1

musí korespondovat s naplněním poslání a směřovat k cílům organizace. Musí zohledňovat cílové skupiny a konkurenci. Skládá se z několika, po sobě jdoucích, částí, viz. níže.

SYSTÉM TVORBY MARKETINGOVÉ STRATEGIE



Obr. 4 Systém tvorby marketingové strategie²³

„Z úvodní analýzy výchozího stavu se dozvídáme, kde se nacházíme a jak na tom jsme, zatímco zvolenou marketingovou strategií si stanovujeme, kam chceme dospět.“²⁴

²³ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

²⁴ Foret, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008, 31 s. ISBN 978-80-251-1942-6

Marketingová strategie bezpodmínečně musí obsahovat prvky zpětné vazby. Marketingová strategie je konkrétní koncepcí organizace. Jedná se promyšlený způsob uspokojení klientů organizace s využitím konkurenčních výhod. Přístup k tvorbě by měl být zvolen participativní a s ohledem na strategické možnosti organizace.

2.3.1.4 Marketingový plán

Marketingový plán je nástrojem pro řízení organizace především v oblasti marketingových aktivit. Převádí stanovenou marketingovou strategii do praxe. Marketingový plán určuje jednotlivé kroky a vytyčuje důležité mezníky, kterých musí být dosaženo. Dobře zpracovaný plán napomáhá ke zlepšení efektivity celého marketingového procesu. Marketingový plán se skládá z několika navazujících částí, popis aktuální marketingové situace, rozbor příležitostí a očekávání, údaje o trhu, zákazníkovi a konkurenci a v neposlední řadě i o cílech a předpokládaných výsledcích. Nesmí být opomenuta kontrola, ta je důležitá v návaznosti na rozpočet.

„Marketingový plán si můžeme představit jako „cestovní mapu“ našeho podnikání.“²⁵

Východiska marketingového plánování:

- jasné vymezení poslání podniku,
- určení cílů,
- vytipování příležitostí,
- zdroje organizace,
- určení časového období.

2.3.2 Realizace

Druhá fáze je přenos marketingových programů do skutečné činnosti. Úspěšný realizační proces znamená dosažení cílů, stanovených v marketingovém plánu. Do popředí se dostává organizační složka organizace. Organizační struktura by měla být zaměřena na

25 Foret, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008, 31 s. ISBN 978-80-251-1942-6

uspokojování potřeb trhu. Pro úspěšnou realizaci je nutné, aby všichni, kdo jsou zapojeni do realizace, znali cíle a prostředky realizace. Nutné je také vymezení odpovědnosti při realizaci plánu a přesné vyspecifikování jednotlivých úkolů v souladu s termíny. Důležitá je komunikace uvnitř organizace a následná komunikace vně.

2.3.3 Kontrola

Závěrečnou fází procesu marketingového řízení je kontrola. Tento proces má za úkol sledovat a posuzovat, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnosti k dosažení cíle. Zahrnuje srovnávání výsledků se stanovenými cíli, popřípadě identifikuje odchylky, které mohou být jak kladné, tak záporné. Proces kontroly pak vede k revizi marketingové strategie a její upravování. Důležité je, aby všechny marketingové funkce a nástroje byly vždy v souladu s cíli, posláním a vizí organizace. Po nezbytném procesu kontroly je žádoucí, aby organizace flexibilně reagovala na nutné změny.

2.3.4 Marketingové řízení školského zařízení - SVČ

Marketingové řízení neziskové organizace má svá specifika. Pomyslný trh ve školství je zvláštní a výjimečný. Na rozdíl od cílů firmy, kdy jde především o dosažení zisku, cílem a výstupem školy a školského zařízení je vzdělání, tedy ryze neziskový sektor. I když u SVČ nabízené produkty přinášejí formou zápisného nemalé finanční prostředky, organizace nadále zůstává organizací neziskovou. Tyto finanční prostředky slouží ke krytí nákladů na provoz a další činnost. Vlivem demografického vývoje jsou organizace stále více nuceny „sehnat pro svoje produkty odběratele.“

„Nutnost zabývat se prodejem a marketingem je způsobována především vzrůstající konkurencí, jejíž intenzita je nesrovnatelná s minulostí.“²⁶

Výše státních finančních zdrojů je přímo úměrná počtu „normativních“ žáků. Praxe ukazuje, že úspěšně komunikující organizace, tedy organizace orientovaná na zákazníka, nachází lepší uplatnění.

Marketingové řízení obecně zahrnuje základní činnosti, jako jsou plánování, určování strategie, prostředí, výzkum, audit a naplňování marketingového mixu. Marketing a jeho nástroje jsou základem stanovení marketingové strategie řízení organizace.

26 Jindra, J.: *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

Pro ziskovou i neziskovou sféru platí stejnou měrou vyspecifikování poslání, vize a cílů. Poslání je vyjádření toho, proč organizace existuje. Posláním SVČ je motivovat, podporovat a vést děti, mládež a dospělé k rozvoji osobnosti zejména smysluplným využitím volného času, a to širokou nabídkou aktivit v bezpečném prostředí, s profesionálním týmem.²⁷ Poslání všech SVČ jsou stejná. Vize je již specifická. Přesně vymezuje žádoucí cílový stav. Je to konkrétní představa o budoucím stavu organizace. Přestože se vize vztahují k daleké budoucnosti, je třeba, aby byly sdíleny. Pojem vize by měl zahrnovat soubor specifických ideálů a priorit organizace, obraz její budoucnosti, zkrátka to, čím je organizace zvláštní a jedinečná.²⁸

„ Školské zařízení, které ví, kam jde, se tam vždy dostane.“²⁹

Dalším krokem je stanovení cílů. V marketingově řízené organizaci následuje tvorba marketingové strategie a plánu.

Organizace, které využívají nástroje marketingu pro řízení, tak naplňují všechny atributy fungování efektivní organizace. Priority v marketingově řízené škole jsou pak shodné s prioritami v marketingově řízeném SVČ.

Priority v marketingově řízené škole:³⁰

- strategické řízení školy (definice příležitostí a hrozeb přicházející z vnějšího prostředí, pojmenování silných a slabých stránek organizace, na základě analýz stanovení cíle),
- styl řízení školy (umožňující vývoj a změnu),
- efektivní organizace (podpora strategie školy),
- vnitřní personální marketing (založený na práci s lidmi, budování vztahů, motivace pedagogů, podpora spolupráce, vytváření pozitivního klimatu školy),

27 Heřmanová, J. Macek, M.: *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 2. Praha: NIDM, MŠMT, 2009, ISBN 978-80-86784-77-9

28 Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

29 Heřmanová, J. Macek, M.: *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 2. Praha: NIDM, MŠMT, 2009, s. 44, ISBN 978-80-86784-77-9

30 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, ISBN 978-80-7357-494-9

- relační marketing (vytváření podmínek pro participaci),
- evaluace (založená na důkladných analýzách faktorů, ovlivňujících výsledky a rozvoj školy).

Vedení založené na správné intuici, společně s vhodným stylem řízení, je schopno rychle reagovat na změny vnějšího prostředí a vývoje. Do popředí se dostává význam relačního marketingu. Vztahy organizace s partnery jsou považovány za součást jedinečnosti organizace. Marketingový přístup se projevuje v její kultuře, která se manifestuje jak vně, tak i uvnitř organizace.³¹ Podpora participace je nezbytností. Jde tedy o vytvoření takového prostředí, které participaci nejen umožňuje, ale hlavně ve velké míře podporuje. Organizace, v neposlední řadě, vyhodnocuje všechny svoje aktivity.

Výhodou marketingového řízení je vytvoření smysluplného programu pro cílové trhy, efektivní distribuce i komunikace programu, zvýšení kvality, efektivity a pestrosti nabídky a v neposlední řadě i informovanosti veřejnosti.

2.3.4.1 Marketingová strategie školského zařízení - SVC

Marketingovou strategii můžeme nazvat také marketingovou filozofií, která je východiskem pro marketingový plán organizace. Organizace se primárně orientuje na určité segmenty zákazníků. Vhodně volí marketingovou komunikaci a na cílové skupiny zaměřuje správné marketingové nástroje. Marketingová strategie zásadním způsobem ovlivňuje uplatnění organizace a její prosperitu. Zajišťuje efektivní využívání všech organizačních složek a zdrojů. V případě SVC se jedná o působení v širokém věkovém spektru zákazníků od dětí předškolního věku až pro seniory. Ve školách, kupříkladu, se jedná o zúženou věkovou skupinu dětí a mládeže a jejich zákonných zástupců.

2.3.4.2 Marketingový plán školského zařízení - SVC

Převádí marketingovou strategii organizace v konkrétní plán. Stanovuje:³²

- úvod – hlavní cíle, účel,
- popis situace – pozice na trhu, skupina, úspěšnost produktu, konkurence,

31 Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

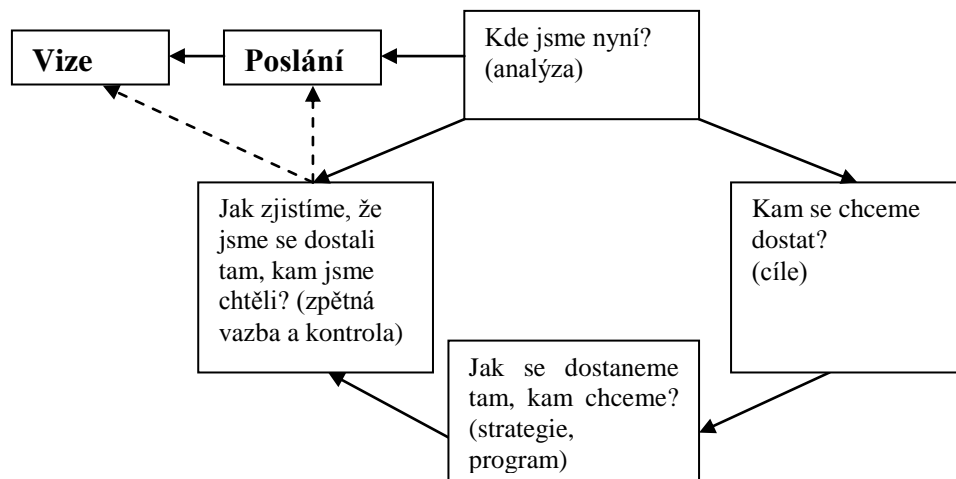
32 Bříza, K. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.csm-praha.cz/cs/>, 2012

- analýza rizik a příležitostí – předvídání vývoje trhu,
- cíle a hlavní úkoly – stanovení cíle na období, jeho číselné hodnoty.

Kroky při sestavování marketingového plánu SVČ: ³³

- Čím se naše organizace zabývá? → nabídka aktivit
- Jak plán naplníme? → úkoly, záměry, cíle organizace
- Kdo jsou účastníci zájmového vzdělávání? (definice cílových skupin)
- Co očekávají? – jejich potřeby a přání → marketingový výzkum
- V jakém prostředí pracujeme? → analýza vnějšího prostředí (SWOT)
- S čím musíme pracovat? → analýza zdrojů – silné a slabé stránky (SWOT)
- Jak na základě marketingových aktivit zajistíme zdroje? → úkoly, záměry, cíle
- Jak sladit úkoly a cíle se zdroji a možnostmi trhu? → strategické mark. plánování
- Kdy dosáhneme našich záměrů a cílů?
- Kdo zodpovídá za jejich zajištění? → akční plán
- Jak dalece vyhovuje marketingový plán cílům?
- Co je potřeba změnit v našem marketingovém plánu? → monitorování a kontrola

Zjednodušené vyjádření tvorby marketingového plánu:



Obr. 5 Schéma podle Jakubíkové³⁴

³³ Heřmanová, J. Macek, M.: *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 2. Praha: NIDM, MŠMT, 2009, ISBN 978-80-86784-77-9

³⁴ Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

2.4 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ

Veškerá činnost a potažmo rozhodování je ovlivňováno prostředím, ve kterém organizace působí. Prostředí může přinášet organizaci nové příležitosti či prospěch, ale také jistý druh ohrožení. Z obecného hlediska lze prostředí rozdělit, dle ovlivnitelnosti organizací, na tři stejně obsáhlé části. Jedná se o vnitřní prostředí, neboli mikroprostředí, dále pak vnější prostředí, někdy nazývané makroprostředí a mezoprostředí, kde některé prvky leží vně a některé uvnitř organizace.

Mikroprostředí

Do mikroprostředí počítáme organizaci jako takovou a její zaměstnance. Vztahy a činnosti v tomto prostředí se navzájem ovlivňují a podstatné je, že je organizace může sama aktivně ovlivňovat. K posouzení vnitřního prostředí může sloužit analýza SWOT. Na základě analýzy organizace dokáže vyhodnotit slabé a silné stránky, popřípadě stanovit příležitosti či hrozby.

„Mikroprostředí zahrnuje nejbližší subjekty, se kterými vstupuje organizace do interaktivního kontaktu.“³⁵

Mezoprostředí

Ke složkám mikroprostředí se přidávají neméně významné skupiny, jako jsou zákazníci, dodavatelé, veřejnost, konkurence atd. Toto prostředí zahrnuje veškeré prvky a vlivy, které ovlivňují firmu z blízkého okolí. Jádrem mezoprostředí je propojení zájmů a tvorby důvodů ke spolupráci.

Makroprostředí

Makroprostředí se skládá z několika významných faktorů, ovlivňující toto prostředí. Největší vliv mají demografický vývoj, ekonomické vlivy, přírodní prostředí, technologie a kulturní i politické prostředí. Tyto faktory jsou z hlediska organizace neovlivnitelné. V některé literatuře se o nich hovoří jako o faktorech nekontrolovatelných nebo determinujících.

35 Skořepa, L., Vochozka M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vyd. 1. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 18 s. ISBN 978-80-87278-01-7

2.4.1 Marketingové prostředí školského zařízení - SVČ

Mikroprostředí

Jinými slovy střed prostředí je ovlivňován podmínkami, které v sobě zahrnují oblast personální a finanční. Zatímco ve školách jsou převážně stabilní pedagogické sbory, specifikem SVČ je velké množství externích pracovníků, kteří mají velmi nízké pracovní úvazky. U velkých SVČ dosahuje počet externích pracovníků několika desítek i stovek pracovníků, kteří se mezi sebou téměř neznají. Vedení těchto lidí je zpravidla delegováno na zástupce ředitele. Rozdíly mezi externími pracovníky jsou velké, styl vedení je pak velmi specifický.

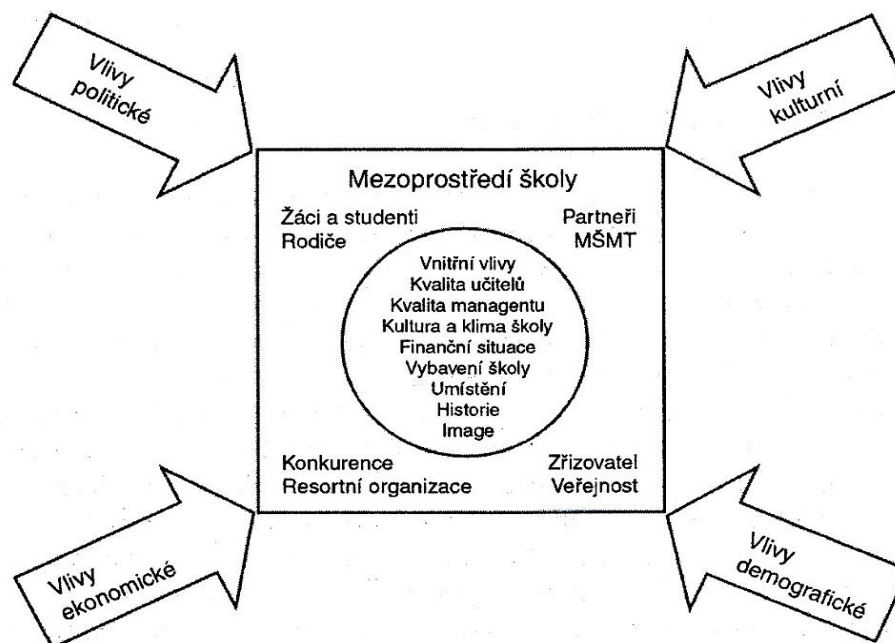
Mikroprostředí je ovlivňováno kvalitou managementu. Jedná se o prostředí nejvíce ovlivnitelné ze strany organizace. Nastavení se promítá do klimatu a kultury organizace.

Mezoprostředí

Jedná se určitý mezistupeň, který je specifický pro oblast školství. Mezoprostředí může být částečně ovlivňováno organizací. Je to v podstatě to nejbližší okolí. Zahrnuje klienty (zejména žáky, absolventy a rodiče), veřejnost, konkurenční nebo spolupracující organizace, lokální média a jiné. V případě SVČ je zejména věkový rozptyl zákazníků veliký. Činnost organizace, v porovnání se školou, je vlivem mezoprostředí značně proměnlivá. Nabídka aktivit, zejména v nepravidelné činnosti, se řídí momentální poptávkou.

Makroprostředí

Makroprostředí představuje pro školu a školské zařízení vlivy, které jsou zcela neovlivnitelné. Organizace by se měla snažit alespoň rozpoznat základní směry, předvídat možné změny a přizpůsobit se jim. SVČ zpravidla bez problémů pružně reagují na dané okolnosti, což jim umožňuje zejména velká variabilita jejich činnosti. Školy se pohybují v rozmezí RVP. SVČ, pro které RVP neexistují, mají širší možnost výběru aktivit a oblastí vzdělávání. Členění ovlivňujících faktorů je shodné se ziskovou sférou, viz. výše. Rozdíl mezi neziskovým sektorem a ziskovým je ale v řadě zákonných omezení a nařízení, vztahujících se pouze k neziskovým organizacím.



Obr. 6 Prostředí školy³⁶

2.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

2.5.1 Co je marketingový výzkum?

Marketingový výzkum je proces, který je založený na shromažďování a následné analýze informací. Tyto informace pak pomáhají rozpoznávat příležitosti popřípadě problémy související s marketingovou činností organizace. V neposlední řadě se vyhodnocují výsledky této činnosti. Tento proces směřuje k identifikaci zákazníka a jeho potřeb a přání.

Definice:

„Marketingový výzkum poskytuje systematicky zjištěné a objektivizovanými postupy zpracované informace.“³⁷

³⁶ Báča, M. *Strategie rozvoje školy*. Dostupné z WWW: <http://www.csm-praha.cz/cs/>, 2014

³⁷ Foret, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008, 62 s. ISBN 978-80-251-1942-6

2.5.1.1 Dělení marketingového výzkumu

Základní rozlišení marketingového výzkumu.³⁸

Primární marketingový výzkum zahrnuje vlastní zjišťování informací v terénu, ať už si jej realizátoři provádějí vlastními silami, nebo si k tomu najmou spolupracující instituci. Primární marketingový výzkum tedy zahrnuje celý proces.

Sekundární marketingový výzkum naproti tomu předpokládá zpravidla další využití dat, zejména v podobě jejich statistického zpracování. Daná data již dříve někdo shromáždil a zpracoval jako primární výzkum třeba pro jiné cíle a jiné zadavatele.

Primární marketingový výzkum prováděný v terénu lze členit na kvantitativní a kvalitativní.

*Jiné dělení marketingového výzkumu (např. z hlediska obecné metodologie)*³⁹

- *popisný neboli deskriptivní; jeho výsledky popisují jevy, se kterými se v dané oblasti setkáváme, zachycuje náš problém, který je předmětem výzkumu*

- *diagnostický neboli kauzální, který již nejen popisuje daný problém, ale snaží se o formulaci hypotéz, hledá příčiny popisovaných jevů, souvislosti, pravidelnosti, vztahy příčiny a následku*

- *prognostický, který se snaží postihnout současné vývojové trendy a předpokládaný budoucí stav.*

2.5.2 Marketingový výzkum jako proces

Efektivní marketingový výzkum si můžeme představit jako proces, sestávající z následujících pěti kroků:⁴⁰

1. definování problému a cílů výzkumu

38 Foret, M. *Marketingový průzkum*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-2183-2

39 Foret, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2003, 15 s. ISBN 80-247-0385-8

40 Foret, M. *Marketingový průzkum*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008, ISBN 978-80-251-2183-2

2. sestavení plánu výzkumu
3. shromáždění informací
4. analýza informací
5. prezentace výsledků

V průběhu každého výzkumu můžeme najít dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy výzkumu a následně potom etapu jeho realizace včetně zpracování a analýzy zjištěných údajů. Příprava výzkumu v sobě zahrnuje kroky, vedoucí k vytvoření předpokladů pro jeho realizaci a v mnohém rozhoduje o jeho celkové metodologické kvalitě.

2.5.3 Marketingový výzkum a školské zařízení – SVČ

Význam poznávání potřeb a přání zákazníků se vzrůstající konkurencí stále roste. I ve školství by se marketingovým výzkumem měly zabývat všechny organizace. U SVČ je tento proces nutností. Umožňuje tak pružně reagovat na momentální poptávku.

„Základní funkcí marketingového výzkumu je pomoci škole zjistit potřebné informace, týkající se skutečných či potenciálních zákazníků školy, předpovědět jejich zájmy, zjistit, jak hodnotí školu nejen studenti, ale i učitelé, popřípadě rodiče žáků, široká veřejnost a tak dále.“⁴¹

Marketingový výzkum prováděný školským zařízením - SVČ

„Marketingovým výzkumem rozumíme systematické získávání a analýzu informací, které se vztahují ke škole a prostředí, ve kterém působí.“⁴²

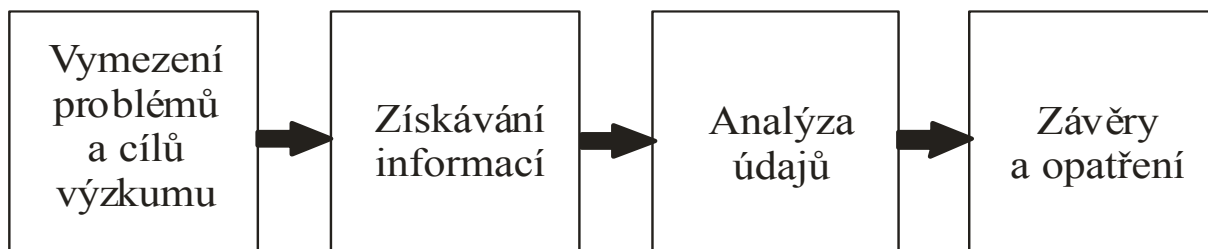
V základních krocích se marketingový výzkum školy a SVČ neliší. Východiskem je pomoci škole, stejně tak školskému zařízení, získat, potažmo vyhodnotit získané informace a dále s nimi pracovat. Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení, stanovení marketingové strategie, potažmo

41 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, 100 s. ISBN 978-80-7357-494-9

42 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, 100 s. ISBN 978-80-7357-494-9

stanovení marketingového plánu. Marketingový průzkum je pak součástí marketingového výzkumu a také nejčastěji používán.

Kroky marketingového výzkumu:



Obr. 7 podle Kroky marketingového výzkumu⁴³

2.5.3.1 Vymezení problému a cílů výzkumu

Problém vždy musí být jasně vymezen a z tohoto vymezení potom stanoven cíl výzkumu. Ve školách a školských zařízeních pak zdrojem informací, které odhalují problémy, jsou zejména připomínky rodičů, žáků nebo absolventů, průzkumy uvnitř a vně organizace, autoevaluace nebo evaluace organizace. Základním důležitým informačním systémem je zákonem předepsaný systém vnitřních informací, který zahrnuje dokumentaci organizace a evidenci vzdělávacího procesu. Marketingový výzkum může být cestou, jak zjišťovat nezbytné informace.

2.5.3.2 Získávání informací

Získané informace můžeme dělit na primární a sekundární. Nejméně nákladné jsou sekundární informace. Tato data zahrnují informace, které byly zpracovány pro jiný účel, ale jsou neméně důležité. Někdy však nemusí odpovídat potřebě. Primární informace lze získat z vnitřního, ale také vnějšího informačního systému. Sběr informací může mít formu pozorování, průzkumu nebo experimentu.

43 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, ISBN 978-80-7357-494-9

2.5.3.3 Analýza údajů

Pokud jsou shromážděny potřebné údaje, nastává fáze třídění. Je důležité stanovit kritéria třídění. Kritéria jsou stanovena na základě důležitosti získávaných informací. Analýza, jako taková, by měla poskytnout odpovědi na otázky, týkající se řízení organizace. Celková úspěšnost marketingového výzkumu závisí na kvalitě vyhodnocení. Předložené informace musí být přesné.

2.5.3.4 Závěry a opatření

Poslední, neméně důležitou, fází celého výzkumu je využitelnost a aplikace získaných informací. Takto získané údaje lze využít pro stanovování plánů rozvoje či při rozhodování managementem. Nabyté informace za pomoci dalších marketingových nástrojů vedou k naplňování cílů a vizí a usnadňují řízení organizace.

2.6 **MARKETINGOVÝ MIX**

Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku.⁴⁴

Jedná se o soubor nástrojů, s jejichž pomocí vytváříme vlastnosti služeb nabízené zákazníkům. Cílem zůstává uspokojování potřeb zákazníků nabídkou správného produktu.

Mix je souhrn marketingových prvků, které organizace používá k marketingovému řízení. Zpravidla se využívá koncepce „čtyř P“ – product, price, place, promotion.

„Jedná se o optimální skladbu marketingových prvků, které organizace používá v marketingovém řízení k naplnění stanovených cílů.“⁴⁵

Další alternativou marketingového mixu je koncepce „čtyř C“ – koncepce založena na marketingovém mixu sestaveném z pohledu klienta, nikoliv z pohledu nabízejícího.⁴⁶

44 Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Vyd. 6. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003, ISBN 978-80-247-0513-2

45 Skořepa, L., Vochozka M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vyd. 1. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008, 69 s. ISBN 978-80-87278-01-7

46 Trunda, J., Bříza, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Centrum školského managementu PedF UK, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6

2.6.1 Marketingový mix 4 P pro školské zařízení – SVČ⁴⁷

Produkt - soubor hmotných a nehmotných prvků, obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Dělíme na - produkt/služba.

Analýza nabídky produktů a služeb – SVČ:

- základní produkt – pedagogika, vzdělávání
- doplňková služba – poradenství, informace ZÚ, prodej příruček, občerstvení
- poskytování informací a poradenské služby (letáky, informační brožury, pohovor s rodiči)
- přebírání objednávek a účtování služeb (způsob placení zápisného, způsob objednávek, komunikace s rodiči)
- péče o zákazníka a jeho bezpečnost (péče o děti, bezpečnost při pobytu v SVČ)
- speciální služby (možnost pozdějšího vyzvednutí dítěte, péče o dítě i o víkendy, možnost zapůjčení zahrady, zajištění programu apod.)

Cena - výše peněžní úhrady zaplacená na trhu za poskytované vzdělávací programy. Cena určuje hodnotu vzdělávacího programu pro zákazníka. Cena má různý význam pro různé lidi. Chování zákazníka neovlivňují pouze ekonomické faktory již proto, že vzdělávací služby v neziskovém sektoru nemají charakter klasického tržního produktu.

Místo a vzdálenost - předposlední klíčový faktor při výběru akce. Dostupnost je velmi důležitá nejen pro účastníky, ale i pro organizátory akce vzhledem k pronajímaným vzdělávacím zařízením pro sestavování programu. Účastníci volí raději dostupnější vzdělávací kapacity bez finanční nákladnosti a také vzhledem k případné časové náročnosti.

Podpora prodeje - využití dostupných metod, technik a prostředků pro komunikaci s veřejností, s klienty a cílovými skupinami. Metody pomáhají přizpůsobit se okolí a co možná nejvíce se přiblížit s nabídkou zákazníkovi.

47 Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

K tradičním 4 P mohou být přidána ještě další 3 P:

PRODUKT <ul style="list-style-type: none"> - rozsah - kvalita - úroveň značky - produkční řada - záruky - prodejní služby 	CENA <ul style="list-style-type: none"> - úroveň - slevy - platební pod. - vnímání hodnoty služby - kvalita/cena - diference 	MÍSTO <ul style="list-style-type: none"> - umístění - přístupnost - distribuční kanály - pokrytí trhu distribucí 	PODPORA PRODEJE <ul style="list-style-type: none"> - reklama - osobní prodej - propagace - publicita - public relations
LIDÉ (uvnitř organizace) <ul style="list-style-type: none"> - zaměstnanci - vzdělání - přínosy - motivace - vystupování - mezilidské vztahy - postoje 	LIDÉ (vně organizace) <ul style="list-style-type: none"> - zákazníci 	MATERIÁLNÍ PŘEDPOKLADY <ul style="list-style-type: none"> - prostředí - zařízení - barevnost - rozmístění - úroveň hluku - usnadňování zboží - hmotné podněty 	PROCES <ul style="list-style-type: none"> - politika - postupy - prostor pro rozhodování - spolupráce se zákazníky - usměrňování zákazníka - průběh aktivit

Obr. 8 podle Rozšíření marketingového mixu ⁴⁸

2.6.2 Marketingový mix 4 C pro školské zařízení – SVC ⁴⁹

Customer solution - klíčovým prvkem je hodnota pro zákazníka, kterou nabízeným produktem získává. Posláním SVC je poskytovat služby, které vedou ke smysluplnému naplnění volného času. Kvalita naplnění potřeb ve volném čase je pak hodnotou pro zákazníka.

Customer cost - jsou akceptovatelné náklady vzniklé zákazníkovi za poskytovanou službu. Cena by měla korespondovat s hodnotou vzdělávací nabídky pro zákazníka.

Convenience - zahrnuje dostupnost řešení z libovolného důvodu. Do popředí se dostává dostupnost z časového hlediska.

⁴⁸ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

⁴⁹ Trunda, J., Bříza, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Centrum školského managementu PedF UK, 2011. ISBN 978-80-7290-541-6

Communication - komunikační schopnosti jsou „kapitálem“ organizace. Zákazník chce s organizací komunikovat, nevyžaduje reklamní podbízení, naopak očekává poskytnutí všech důležitých informací. Do popředí se dostává vztahový (relační) marketing, který je založený na budování trvalých vztahů uvnitř organizace a k vnějšímu prostředí. Vztahy určují budoucí hodnotu organizace.

2.7 SEGMENTACE TRHU

„Segmentace trhu je proces, rozdělující trh na skupiny zákazníků takovým způsobem, že každý segment je nejlépe oslovitelný pomocí jedinečného marketingového mixu.“⁵⁰

Segmentace trhu je vymezení nejaktivnějších a nejdůležitějších segmentů trhu, které organizace může co nejvíce ovlivnit a následně efektivně uspokojovat. Podstatu segmentace trhu lze vyjádřit jako proces vytváření skupin zákazníků, kdy každá skupina vyžaduje specifický přístup a tvorbu specifického mixu. Segmentace trhu je realizovaná podle různých hledisek.

„Tržní zacílení je spojeno s výběrem vhodného segmentu a vlastními možnostmi.“⁵¹

Hlediska podle Jakubíkové:⁵²

- demografická (pohlaví, věk, národnost),
- geografická (ve školství určeno zpravidla spádovostí),
- psychografická (dle příslušnosti v sociální třídě, životnímu stylu),
- podle chování (podle potřeb, postojů, využívání, zájmů).

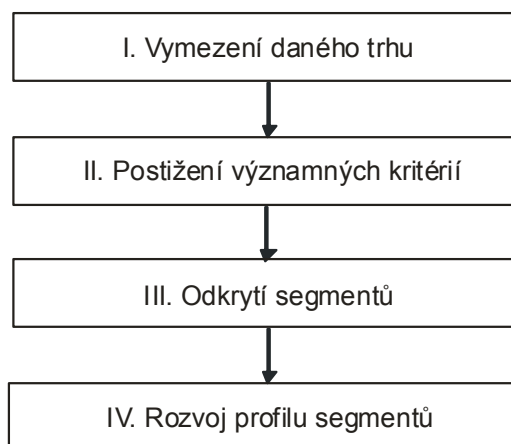
50 Kumar, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2008, 23 s. ISBN 978-80-247-2439-3

51 Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, s. 25, ISBN 80-7083-460-9

52 Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

„Segmentace trhu není statická, mění se rozměry, chování, charakteristiky segmentů.“⁵³

Vlastní proces segmentace trhu probíhá v několika na sebe navazujících fázích:



Obr. 9 podle Proces segmentace trhu⁵⁴

2.7.1 Poznávání zákazníků⁵⁵

- naši zákazníci – kdo jsou nebo by mohli být naši zákazníci, jejich sociodemografické charakteristiky, jako pohlaví, věk, dosažené školní vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, ekonomická aktivita atd.,
- jejich životní podmínky – životní úroveň tvořená výší příjmů a výdajů, vybaveností domácnosti, zejména předměty dlouhodobé spotřeby (domácí spotřebiče, elektrotechnika, automobily), vlastnictví movitého i nemovitého majetku apod.,
- jejich životní styl – vychází z pracovních i mimopracovních, volnočasových aktivit, jako jsou rekreace, sport, kultura, vzdělávání atd.,
- jejich hodnotové orientace – čemu věří a dávají přednost, jejich názory na život, životní postoje a orientace, politické preference apod.,
- jak se chovají a rozhodují – v nejrůznějších životních situacích, zejména jako zákazníci a spotřebitelé při nákupu, o jaké zboží a služby mají zájem
- kdo a jak s nimi komunikuje – jaké sledují sdělovací prostředky

53 Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C.H.Beck, 2003, 16 s. ISBN 80-7179-577-1

54 Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C.H.Beck, 2003, ISBN 80-7179-577-1

55 Foret, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2003, 12 s. ISBN 80-247-0385-8

2.7.2 Zákazníci SVČ a jejich očekávání⁵⁶

Pro větší přehled lze zákazníky SVČ dělit podle důležitosti na primární a sekundární.

Primární zákazníci

1. zřizovatel
2. rodiče
3. děti
4. školy
5. donátoři
6. mládež
7. dospělí

Zřizovatel

SVČ jsou v různé míře finančně závislá na zřizovateli (od 30 % do téměř 100 % jejich celoročních výnosů). To je závislé na míře samostatnosti, kterou SVČ dostane nebo si vytvoří. Přímé dotace jsou nepostradatelným přímým ekonomickým nástrojem, zabezpečujícím hmotné podmínky pro fungování SVČ. Zřizovatel je stále nejvýznamnějším finančním zdrojem pro SVČ. Tím, že zřizovatel poskytuje finanční prostředky na činnost, má nějaká očekávání směrem k SVČ. Očekáváním je především bezproblémově fungující organizace s přesnou administrativou, která plní své poslání. Zřizovatel požaduje, aby byly poskytovány finanční prostředky účelně investované. Vyžaduje maximální počty dětí v aktivitách SVČ, především v pravidelné zájmové činnosti, v preventivních programech a osvětové činnosti. V řadě míst zřizovatel očekává své vlastní zviditelnění nebo alespoň některých jednotlivců.

Rodiče

Pozice rodiče je pozicí rozhodovací. Rodič je ten, který rozhoduje o zapojení svých dětí do činností SVČ a také financuje aktivity svých dětí. Rodiče si stále ve větší míře uvědomují význam volnočasových aktivit. Pozornost pak zaměřují na rozvoj klíčových kompetencí svých dětí. Rodiče očekávají vytvoření bezpečného prostředí. Zcela

⁵⁶ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

oprávněně mohou očekávat kvalitní, zajímavý, atraktivní program, realizovaný kvalitními a kvalifikovanými pedagogy. Důležitým faktorem pro volbu aktivit je v neposlední řadě jejich dostupnost jak cenová, tak i místní.

Je třeba rozlišovat mezi konečným spotřebitelem produktu a osobou, která dává podnět k rozhodování a také osobou, která provádí rozhodnutí.⁵⁷

Děti

Děti jsou největší skupinou zákazníků SVČ. Nejvýznamnější věkovou skupinou jsou děti ve věku 9 – 11 let. Jeden z důvodů je ten, že právě v tomto věku za děti rozhodují rodiče. Identifikovat očekávání dětí je velice složitá záležitost, která se odvíjí především od věku dětí. Na prvním místě je atraktivnost činnosti, které vede k naplnění jejich zájmů. Dalším hlediskem pro výběr aktivity je vyhledávání kamarádů, zábavy a dobrodružství nebo naopak odreagování. S věkem se také přetváří vztah mezi dítětem a pedagogem. Čím jsou děti starší, tím více očekávají participativní způsob vedení a rovnocenný vztah se svými pedagogy.

Základní školy

Základní školy jsou přirozeným a tradičním partnerem SVČ. Nejčastějším typem spolupráce je zpravidla organizování soutěží a přehlídek vyhlašovaných MŠMT nebo pořádaných SVČ. U některých organizací dochází k hlubší spolupráci, kdy SVČ svojí činnost přenáší do prostor školy. V tomto případě vyvstává otázka vhodnosti prostředí pro volnočasové aktivity, které je stejné jako při vyučování. Další oblastí spolupráce je organizování různých programů (preventivní, kulturní, výukové), popřípadě kurzů pro pedagogy v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Donátoři (sponzoři, vyhlašovatelé projektů...)

Projekty, granty a účelové dotace jsou třetím nejvýznamnějším ekonomickým nástrojem, zabezpečujícím hmotné podmínky pro fungování SVČ. Do této skupiny patří orgány státní správy a samosprávy, podniky a podnikatelé (sponzoři), MŠMT ČR a další ministerstva, grantové agentury, programy Evropské unie, nadace a nadační fondy.

⁵⁷ Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

Donátoři jsou ochotni poskytnout finanční či materiálové prostředky, pokud činnost nebo projekt plně koresponduje s jejich přesvědčením a je v souladu s jejich strategií. Za poskytované prostředky zpravidla očekávají zviditelnění, zvýšení prestiže jejich organizace, popřípadě zvyšování image.

Mládež

Práce SVČ s mládeží a s neorganizovanými skupinami je směr, který MŠMT ČR razí již mnoho let. Kategorie mládeže očekává od SVČ, že nebude spojována s aktivitami dětí, tato cílová skupina vyžaduje jiné prostředí. Mládež očekává jiný přístup, založený více na partnerství, komunikaci a participaci. Pozornost je směřována na trendové činnosti vhodné pro její věk. Požaduje alternativní a netradiční aktivity, které umožňují seberealizaci a sebeuplatnění v kontextu zábavy a celkového rozvoje. V řadě případů se objevuje názor nebýt organizován dospělými a svůj volný čas si organizovat po svém. Přestože očekávání této věkové skupiny jsou těžko identifikovatelná, je mládež pro SVČ velmi perspektivní zákazník.

Dospělí

Očekávání dospělých od SVČ je odvislé od jejich zájmů a zařazení. Dospělí zpravidla očekávají atraktivní činnosti zaměřené na ně. Dospělí, kteří jsou rodiči, vyhledávají společné programy se svými dětmi. Dospělí očekávají kvalitu služby, která koresponduje s cenou nabízené činnosti.

Sekundární zákazníci:⁵⁸

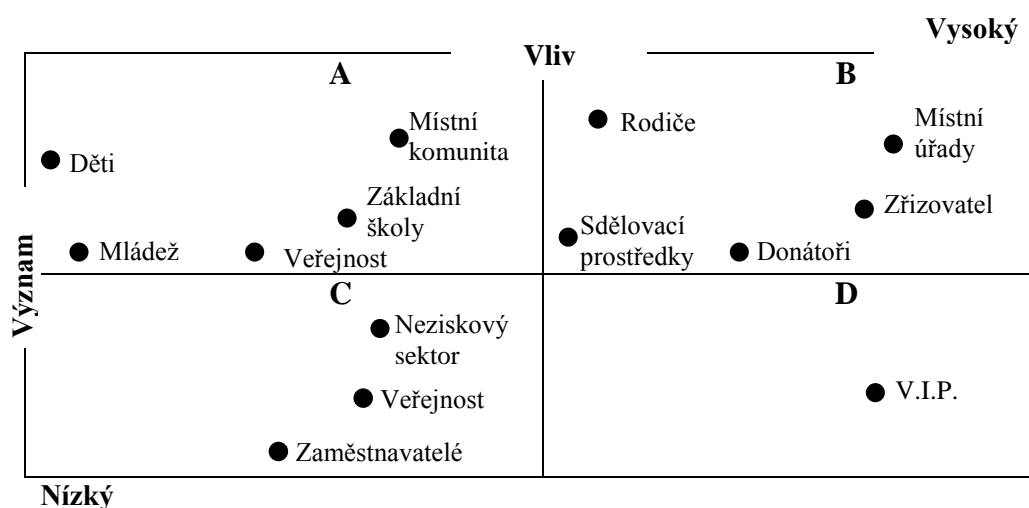
- důležité osoby
- místní úřady
- veřejnost
- místní komunita (okolí SVČ)
- neziskový sektor (spolky)
- sdělovací prostředky
- zaměstnavatelé

58 Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

Sekundární zákazníci tvoří skupinu významných, ale méně důležitých zákazníků pro SVČ. Nesmí být opomíjeni. Na tyto skupiny je třeba se strategicky zaměřit při plánování vícezdrojového financování a medializaci zařízení.

2.7.2.1 Matice vlivu a významu zainteresovaných skupin - SVČ⁵⁹

Matice rozděluje primární a sekundární zákazníky do čtyř kvadrantů podle toho, jaký význam pro ně má činnost SVČ a podle toho, jak dalece mohou ovlivnit oni činnost SVČ. Z tohoto pohledu se nejvýznamnější skupiny nacházejí v kvadrantu „B“. Jedná se o skupiny zákazníků s velkým vlivem na činnost SVČ a pro které má zároveň činnost SVČ velký význam. Z uvedené matice vyplývá, že jako nejvlivnější zákazníci se jeví místní úřady, zřizovatelé, donátoři, rodiče a také sdělovací prostředky. To jsou skupiny, na které je třeba se strategicky zaměřit při plánování a získávání finančních prostředků. V kvadrantu „A“ se shromažďují skupiny, pro které má činnost SVČ velký význam, ale mají malý vliv na činnost SVČ. Na tuto skupinu je třeba zaměřit obsahovou stránku činnosti. V kvadrantu „C“ se v současné době nacházejí skupiny, pro které má činnost SVČ menší význam a také mají nízký vliv na činnost SVČ. Velmi důležité osoby jsou v kvadrantu „D“ s velkým vlivem na činnost SVČ, avšak s malým zájmem. Je nutné je promyšleným způsobem zainteresovat do činnosti SVČ. SVČ jsou stále nucena hledat nové cesty, jak jít za zákazníkem.



Obr. 10 podle Matice vlivu a významu⁶⁰

⁵⁹ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

⁶⁰ Jindra, J. *Marketing*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

„Kreativní segmentace může pomoci společnosti přiblížit se svým zákazníkům vytvořením příslušně se odlišujícího marketingového mixu pro každý segment.“⁶¹

2.7.2.2 Segmentace podle oblasti zájmů

U SVČ může být další možnou segmentací trhu oblast zájmů. Jde vytvoření samostatných skupin zákazníků, které spojuje nějaký zájem. U SVČ to často bývá oblast sportu, estetická výchova nebo například ekologie. Je důležité, aby tržní segment splňoval předem stanovená kritéria.

Tržní segment musí být:⁶²

- měřitelný,
- dostatečně velký a dostupný,
- stabilní a trvalý,
- ještě využitelný.

2.8 MARKETINGOVÝ AUDIT

Marketingový audit je komplexní, systematické, nezávislé a opakované vyhodnocování marketingového prostředí, cílů, strategie a aktivit firmy. Audit je pak nástroj kontroly, který zjišťuje shodu nebo neshodu mezi možnostmi firmy. Výsledkem auditu je vyhodnocení využívání marketingových možností, vedoucí k dosažení vytyčených a jasně formulovaných cílů. Pro správný marketingový audit platí, že je nutné ho provádět externími odborníky. Tím je zaručena objektivita a nezávislost.

Zpravidla zahrnuje tyto složky:

- Audit marketingového prostředí
- Audit marketingové strategie
- Audit marketingové organizace
- Audit marketingových systémů
- Audit marketingové produktivity
- Audit marketingových činností

61 Kumar, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2008, 39 s. ISBN 978-80-247-2439-3

62 Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000, ISBN 80-7083-460-9

2.8.1 Marketingový audit školského zařízení - SVČ⁶³

Jednou z cest, jak zjišťovat podmínky ke vzdělávání, je marketingový audit, jehož záměrem je identifikovat problémová místa a také určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb dané organizace. Na základě zjištění je třeba vytvořit strategii a plán činností, které budou směřovat k naplnění poslání organizace. Marketingové audity musí být systematické a cyklicky se opakující, potom mohou dobře sloužit jako nástroje marketingového řízení. Jedná se o průběžný proces hodnocení aktivit organizace a jejich přizpůsobování aktuální situaci.⁶⁴ Velký význam pro organizaci mají zejména nezávislé audity prováděné externě, které mohou přinést organizaci překvapivé výsledky. Marketingový audit posuzuje organizaci z mnoha hledisek. Jedná se zejména o naplňování znění příslušných zákonů a standardů, efektivní využívání zdrojů a v neposlední řadě se zaměřuje na zkoumání dosahování stanovených cílů a zvolených strategií. Je jedním z nástrojů, které slouží k vyhodnocování významných informací.

Definice:

Audit je úplné, systematické a periodické zkoumání i hodnocení prostředí a chování firmy či organizace, a to z hlediska naplňování znění příslušných zákonů, standardů, postupů efektivního využívání zdrojů a žádoucího dosahování stanovených cílů, zvolených strategií a aktivit a způsobů jejich uskutečňování.⁶⁵

2.8.2 Kroky auditu školského zařízení - SVČ:^{66 67}

I. AUDIT PROSTŘEDÍ

Makroprostředí

- Demografické = sledování demografického vývoje a očekávaných důsledků

63 Jakubíková, D. *Marketingový audit školy*. Dostupné z WWW: <http://www.rvp.cz/>, 2007

64 Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010, ISBN 978-80-87500-01-9

65 Jakubíková, D. *Marketingový audit školy*. Dostupné z WWW: <http://www.rvp.cz/>, 2007

66 Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009, ISBN 978-80-7357-494-9

67 Jakubíková, D. *Marketingový audit školy*. Dostupné z WWW: <http://www.rvp.cz/>, 2007

- Ekonomické = vymezení ekonomických faktorů, které nejvíce ovlivňují organizaci, stanovení očekávaného ekonomického vývoje
- Politické = sledování a aktualizace zákonných norem pro oblast školství, vytváření předpokladů (jaké změny lze předpokládat a jak na ně reagovat)
- Kulturní = sledování postoje veřejnosti ke školství a vzdělávání
- Ekologické a technologické

Mikroprostředí /mezoprostředí/

- Konkurence = sledování jiných organizací, trendů
- Zákazníci a klienti = zjišťování poptávky, potřeb zákazníků a klientů
- Klima organizace = sledování nastavení a dodržování dobrého klimatu organizace
- Kultura organizace = vyhodnocování sdílených norem, komunikace uvnitř i vně
- Organizační model = sledování funkčnosti organizační struktury

II. AUDIT MARKETINGOVÉ STRATEGIE

- Poslání organizace = sledování, zda je poslání jasně definované a je realizovatelné
- Záměry a cíle = sledování cílů (jsou-li dostatečně konkrétní, kvantifikovatelné, dosažitelné a reálné) a jejich korespondence s kulturou organizace
- Strategie = sledování postupů a strategie vedoucí k dosažení cílů

III. AUDIT ORGANIZACE MARKETINGU

= jak je uplatňován marketing v organizaci?

IV. AUDIT INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

- Informační systém = sledování účinnosti a obsahu informačního systému

V. ANALÝZA MARKETINGOVÉ PRODUKTIVITY

- Analýza efektivnosti nákladů = sledování efektivity, to jak jsou uspokojovány potřeby zákazníků

VI. AUDIT MARKETINGOVÝCH FUNKCÍ (MIXU)

- Produkt = sledování naplňování ŠVP v kontextu s posláním
- Cena = sledování a porovnání nákladů
- Distribuce, místo = sledování umístění organizace a dostupnosti
- Propagace, PR, publicita = sledování vztahů k veřejnosti, využití medií
- Lidé - pedagogičtí pracovníci, provozní zaměstnanci = sledování kvalifikovanosti, vztahů, zájmů
- Pedagogické přístupy = sledování zavádění změn, inovace
- Participace = sledování zapojení zákazníků do rozhodovacích procesů

2.8.3 Marketingový audit školského zařízení - SVČ pomocí How to know⁶⁸

2.8.3.1 Co je How to know (H2K)?

H2K je sebehodnotící nástroj pro zjišťování aktuálního stavu organizace, který v sobě obsahuje šest modelů pro měření různých typů organizace. Lze zvolit model škola nebo model SVČ. Tento systém je velice jednoduchý. Pomocí online dotazníků organizace získá přesný výčet silných a slabých stránek a systém vygeneruje doporučení vedoucí k trvalému zlepšování klíčových kompetencí organizace. Hodnocení kvality se promítá do všech činností organizace, tedy i do marketingových aktivit. Organizace si sama volí, jakou činnost chce pomocí H2K vyhodnotit. Hodnocení lze opakovat. S časovým odstupem je dobré porovnávat stávající stav s minulým a sledovat posun organizace.

2.8.3.2 Hodnocení organizace pomocí H2K

Příloha A ukazuje hodnocení oblasti marketingu v konkrétním SVČ. Čtyři pedagogičtí pracovníci vyplnili online dotazníky. Systém přesně vyhodnotil slabé stránky organizace a vygeneroval výstupy, které mohou vést k trvalému zlepšování organizace.

68 Jindra, J. *Evaluace*. Dostupné z WWW: <http://www.estudovna.cz/>, 2007

3 Empirická část

3.1 VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumná část bakalářské práce shromažďuje názory, týkající se důležitosti informací pro tvorbu marketingové strategie a stanovuje skutečné množství takto získávaných informací z pohledu managementu SVČ.

3.1.1 Východiska

Marketing má své opodstatněné místo i v neziskové sféře. Jeho nástroje jsou aplikovatelné ve školském prostředí. Správně vytvořená marketingová strategie je pak základem pro marketingově řízené organizace. Je třeba získávat a následně vhodným způsobem zpracovávat důležité informace pro její tvorbu.

3.1.2 Cíl výzkumného šetření

Cílem bakalářské práce je zmapování oblasti tvorby marketingové strategie u školských zařízení – SVČ. Výzkum by měl poskytnout odpovědi na tyto otázky:

- Jaké informace jsou z pohledu managementu nejdůležitější pro tvorbu marketingové strategie SVČ?
- Jaké informace skutečně management SVČ zjišťuje nejenom k tvorbě marketingové strategie?

3.1.3 Stanovená tvrzení

Závěrečná práce by měla potvrdit či vyvrátit tato stanovená tvrzení:

- č. 1 - Management SVČ je schopen identifikovat nejdůležitější informace pro tvorbu marketingové strategie (shoda 50 % a více).
- č. 2 - Méně než 50 % respondentů netvoří marketingovou strategii vůbec.
- č. 3 - Management SVČ skutečně zjišťuje pouze malé množství (méně než 50 %) informací důležitých nejenom pro tvorbu marketingové strategie.

3.1.4 Přínos pro školský management

Přínos této bakalářské práce pro školský management tkví ve zmapování oblasti marketingové strategie u SVČ. Výsledky práce mohou být podkladem pro marketingové řízení neziskových organizací, nebo mohou přispět k rozvoji této oblasti řízení.

3.1.5 Výzkumné metody

K vlastnímu výzkumu byla v této bakalářské práci použita kvantitativní metoda – dotazníkové šetření. Výzkum proběhl osobním oslovením respondentů nebo formou emailové komunikace. Pro realizaci dotazníkového šetření byly použity dva typy dotazníků. Byl využit portál Google <http://www.survio.com/cs/> a textový procesor Word. Oba způsoby dotazníkového šetření byly anonymní, ale umožňovaly zpětnou vazbu.

3.1.6 Struktura respondentů

Podkladem pro stanovení výzkumného vzorku byla všechna SVČ v České republice zapsaná v Rejstříku škol a školských zařízení MŠMT. Dotazník byl určen ředitelům SVČ a zástupcům ředitelů, kteří vedou samostatné pobočky. Organizace byly vybrány tak, aby byly rovnoměrně zastoupeny všechny kraje z ČR s ohledem na velikost města, ve kterém působí. Zohledněn byl i typ zřizovatele. Jednalo se tedy o 14 vybraných SVČ z každého kraje tak, aby ve vzorku byla obsažena SVČ z malých i velkých měst a s různým typem zřizovatele. Tento počet se odvíjel od pilotního výzkumu, viz. níže, kterého se zúčastnilo 14 ředitelů SVČ z kraje Vysočina. Celkový počet oslovených byl 196 SVČ z celé ČR.

3.1.7 Tvorba dotazníku

Dotazník (příloha B) se skládal ze čtyř částí (I. – IV.). První část zjišťovala potřebné informace o respondentovi – délka praxe ve funkci, funkční vzdělávání, typ zřizovatele, velikost města, obce. Na základě těchto údajů bylo zjištěno, jestli množství vrácených dotazníků odpovídá pokrytí všech variant kombinací informací o respondentovi. Ve druhé části dotazníku byly respondentům kladeny otázky ohledně důležitosti získávání určitého druhu informací pro tvorbu marketingové strategie. Tato část byla zaměřena pouze na názory vedoucího pracovníka bez ohledu na činnost. Třetí a čtvrtá část byla naopak zaměřena na skutečnou činnost. Zde se zjišťovalo, jestli ředitelé a zástupci ředitelů SVČ sestavují marketingovou strategii organizace a jaké informace a v jakém množství opravdu získávají. Otázky použité při tvorbě dotazníku byly uzavřené i otevřené.

3.2 PRŮBĚH ŠETŘENÍ

3.2.1 Pilotní výzkum

Pilotní výzkum byl realizován po sestavení dotazníku za účelem ověření srozumitelnosti otázek. Dotazník byl rozdán na poradě ředitelů SVČ z kraje Vysočina. Jednalo se o 14 ředitelů z různě velkých SVČ a s různými typy zřizovatele. Oslovení vedoucí pracovníci bez jakýchkoli doplňujících otázek dotazník vyplnili. Tyto dotazníky byly zahrnuty do celkového počtu vyplněných dotazníků. Dotazník bez úprav mohl být použit pro další šetření.

3.2.2 Vlastní realizace dotazníkového šetření

Dotazník byl rozeslán dne 20. 11. 2014. Uzavření dotazníkového šetření bylo 21. 2. 2015. Kvůli počáteční malé návratnosti vyplněných dotazníků proběhlo třikrát oslovení vybraných středisek. Původní vybraný vzorek nebyl dále rozšiřován.

3.2.3 Návratnost dotazníků.

Dotazník byl zaslán e-mailovou poštou s doprovodným dopisem do 182 vybraných SVČ ve všech krajích ČR. Celkový počet SVČ je, dle členské základny MŠMT, 308. Osloveno tedy bylo včetně předvýzkumu 64 % SVČ. Respondentům byly nabídnuty dvě varianty vyplňování dotazníků. V první variantě byl využit Google dotazník. Respondenti mohli po otevření odkazu, který byl součástí oslovovacího mailu, přímo elektronicky dotazník vyplnit. Průměrná doba vyplnění byla 7 minut. Druhá varianta nabízela dotazník v textovém procesoru Word. Respondenti si dotazník nejprve museli stáhnout, označit odpovědi a jako přílohu opět odeslat na emailovou adresu. Odhadovaná doba vyplnění byla 20 minut. Google dotazník vyplnilo 53 respondentů (56 %). Druhou, časově náročnější, variantu si přesto zvolilo 42 respondentů, což je 44 % z oslovených (bez předvýzkumu). Důvodem byla, pravděpodobně, možnost kontaktu s odesílatelem a užší zpětná vazba. Celkem dotazník vyplnilo 109 respondentů (včetně předvýzkumu), což je 56 % z celkového počtu oslovených.

3.2.4 Zpracování výsledků výzkumu

Pro zpracování dat z dotazníků bylo využito vyhodnocení systémem portál Google <http://www.surveo.com/cs/>. Následně byla data převedena do tabulky MS Excel a přidána data z dokumentů Word. Dále byla data zpracována do přehledných tabulek (příloha C – E) a vyhodnocena pomocí grafů.

3.2.4.1 Analýza indikátorů – část č. I

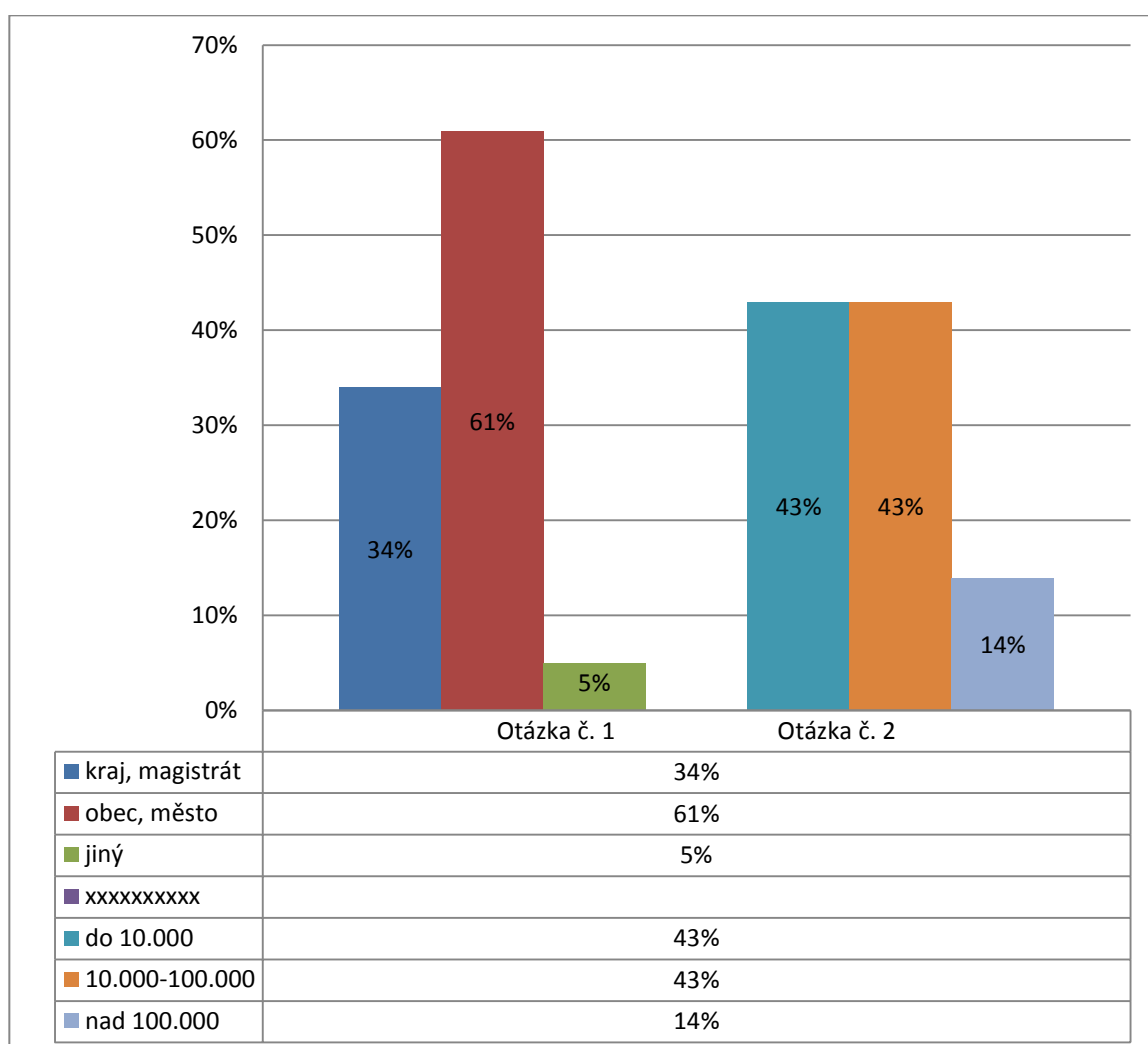
V části č. I dotazník zjišťoval údaje o respondentovi (funkční vzdělávání, délka ve funkci), dále informace o velikosti města, ve kterém organizace působí a o typu zřizovatele.

Otázka č. 1 – Zřizovatel

Otázka č. 2 – Počet obyvatel ve městě

Organizace, které zastupovali respondenti, byly z 34 % zřizovány krajem nebo magistrátem, z 61 % zřizovány obcí, městem a pouze 5 % tvořil jiný zřizovatel, v těchto případech se jednalo o církve. Toto procentuální rozvrstvení koresponduje i s údaji uvedenými v rejstříku MŠMT. Z hlediska velikosti města, obce, ve které organizace působí, se do výzkumu zapojilo 43 % s počtem obyvatel nižším než 10 000, 43 % s počtem obyvatel mezi 10 000 a 100 000 a pouze 14 % nad 100 000 obyvatel.

Graf č. 1 - zřizovatel, počet obyvatel ve městě

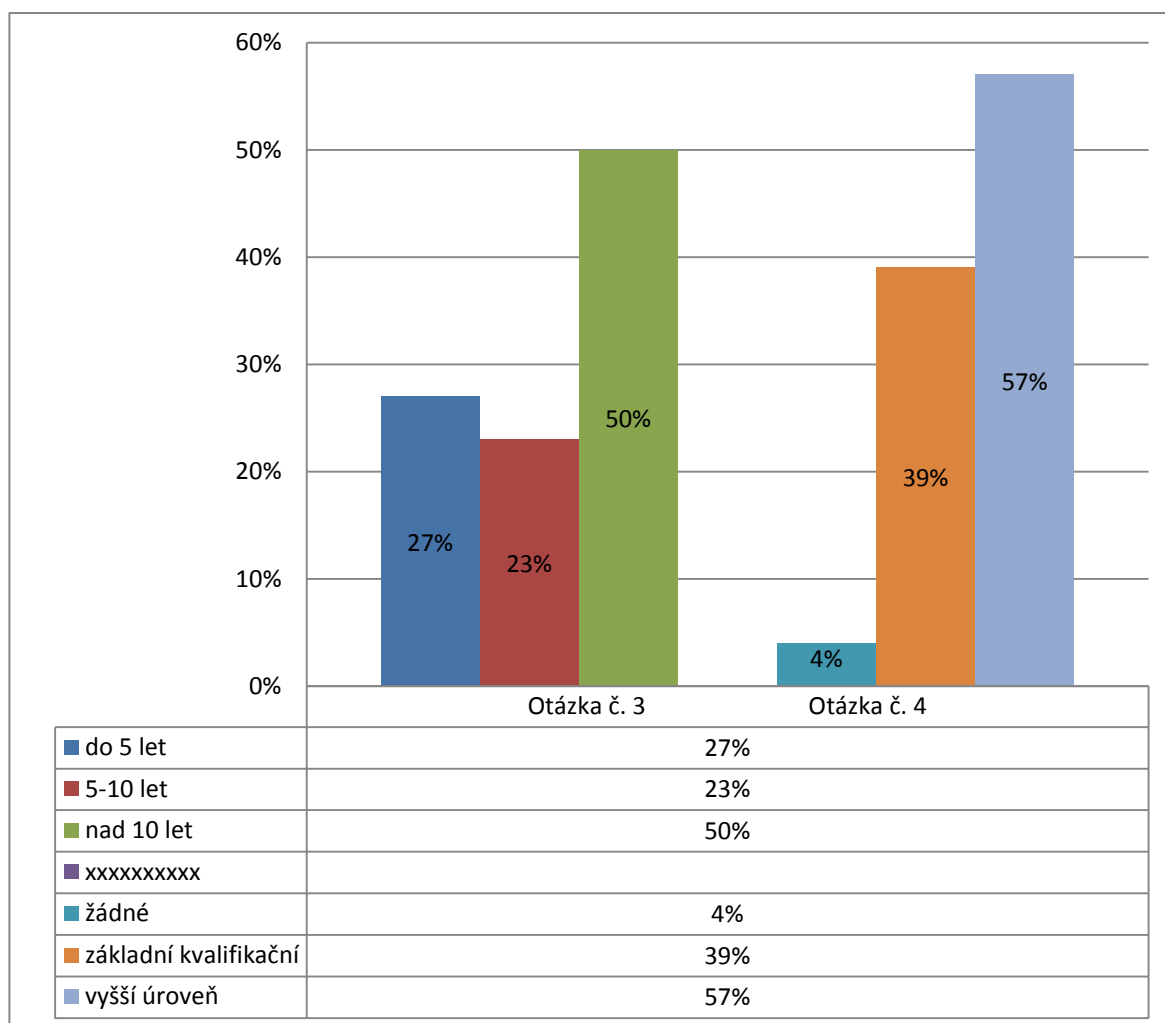


Otázka č. 3 – Délka praxe ve funkci

Otázka č. 4 – Funkční vzdělávání

Z údajů o respondentovi bylo zjištěno, že se do výzkumu zapojilo přesně 50 % ředitelů SVČ a zástupců ředitelů SVČ s délkou praxe ve funkci nad 10 let, 23 % s délkou 5 – 10 let praxe ve funkci a 27 % s délkou praxe ve funkci do 5 let. Dalším údajem o respondentovi bylo získané funkční vzdělávání. Téměř 57 % uvedlo vyšší stupeň funkčního vzdělávání, 39 % základní kvalifikační a 4 % uvedlo možnost žádné. Z odpovědi vyplynulo, že žádné funkční vzdělávání neabsolvovali respondenti s délkou praxe ve funkci kratší než 5 let. Tedy lze předpokládat, že jmenovaní byli ve funkci kratší dobu než 2 roky, dle požadavků zákona o pedagogických pracovnících (563/2004 Sb., § 5). Všechny položky indikátorů byly zastoupeny.

Graf č. 2 – délka praxe ve funkci, funkční vzdělávání



3.2.4.2 Výsledky výzkumu

3.2.4.2.1 Zásadní zjištění z části č. II

Tato část dotazníku zjišťovala názory respondentů na míru důležitosti informací, které mohou sloužit jako východiska pro tvorbu marketingové strategie organizace. Respondentům byly pokládány otázky na informace z oblasti vnitřního prostředí, mezoprostředí a vnějšího prostředí organizace. Respondenti vybírali možnost ze čtyřstupňové hodnotící škály (nízká důležitost, střední důležitost, vysoká důležitost, nejvyšší důležitost) – příloha B. Otázky nebyly dávány do souvislosti se skutečnou činností organizace. Jednalo se pouze o názor vedoucích pracovníků SVČ. Tato část byla zaměřena na vyvrácení nebo potvrzení tvrzení číslo jedna - Management SVČ je schopen identifikovat nejdůležitější informace pro tvorbu marketingové strategie (shoda 50 % a více).

Otázka č. 5 - Zjišťování informací o demografickém vývoji v regionu

Otázka č. 6 - Zjišťování informací o sociálním rozvrstvení v regionu

Otázka č. 7 - Zjišťování informací o nezaměstnanosti v regionu

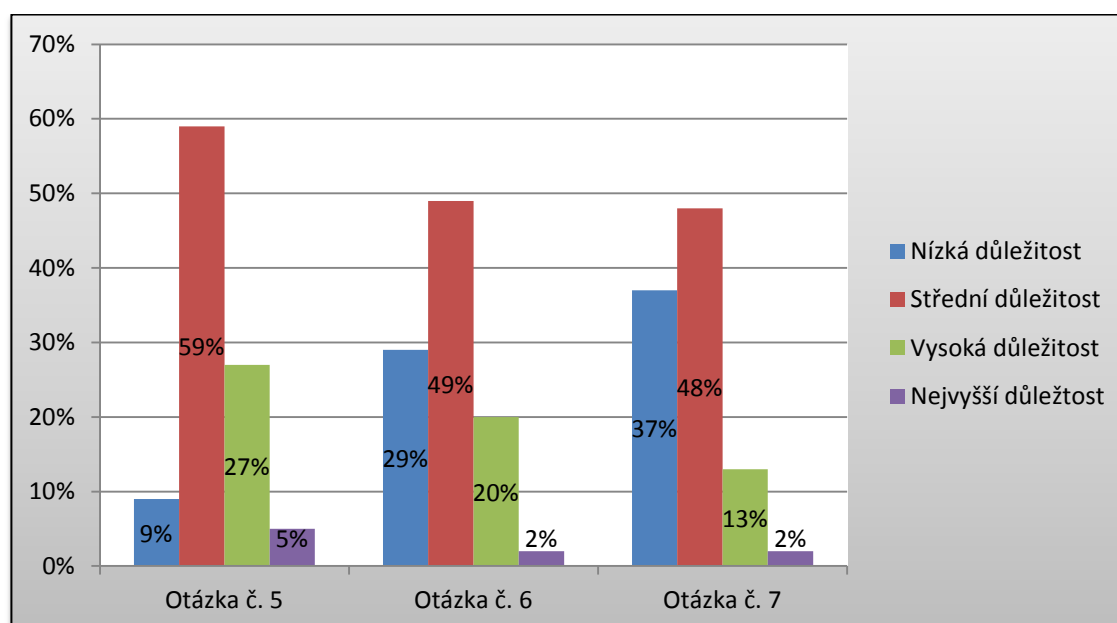
Otázky č. 5 - 7 zahrnovaly informace z oblasti těžko ovlivnitelného prostředí (makroprostředí). Také důležitost u těchto otázek byla u respondentů z velké části sledována jako méně důležitou. Mizivé množství tyto informace považovalo za nejvíce důležité (5 %).

Jediným výrazným indikátorem pro otázku o demografickém vývoji (otázka č. 5) byl vyšší stupeň funkčního vzdělávání (příloha C, tabulka č. 4 - 6). Vysoká důležitost byla 43 %. U základního kvalifikačního vzdělávání to bylo 62 % u střední důležitosti a u žádného funkčního vzdělávání to bylo 75 % také u střední důležitosti. U obou těchto položek se vysoká důležitost objevovala v malém množství (21 %, 0 %). Lze předpokládat, že respondenti s vyšším stupněm funkčního vzdělávání zjišťují více informací o demografickém vývoji v regionu.

U otázek č. 6 a 7 nebyl žádný výrazný indikátor. Výrazné odchylky se nevyskytly. Převážná většina k těmto otázkám přidělovala střední nebo nízkou důležitost.

Pro tvorbu marketingové strategie organizace je vhodné pro management tyto informace znát, mít je na zřeteli, ale ve většině případů nejsou rozhodujícími faktory při tvorbě marketingové strategie organizace.

Graf č. 3 – demografický vývoj, sociální rozvrstvení, nezaměstnanost



Otázka č. 8 - Zjišťování informací o politickém spektru v regionu

Otázka č. 9 - Zjišťování informací o záměrech zřizovatele

Otázky o politickém spektru a záměrech zřizovatele jsou velice propojeny, protože zřizovatel je potažmo ve většině případů politikem.

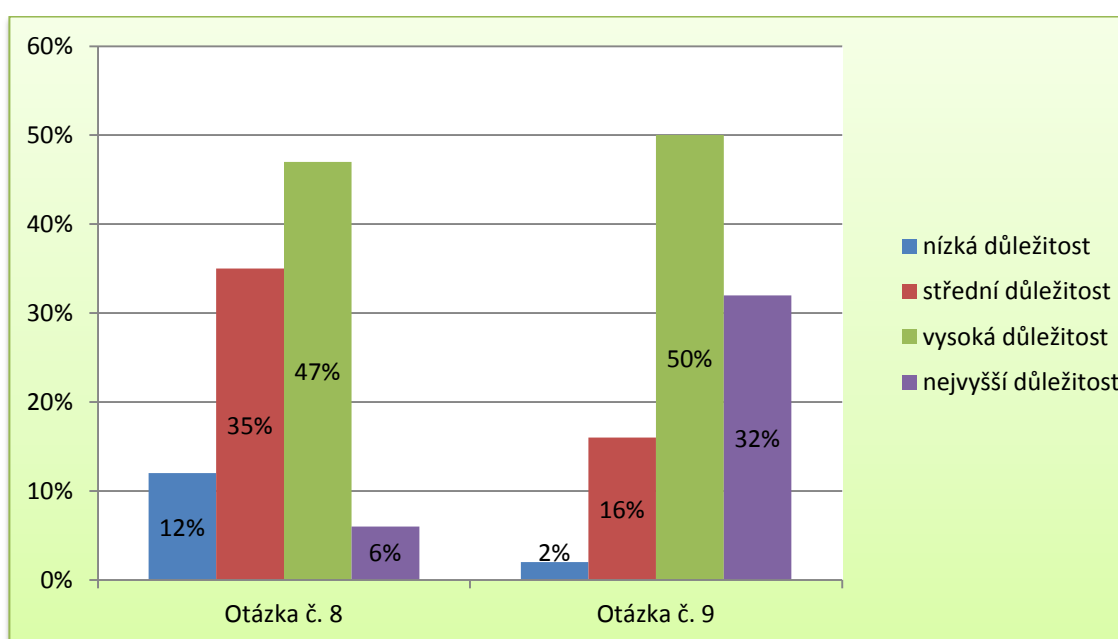
Zajímavým indikátorem u otázky č. 8 byla délka praxe (příloha C, tabulka č. 1 - 3). U praxe do 5 let ve funkci respondenti z 53 % označili zjišťování o politickém spektru v regionu za pouze středně důležité. U délky praxe nad 5 let se naopak kolem 60 % respondentů klonilo k vysoké důležitosti.

V souvislosti s velikostí města také stoupá procentuální ohodnocení významu zjišťování informací o politickém spektru.

U otázky č. 9 indikátor – zřizovatel (příloha C, tabulka č. 10 - 12) bylo nejnižší ohodnocení důležitosti informací o záměrech zřizovatele u organizací, které zřizuje obec a město (58 % vysoká důležitost). Nejvyšší hodnota (71 % vysoká důležitost) byla u zřizovatele – kraj, magistrát. U jiného zřizovatele (církve) byly záměry zřizovatele s nejvyšší důležitostí (60 %). Tyto organizace jsou pravděpodobně více svázány se svým zřizovatelem.

U ostatních indikátorů nebyly shledány velké odchylky.

Graf č. 4 – politické spektrum, záměry zřizovatele

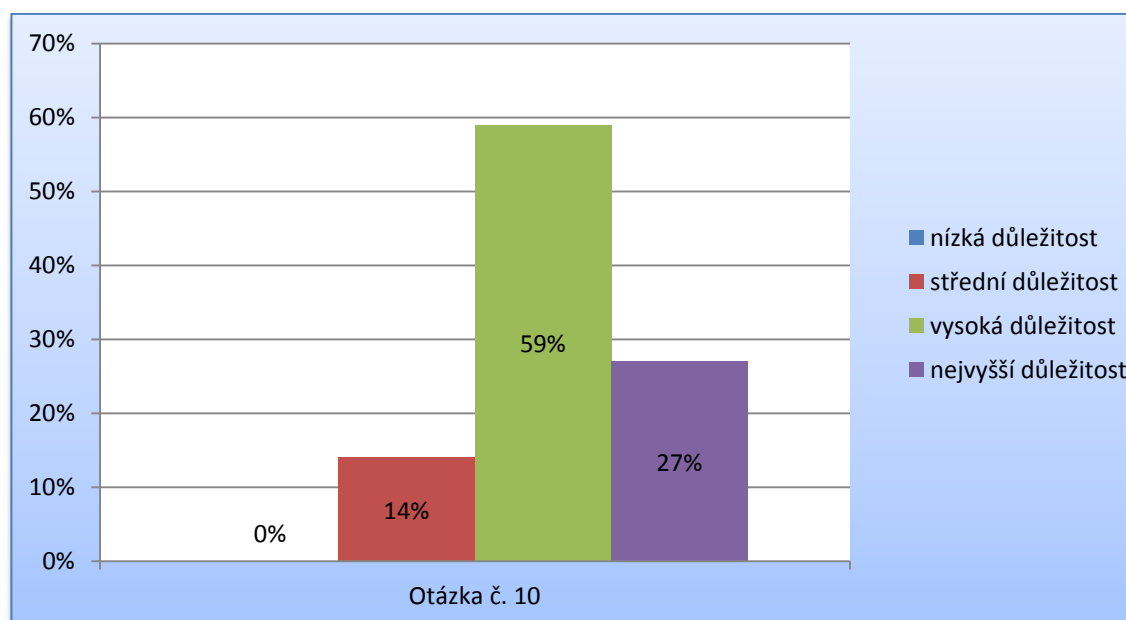


Otázka č. 10 - Zjišťování informací o konkurenci

U otázky č. 10 o zjišťování informací o konkurenci nehrají důležitou roli indikátory. Ani velikost města, což bylo předpokládáno, není výrazným indikátorem odchylek. Jen nepatrně rostou procentuální hodnoty souměrně s velikostí města, ve kterém organizace působí. Spíše je zajímavé porovnání skutečně získávaných informací s mírou důležitosti. Přestože 95 % respondentů (druhé nejvyšší procentuální ohodnocení) tyto informace zjišťuje, pouze 27 % tyto informace shledává s nejvyšší důležitostí. Nejvyšší procentuální ohodnocení bylo u vysoké důležitosti až 67 % (příloha C, tabulka č. 9). Nižší a střední důležitost získala zanedbatelné procentuální hodnoty.

Zjištění koresponduje se známou skutečností, že SVCČ mají poměrně stabilní postavení v systému vzdělávání. Konkurence s nabídkou volnočasových aktivit zejména ve velkých městech je sice poměrně velká, ale málokdy se jeví pro organizace jako ohrožující. SVCČ obecně staví na dlouholeté tradici, standardní nabídce aktivit a nastavené kvalitě v oblasti zájmového vzdělávání.

Graf č. 5 - konkurence



Otázka č. 11 - Zjišťování informací o potřebách zákazníků

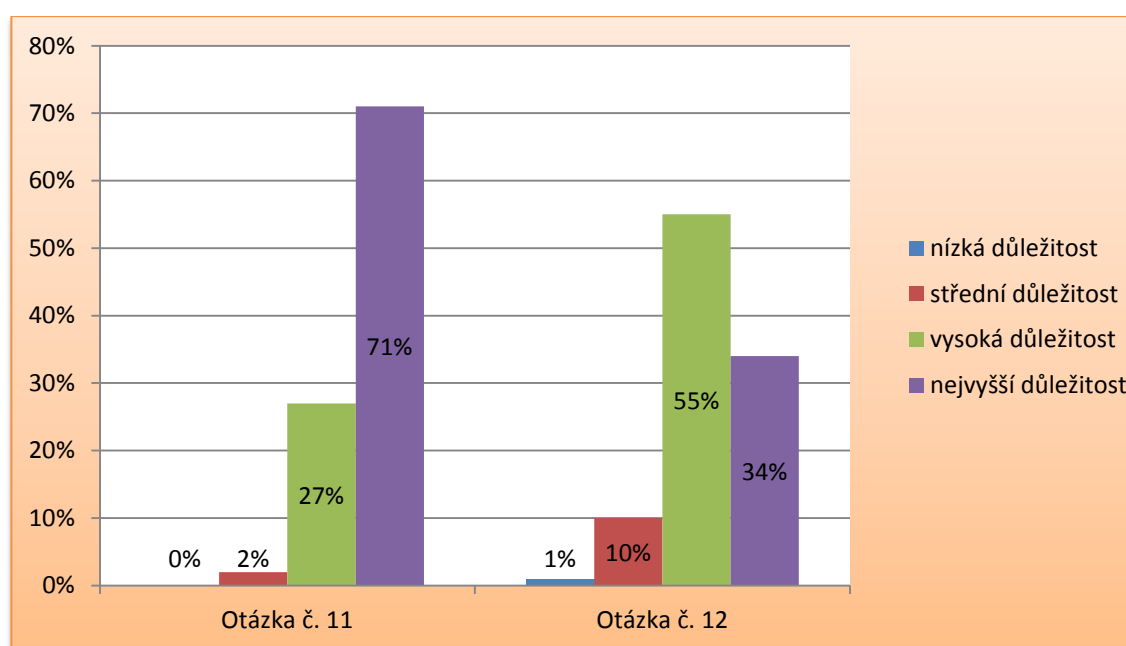
Otázka č. 12 - Zjišťování informací o požadavcích klientů na kvalitu

Otázky, týkající se potřeb a přání zákazníků bez rozdílu zřizovatele či velikosti měst a obcí jsou s vysokou a nejvyšší důležitostí. Zejména zjišťování potřeb zákazníků bylo v celém dotazníku vyhodnoceno s nejvyšším počtem procent u nejvyšší důležitosti (71 %) a s nejnižším, tedy nulovou odpovědí, u nejnižší důležitosti.

U zjišťování požadavků na kvalitu převládala vysoká důležitost (55 %), ale také nejvyšší důležitost byla zastoupena 34 %. Zajímavý byl indikátor zřizovatel. U zřizovatele – kraj, magistrát (příloha C, tabulka č. 10 - 12) byla hodnota 57 % u nejvyšší důležitosti. U ostatních zřizovatelů nejvyšší důležitost měla pouze do 25 %. Zde převažovala vysoká důležitost. Ostatní míry důležitosti (nízká a střední důležitost) měly zanedbatelnou hodnotu.

Kvalita je dost těžce definovatelný a uchopitelný pojem. Úhly pohledu ze stran všech zúčastněných, tedy organizace, zákazníků, zřizovatele a v nemalé míře i státu jsou různé. Důležité pro organizace je, co možné nejužší, vyspecifikování kvality v kontextu s naplněním poslání a vizí organizace, možnostmi organizace a s uspokojením požadavků zákazníka.

Graf č. 6 – potřeby zákazníků, požadavky na kvalitu



Otázka č. 13 - Zjišťování informací na lokální dostupnost

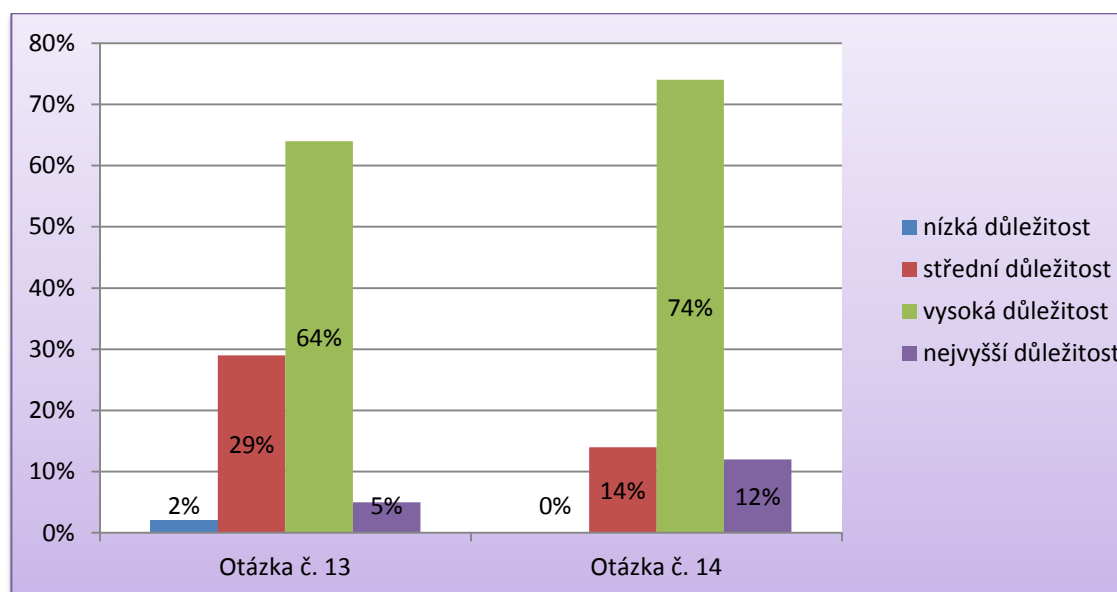
Otázka č. 14 - Zjišťování informací na cenovou dostupnost

Oblast informací z hlediska cenové nebo lokální dostupnosti je důležitá. Požadavky ze strany zákazníků vždy musí korespondovat s možnostmi organizace. Tedy nesmí být pro organizaci neúnosné a musí být akceptovatelné pro obě strany. S přihlédnutím k indikátorům dotazníku se odchylky u otázky na lokální dostupnost objevily u měst s rozdílným počtem obyvatel (příloha C, tabulka č. 7 - 9). Města nad 100 000 obyvatel měla nejvyšší procentuální hodnotu u střední důležitosti (67 %). Města pod 100 000 obyvatel uváděla převážně vysokou důležitost (až 69 %). Je to, pravděpodobně, způsobeno tím, že ve velkých městech jsou zákazníci ochotni volnočasové aktivity častěji vyhledávat a lokální dostupnost pro ně není rozhodujícím faktorem při výběru, jako tomu je v menších městech.

U cenové dostupnosti se nejvyšší počet (nejvyšší důležitost 11 %, vysoká důležitost 83 %) objevoval u měst s počtem obyvatel do 10 000. U měst nad 100 000 byla opět nejvyšší hodnota u střední důležitosti (47 %). Čím menší město, tím je kladen větší důraz na cenu.

Zajímavé by bylo jistě porovnání s údaji o nezaměstnanosti v daném regionu, ale tato data nelze z daného výzkumu získat. Lze pouze předpokládat, že získávání informací o cenové dostupnosti souvisí s mírou nezaměstnanosti v regionu.

Graf č. 7 – lokální dostupnost, cenová dostupnost



Otázka č. 15 - Zjišťování informací o účinnosti reklamy

Otázka č. 16 - Zjišťování informací o vlivu klimatu organizace na činnost

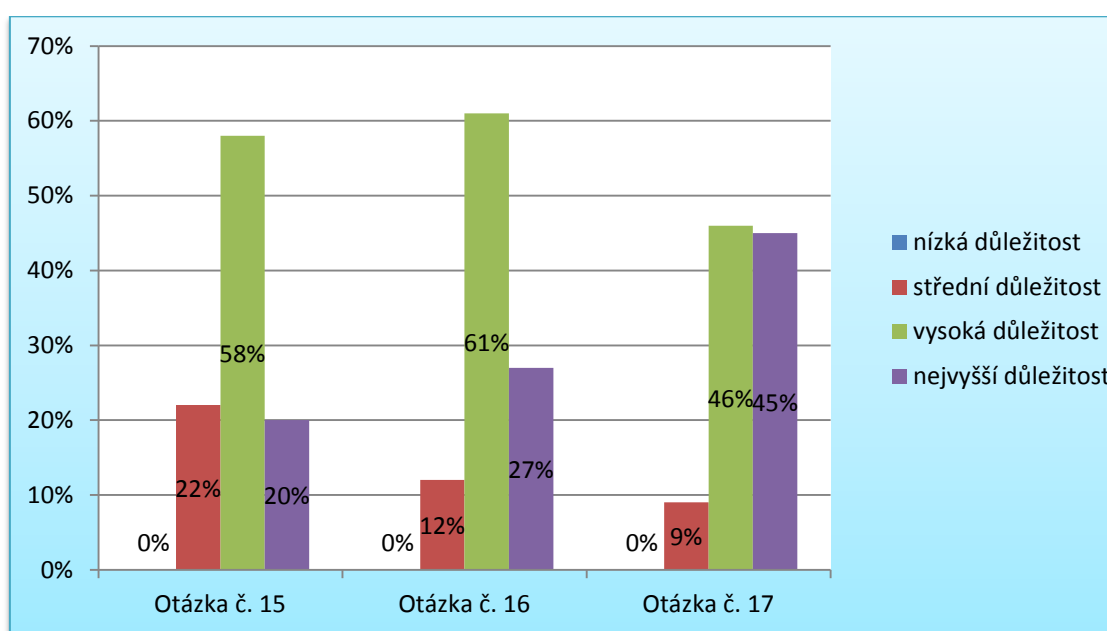
Otázka č. 17 - Zjišťování informací o image organizace

U otázek č. 15 - 17 je nízká důležitost s nulovou odpovědí. Kolem 60 % respondentů v této oblasti shledává informace s vysokou důležitostí a až 45 % s nejvyšší důležitostí.

Zajímavým indikátorem u otázky č. 16 (příloha C, tabulka č. 4 - 6) bylo funkční vzdělávání. U vyššího stupně kvalifikačního vzdělávání byla hodnota u nejvyšší důležitosti (35 %) a hodnota u vysoké důležitosti (52 %). U základního kvalifikačního vzdělávání byla hodnota 71 % u vysoké důležitosti a 17 % u nejvyšší důležitosti. Z porovnání těchto hodnot vyplynulo, že respondenti s vyšším stupněm funkčního vzdělávání přikládají velký význam klimatu organizace. Zjištění nebylo překvapující, protože se všeobecně předpokládá, že pracovníci s vyšším stupněm kvalifikačního vzdělávání budou na klima v organizaci klást velký důraz.

U otázky č. 17 se výraznější odchylky vyskytly u indikátoru délka praxe (příloha C, tabulka č. 1 - 3). Image organizace považuje za nejvýznamnější skupina respondentů s praxí nad 10 let (nejvyšší důležitost 56 %, vysoká důležitost 36 %). U věkových skupin pod 10 let převažuje vysoká důležitost (kolem 50 %, nejvyšší důležitost do 40 %).

Graf č. 8 – účinnost reklamy, vliv klima, image organizace



Další získané informace z části č. II

Převážná většina (95 %) respondentů shledala zjišťované informace za zcela dostačující (otázka č. 18). Zbývající respondenti (5 %) upozornili na chybějící informace o možnostech komunitního plánování (spolupráce s obecními, městskými a krajskými úřady) a na možnosti spolupráce s ostatními subjekty.

	Otázky byly zcela vyčerpávající	Doplňující otázky
Počet respondentů	104	5
Průměr	95%	5%

Shrnutí zjištění z části č. II

Zjištění z druhé části dotazníku, kdy procentuální rozptyl odpovědí byl malý, potvrzovalo tvrzení číslo jedna, že management SVČ se ve většině shoduje v identifikaci důležitosti informací pro tvorbu marketingové strategie SVČ. Většina otázek vyjadřovala nad 50 % shodu. Nejvyšší procentuální hodnoty byly u otázek, týkajících se potřeb a přání zákazníků a u informací o konkurenci. Naopak nejmenší procentuální hodnoty se objevily u oblasti sociálního rozvrstvení v regionu a u nezaměstnanosti v regionu.

3.2.4.2.2 Zásadní zjištění z části č. III

Ve třetí části dotazníku byla respondentům položena pouze otázka (č. 19) ohledně tvorby marketingové strategie. Tedy jestli organizace tvoří nebo netvoří marketingovou strategii.

V souvislosti s indikátory byl nejvýraznější indikátor, týkající se funkčního vzdělávání (příloha D, tabulka č. 2). U respondentů, uvádějících vyšší úroveň funkčního vzdělávání marketingovou strategií tvoří 82 % z vyplněných dotazníků, u základní kvalifikační úrovně marketingovou strategií tvoří kolem 69 % respondentů a u žádného kvalifikačního vzdělávání to bylo pouze 25 %. Vzdělávání tedy hraje velkou roli při tvorbě marketingové strategie organizace.

Dalším zajímavým indikátorem pro tvorbu marketingové strategie byl zřizovatel (příloha D, tabulka č. 4). U zřizovatele, kraj, magistrát 83 % respondentů tvoří

marketingovou strategii organizace. U měst a obcí tvoří marketingovou strategii 70 %, ale u jiného zřizovatele (církev) tvoří marketingovou strategii pouze 40 %. Bohužel se nepodařilo pro tento výzkum získat větší výzkumný vzorek s jiným zřizovatelem. Data tedy mohou být zkreslená.

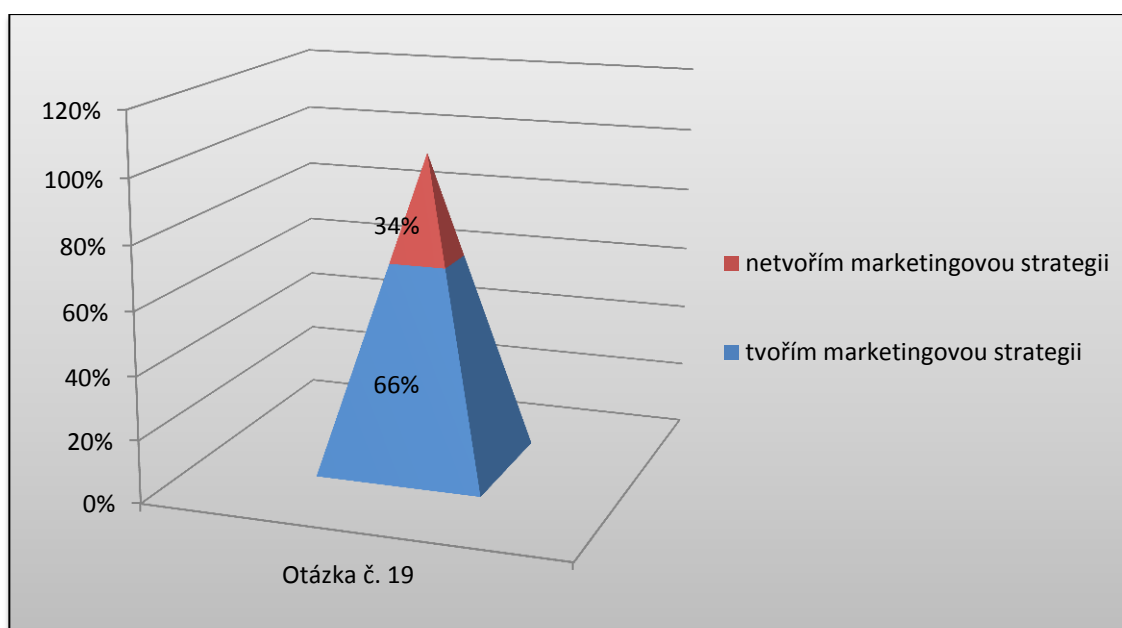
U indikátoru počet obyvatel ve městě (příloha D, tabulka č. 3) byl patrný mírný nárůst hodnot u kladné odpovědi na otázku tvorby marketingové strategie s velikostí města. Lze předpokládat, že čím větší město, tím se zvětšuje počet manažerů, kteří tvoří marketingovou strategii organizace.

U posledního z indikátorů – délka praxe ve funkci (příloha D, tabulka č. 1) se také objevoval posun procentuálních hodnot směrem nahoru se vzrůstajícím počtem let ve funkci. Tedy nejvyšší hodnoty byly u respondentů s délkou praxe ve funkci nad 10 let (78 %).

Shrnutí zjištění z části č. III

Vyhodnocené odpovědi vyvrátily tvrzení číslo dvě – Méně než 50 % respondentů netvoří marketingovou strategii. Tvorbu marketingové strategie potvrdilo 66 %.

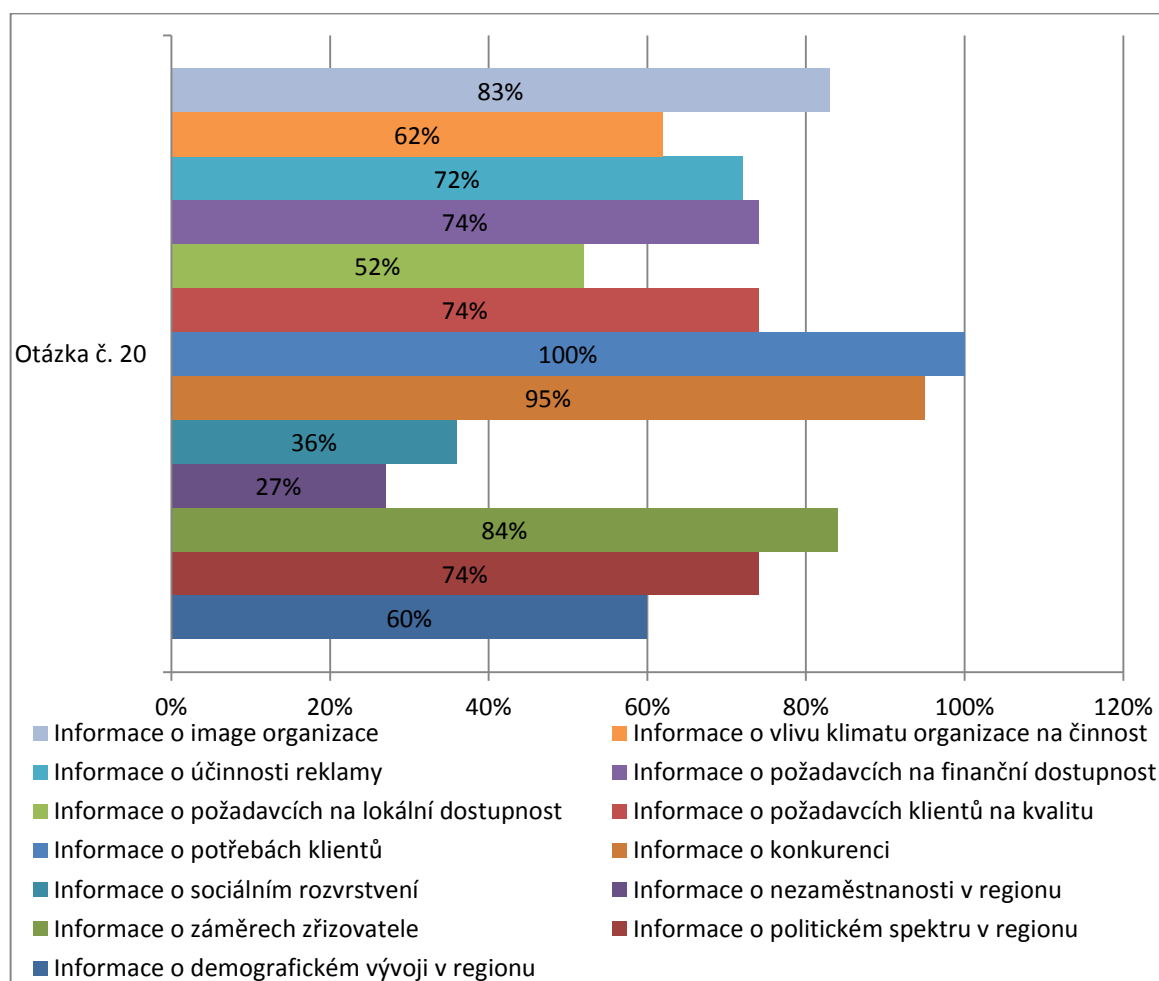
Graf č. 9 – tvorba marketingové strategie



3.2.4.2.3 Zásadní zjištění z části č. IV

Tato část dotazníku zjišťovala skutečnou činnost (otázka č. 20). Tedy jaké informace management SVČ získává. Otázky směřovaly jak k makroprostředí, mezoprostředí, tak k mikroprostředí. Jednalo se o soubor třinácti otázek uzavřených a jedné otázky otevřené. Největší maximální procentuální hodnocení (100 %) bylo u informací o potřebách klientů. Všichni respondenti tyto informace získávají. Další nejvyšší hodnota (95 %) byla u informací, týkajících se konkurence. Přes 80 % respondentů získává informace o image organizace a záměrech zřizovatele. Téměř stejné procentuální hodnocení (kolem 70 %) bylo u informací, týkajících se politického spektra v regionu, požadavků klientů na kvalitu, na finanční dostupnost a účinnost reklamy. Přesně 60 % respondentů pracuje s informacemi o demografickém vývoji v regionu a kolem 50 % s požadavky klientů na lokální dostupnost. Úplně nejmenší hodnoty byly zaznamenány u informací o nezaměstnanosti v regionu (27 %) a o sociálním rozvrstvení v regionu (36 %).

Graf č. 10 – skutečně získávané informace



Indikátory (příloha E, tabulka č. 1 - 4) v této části výzkumu nebyly tak výrazné. Procentuální rozptyl nebyl velký. U délky praxe ve funkci (příloha E, tabulka č. 1) největší množství skutečně získávaných informací bylo u praxe nad 10 let (75 %).

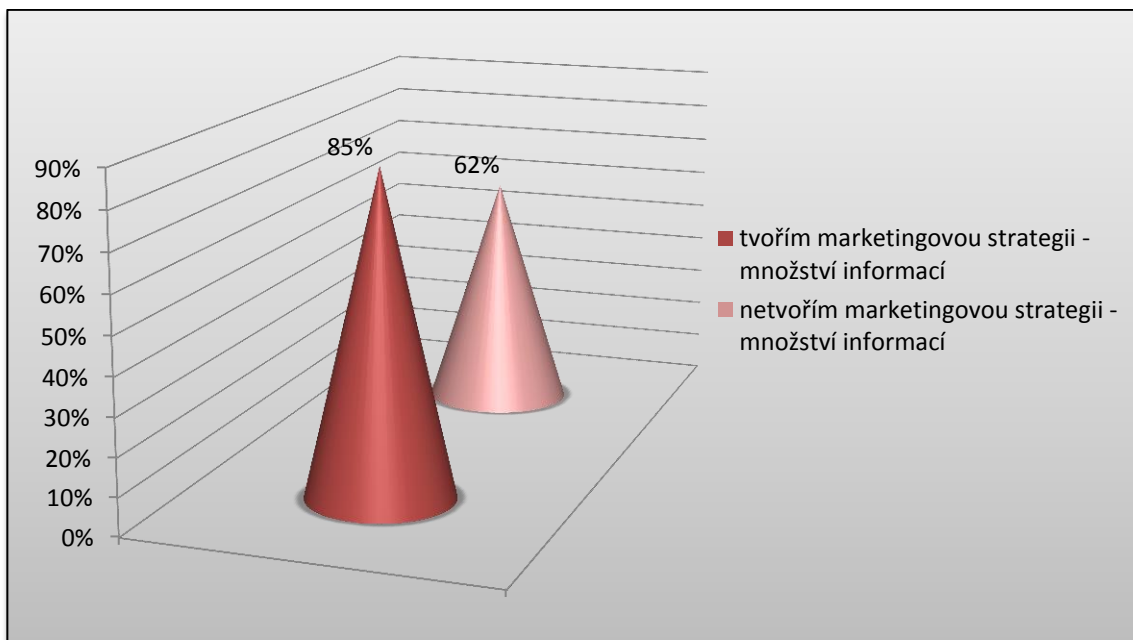
U stupně funkčního vzdělávání (příloha E, tabulka č. 2). U respondentů s vyšším stupněm vzdělávání bylo zaznamenáno získávání největšího množství informací (73 %).

U respondentů rozdělených podle velikosti města (příloha E, tabulka č. 3) byly nejmenší odchylky. Všechny tři skupiny měly kolem 70 % získávaných informací.

U indikátoru podle typu zřizovatele (příloha E, tabulka č. 4) největší procentuální hodnotu získal zřizovatel - kraj, magistrát (75 %).

Zajímavé bylo porovnání množství získávaných informací u respondentů, kteří tvoří nebo netvoří marketingovou strategii. U těch respondentů, kteří tvoří marketingovou strategii, bylo množství získávaných informací kolem 85 %. U respondentů, kteří netvoří marketingovou strategii, bylo také procentuální vyhodnocení získávaných informací poměrně vysoké (62 %). Znamená to, pravděpodobně, že i když organizace netvoří marketingovou strategii organizace, přesto vedoucí pracovníci získávají dílčí informace.

Graf č. 11 – množství získávaných informací s ohledem na tvorbu strategie



Další získané informace z části č. IV

I v této části většina respondentů (94 %) shledala výčet získávaných informací za vyčerpávající (otázka č. 21). Jeden respondent (1 %) uvedl, že v dotazníku chybí získávání informací, které slouží jako podklady pro fundraising. Zbývající respondenti (5 %) upozornili opět na chybějící otázky ohledně komunitního plánování a spolupráce s jinými subjekty.

	Otázky byly zcela vyčerpávající	Doplňující otázky
Počet respondentů	103	6
Průměr	94%	6%

Shrnutí zjištění z části č. IV

Stejně jako ve třetí části dotazníku, tak i v poslední části bylo vyvráceno tvrzení číslo tři - Management SVČ skutečně zjišťuje pouze malé množství (méně než 50 %) informací důležitých nejenom pro tvorbu marketingové strategie.

Management SVČ ve většině případů získává informace nad 50 %. Pouze u dvou položek ze třinácti tato hodnota klesla pod 50 %.

3.2.5 Shrnutí výsledků výzkumu

Reprezentativní skupina 109 respondentů (ředitelé SVČ a zástupci ředitelů SVČ vedoucí samostatně pobočky) poskytla přehled o míře důležitosti informací pro tvorbu marketingové strategie organizace a poskytla také ucelený pohled na skutečně získávané informace. Z výzkumu vyplynulo, že management získává poměrně velké množství informací. Největší procentuální zastoupení měla oblast uspokojování potřeb klientů a získávání informací o konkurenci. Dále bylo zjištěno, že více než 60 % SVČ tvoří marketingovou strategii. U SVČ, které netvoří marketingovou strategii, bylo zaznamenáno celkem velké množství získávaných informací (62 %). Celkově výsledky výzkumu nebyly příliš překvapivé. Spíše potvrzovaly poznatky z teoretické části. Přesto výsledky poskytly odpovědi na otázky stanovené v cíli výzkumného šetření a potvrdily nebo vyvrátily stanovená tvrzení.

Za zmínku stojí význam funkčního vzdělávání. Respondenti s vyšším stupněm vzdělávání z 82 % tvoří marketingovou strategii, tedy využívají marketingové nástroje pro

marketingové řízení organizace, více než je tomu u vedoucích pracovníků se základním kvalifikačním vzděláním a žádným. Překvapující zjištění bylo u indikátoru zřizovatel u důležitosti informací o politickém spektru a záměrech zřizovatele. Bylo předpokládáno, že lokální politika ve větší míře ovlivňuje činnost SVČ. Výzkum tento předpoklad vyvrátil. Nejvyšší procentuální ohodnocení, tedy vyšší důležitost získávání těchto informací v této oblasti, bylo u zřizovatele - kraj a magistrát.

Celkově minimální množství vedoucích pracovníků SVČ nezískává a nepracuje s informacemi.

Námětem pro další výzkum by mohlo být zjišťování údajů o zpracování a využívání získaných informací.

4 Závěr

Hlavní i dílčí cíle závěrečné bakalářské práce byly splněny. V teoretické části byly přesně vymezeny důležité pojmy, vztahující se k tématu. Byl vytvořen ucelený pohled na problematiku marketingového řízení s přihlédnutím ke specifikům školského zařízení – SVČ. Jako podklad pro teoretickou část bakalářské práce bylo využito dostatečné množství internetových i literárních zdrojů.

V empirické části byla, pomocí dotazníkového šetření, potvrzená nebo vyvrácená tvrzení, která byla stanovená. Jeden soubor tvrzení se zaměřil na důležitost a množství informací, které management získává, jiná tvrzení se týkala toho, zda organizace tvoří nebo netvoří marketingovou strategii. Tvrzení byla stanovena tři, dvě tvrzení byla vyvrácena a jedno se potvrdilo. Reprezentativní skupina poskytla mnoho údajů, a umožnila tak vytvořit ucelený pohled na problematiku tvorby marketingové strategie, která je využívána při marketingovém řízení organizace. Převážná část zjištění plně korespondovala s poznatky vymezenými v teoretické části. Byl vysledován výrazný vliv funkčního vzdělávání na množství získávaných informací a na tvorbu marketingové strategie organizace.

Celkově lze říci, že převážná většina ředitelů a zástupců ředitelů, kteří vedou samostatné pobočky, pracují s velkým množstvím informací a také v převážné většině tvoří marketingovou strategii organizace.

Bakalářská práce umožňuje managementu SVČ komparaci vlastní organizace s jinými organizacemi.

Marketingově řízené SVČ mají silnější pozici v konkurenčním prostředí, které na trhu s volnočasovými aktivitami je a jsou schopná lépe reflektovat potřeby a přání zákazníků a plně využívat vlastní zdroje.

5 Seznam literatury

- Bačuvčík, R. *Marketing neziskových organizací*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010. str. 190. ISBN 978-80-87500-01-9
- Blažek, L. *Management*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. str. 224. ISBN 978-80-247-3275-6
- Boučková, J. a kol. *Marketing*. Praha: Vyd. 1. C. H. Beck, 2003. str. 432. ISBN 80-7179-577-1
- Dobeš, M. a kol. *Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2012. str. 108. ISBN 978-80-87063
- Foret, M. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008. str. 124. ISBN 978-80-251-1942-6
- Foret, M. *Marketingový průzkum*. Brno: Vyd. 1. Computer Press, a. s., 2008. str. 122. ISBN 978-80-251-2183-2
- Foret, M., Stávková, J. *Marketingový výzkum*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2003. str. 160. ISBN 80-247-0385-8
- Heřmanová, J. Macek, M.: *Metodika pro podporu tvorby školního vzdělávacího programu ve školských zařízeních pro zájmové vzdělávání*. Vyd. 2. Praha: NIDM, MŠMT, 2009. str. 110. ISBN 978-80-86784-77-9
- Hroncová, M. *Moderní nezisková organizace*. Praha: Ateliér vzdělávání, o. p. s., 2010. str. 150. ISBN 978-80-904519-0-2
- Jakubíková, D. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. str. 54. ISBN 80-7083-460-9
- Kotler, P., Armstrong, G. *Marketing*. Vyd. 6. Praha: Grada Publishing, a. s., 2003. str. 864. ISBN 978-80-247-0513-2
- Kotler, P., Armstrong, G. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. str. 1048. ISBN 978-80-247-1545-2
- Kumar, N. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Vyd. 1. Grada Publishing, a. s., 2008. str. 240. ISBN 978-80-247-2439-3

- Skořepa, L., Vochozka M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vyd. 1. Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2008. str. 101. ISBN 978-80-87278-01-7
- Světlík, J. *Marketingové řízení školy*. Vyd. 2. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2009. str. 328. ISBN 978-80-7357-494-9
- Švaříček, R., Šedřová, K. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2007. str. 384. ISBN 978-80-7367-313-0
- Trunda, J., Bříza, K. *Řízení školy ve znalostní společnosti*. Praha: Centrum školského managementu PedF UK, 2011. str. 88. ISBN 978-80-7290-541-6
- Báča, M. *Strategie rozvoje školy*. [Online] 18. únor 2014. <http://www.csm-praha.cz/cs/>, 2014
- Bříza, K. *Marketing*. [Online] 23. říjen 2012. <http://www.csm-praha.cz/cs/>
- Jakubíková, D. *Marketingový audit školy*. [Online] 19. září 2007. <http://www.rvp.cz/>, <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/Z/1603/marketingovy-audit-skoly.html>
- Jindra, J. *Abeceda managementu – Marketing*. [Online] 07. listopad 2008. <http://www.rvp.cz/>, <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/2752/abeceda-managementu-marketing.html>
- Jindra, J. *Marketing*. [Online] 18. září 2007. <http://www.estudovna.cz/>
- MŠMT. *Koncepce podpory mládeže na období 2014 – 2020*. [Online] 19. květen 2014. <http://www.msmt.cz/mladez/koncepce-podpory-mladeze-na-obdobi-2014-2020/>
- MŠMT. *Strategie vzdělávací politiky České republiky do roku 2020*. [Online] 17. červenec 2014. <http://www.vzdelavani2020.cz/>
- Vyhláška č. 74/2005, Sb. *Vyhláška o zájmovém vzdělávání*. 2005
- Zákon č. 248/1995, Sb. *Zákon o obecně prospěšných společnostech*. 1995
- Zákon č. 561/2004, Sb. *Školský zákon, zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání*. 2004
- Zákon č. 563/2004, Sb. *Zákon o pedagogických pracovnících*. 2004
- Zákon č. 90/2012, Sb. *Zákon o obchodních společnostech a družstvech*. 2012

6 Seznam grafů

Graf č. 1 - zřizovatel, počet obyvatel ve městě	48
Graf č. 2 - délka praxe ve funkci, funkční vzdělávání	49
Graf č. 3 - demografický vývoj, sociální rozvrstvení, nezaměstnanost	51
Graf č. 4 - politické spektrum, záměry zřizovatele	52
Graf č. 5 - konkurence	53
Graf č. 6 - potřeby zákazníků, požadavky na kvalitu	54
Graf č. 7 - lokální dostupnost, cenová dostupnost	55
Graf č. 8 - účinnost reklamy, vliv klima, image organizace	56
Graf č. 9 - tvorba marketingové strategie	58
Graf č. 10 - skutečně získávané informace	59
Graf č. 11 - množství získávaných informací s ohledem na tvorbu strategie	60

7 Seznam příloh

Příloha A

Hodnocení organizace pomocí H2K

Příloha B

Vzor dotazníku využitého pro výzkum

Příloha C

Doplňující přehled tabulek k části č. II vyhodnocení výzkumu

Příloha D

Doplňující přehled tabulek k části č. III vyhodnocení výzkumu

Příloha E

Doplňující přehled tabulek k části č. IV vyhodnocení výzkumu

