

# **Projekt marketingové komunikace Univerzitní mateřské školy Qočna**

Bc. Barbora Krzyžánková

---

Diplomová práce  
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Barbora Krzyžánková**  
Osobní číslo: **M15944**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingové komunikace Univerzitní mateřské školy Qočna**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zhodnoťte teoretická východiska vztahující se k marketingu služeb a marketingu školství.

#### II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav využití marketingové komunikace Univerzitní mateřské školy Qočna.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt marketingové propagace Univerzitní mateřské školy Qočna.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze ve spojení s aplikací projektu.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DAVIES, Brent a Linda ELLISON. Strategic marketing for schools: how to harmonise marketing and strategic development for an effective school. London: Pearson Education, 2003, 231 s. ISBN 0273624083.

KAPOUN, Pavel. Marketing ve vzdělávání. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2014, 84 s. ISBN 978-80-7464-670-6.

KOTLER, Philip a Karen F. A. FOX. Strategic marketing for educational institutions. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, c1995, 484 s. ISBN 0136689892.

SVĚTLÍK, Jaroslav. Marketingové řízení školy. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009, 328 s. Řízení školy. ISBN 978-80-7357-494-9.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Janka Vydrová, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2016  
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2017

Ve Zlíně dne 15. prosince 2016



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....Bc.Barbora Krzyžánková.....

.....  
podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Cílem této práce je tvorba projektu marketingové komunikace Univerzitní mateřské školy Qočna. V rámci řešení bylo využito výsledků získaných z dotazníkového průzkumu, analýzy současného stavu marketingové komunikace, GE matice a SWOT analýzy. Na základě zjištěných údajů byl navržen komunikační mix, jehož cílovou skupinou byli studenti a zaměstnanci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Hlavním přínosem navrhovaného komunikačního mixu by mělo být zvýšení povědomí o Univerzitní mateřské škole Qočna u cílové skupiny a posílení image školy. V závěru byl projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingová komunikace, komunikační mix, univerzitní mateřská škola, marketing služeb, marketing školy

## ABSTRACT

The main goal of this thesis is the creation of the marketing communication of Qočna University nursery school. In readiness of a solution, the results acquired from the questionnaire survey, the analysis of the marketing communication contemporary status, GE matrix and SWOT analysis were used. Based on discovered figures, the communication mix was designed whose target audience were students and employees of Tomas Bata University in Zlín. The main asset of designed communication mix should be the increase of knowledge about the Qočna University nursery school in the target audience as well as strengthening of the school image. In conclusion, the project was put under the expense, time and risk analysis.

Keywords: marketing communication, communication mix, university nursery school, services marketing, education marketing

Mé poděkování patří Ing. Jance Vydrové, Ph.D. za odborné vedení práce, cenné rady, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Dále bych ráda poděkovala paní ředitelce Mgr. Vladislavě Habartové za svěřenou důvěru a cenné informace.

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

**OBSAH**

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 PŘEDŠKOLNÍ VZDĚLÁNÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1.1 ZÁKLADNÍ STATISTICKÉ ÚDAJE .....	13
1.1.2 PROGNOZA VÝVOJE PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁNÍ VE MĚSTĚ ZLÍN .....	15
<b>1.2 FUNKCE MATEŘSKÝCH ŠKOL</b> .....	<b>17</b>
<b>1.3 VĚK DĚTÍ</b> .....	<b>17</b>
<b>1.4 CÍLE PŘEDŠKOLNÍHO VZDĚLÁNÍ</b> .....	<b>18</b>
<b>1.5 POSTAVENÍ MATEŘSKÝCH ŠKOL V SYSTÉMU ŠKOLSTVÍ</b> .....	<b>19</b>
<b>2 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>21</b>
<b>2.1 ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2 VLASTNOSTI SLUŽEB</b> .....	<b>23</b>
2.2.1 NEHMOTNOST .....	23
2.2.2 NEODDĚLITELNOST .....	24
2.2.3 PROMĚNLIVOST .....	24
2.2.4 POMÍJIVOST .....	24
2.2.5 ABSENCE VLASTNICTVÍ .....	25
<b>2.3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB</b> .....	<b>25</b>
2.3.1 PRODUKT .....	26
2.3.2 CENA.....	27
2.3.3 DISTRIBUCE.....	29
2.3.4 KOMUNIKACE.....	30
2.3.5 LIDÉ .....	33
2.3.6 PROCESY .....	35
2.3.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ .....	35
<b>3 MARKETING ŠKOLY</b> .....	<b>37</b>
<b>3.1 PROSTŘEDÍ ŠKOLY</b> .....	<b>38</b>
3.1.1 MAKROPROSTŘEDÍ .....	38
3.1.2 MEZOPROSTŘEDÍ .....	39
3.1.3 MIKROPROSTŘEDÍ .....	39
<b>3.2 MARKETINGOVÝ MIX ŠKOLY</b> .....	<b>40</b>
3.2.1 PRODUKT .....	40
3.2.2 CENA.....	41
3.2.3 DISTRIBUCE.....	41
3.2.4 KOMUNIKACE.....	42
3.2.5 LIDÉ .....	44
<b>II. PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>45</b>

<b>4</b>	<b>UNIVERZITNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA QOČNA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1</b>	<b>ZÁKLADNÍ ÚDAJE A HISTORIE .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2</b>	<b>UMÍSTĚNÍ ŠKOLY .....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>KONKURENCE .....</b>	<b>47</b>
4.3.1	GE MATICE.....	48
<b>5</b>	<b>MARKETINGOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1</b>	<b>DOTAZNÍKOVÝ PRŮZKUM.....</b>	<b>57</b>
5.1.1	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU PRO RODIČE DĚTÍ UMŠ QOČNA .....	57
5.1.2	INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU PRO STUDENTY A PEDAGOGY UTB .....	65
<b>5.2</b>	<b>ČASOVÝ HARMONOGRAM.....</b>	<b>71</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....</b>	<b>72</b>
<b>7</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>76</b>
<b>8</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉ PROPAGACE.....</b>	<b>79</b>
<b>8.1</b>	<b>VÝCHODISKA PRO PROJEKT .....</b>	<b>79</b>
<b>8.2</b>	<b>CÍLE PROJEKTU .....</b>	<b>80</b>
<b>8.3</b>	<b>KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE .....</b>	<b>81</b>
<b>8.4</b>	<b>NAVRHOVANÝ KOMUNIKAČNÍ MIX.....</b>	<b>81</b>
8.4.1	PUBLIC RELATIONS .....	81
8.4.2	INTERNET .....	83
8.4.3	REKLAMA.....	84
<b>8.5</b>	<b>NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>84</b>
<b>8.6</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>85</b>
<b>8.7</b>	<b>RIZIKOVÁ ANALÝZA.....</b>	<b>94</b>
8.7.1	PROTIRIZIKOVÉ OPATŘENÍ.....	98
<b>8.8</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>	<b>99</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>101</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>108</b>



## ÚVOD

Projekt marketingové propagace Univerzitní mateřské školy mě zaujal ihned na první pohled. Diplomová práce na toto téma je mi velmi blízká vzhledem k mému kladnému vztahu k dětem i kvalitnímu vzdělání, což je v této práci silně propojeno.

Čím dál více je ve společnosti diskutována problematika skloubení rodinného a profesního života. Univerzitní mateřská škola Qočna slouží především dětem a vnučatům zaměstnanců, ale i dětem studentů Univerzity Tomáše Bati. Tato škola byla založena právě proto, aby usnadnila pedagogům a studentům sladění rodinného života s pracovním či studijním životem. Univerzita Tomáše Bati je jedna z mála, která disponuje tímto obrovským benefitem, a proto si myslím, že si zaslouží pozornost.

Škola je výjimečná tím, že se snaží o rozvoj talentu dětí a uplatňuje k nim individuální přístup. Děti si zde osvojují sociální návyky, rozvíjí své schopnosti i dovednosti prostřednictvím vzdělávacích metod a zajisté také díky kvalitním pedagogům. Problémem je zde marketingová propagace školky, na kterou nejsou vyhrazeny potřebné finanční prostředky. Škola se potýká se silnou konkurencí v podobě městských mateřských škol, které jsou pro rodiče cenově výhodnější, a tak rodiče upřednostní školu v blízkosti domova, před mateřskou školou, která je v blízkosti pracoviště, potažmo univerzity. Jsem však přesvědčena, že kvalitou vzdělání a výchovy je v popředí univerzitní mateřská škola Qočna. Proto bych se chtěla zaměřit na její propagaci a věřím, že by se díky zvýšenému povědomí studentů a pedagogů o UMŠ, zvýšila i její konkurenceschopnost na poli mateřských škol ve Zlíně.

Projektové části bude předcházet analytická část, ve které se zaměřím na hlavní dvě cílové skupiny. První cílovou skupinou budou rodiče dětí umístěných v UMŠ, kteří pomohou s identifikací silných a slabých stránek. Díky názorům rodičů se pokusím zjistit, na jakých pilířích budovat image UMŠ a naopak, na čem je potřeba zapracovat a co zlepšit. Druhou cílovou skupinou budou již zmiňovaní studenti a zaměstnanci UTB. U druhé skupiny se pokusím zjistit, jak je univerzitní škola známá, a které komunikační prostředky jsou neúčinnější.

Na základě výsledků analytické části navrhnu projekt marketingové propagace Univerzitní mateřské školy Qočna, tak aby bylo docíleno co největšího efektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Dle mého názoru je téma práce důležité, protože Univerzitní mateřská škola poskytuje kvalitní vzdělání a výchovu dětem v předškolním věku. Ale kvůli silné konkurenci ve Zlíně, je potřeba o UMŠ více informovat potenciální cílové skupiny. Jsem přesvědčena, že pokud by se zvýšilo povědomí o škole, tak by se mohla výrazně snížit hrozba v podobě konkurence a zvýšila by se tak i konkurenceschopnost UMŠ.

Nejdříve zjistíme postavení UMŠ z pohledu rodičů dětí. U této cílové skupiny budeme například zjišťovat, zda děti navštěvují školu rády, po jakých stránkách se děti ve školce nejvíce rozvíjí, jak rodiče hodnotí materiální vybavení, stravu, komunikaci školy a přístup personálu. Kromě těchto aspektů, budeme dále zjišťovat silné stránky UMŠ a také to, zda rodiče plánují umístit své děti do univerzitní školky i v příštím roce.

Poté se také zaměříme na druhou významnou cílovou skupinou, kterou budou zaměstnanci a studenti Univerzity Tomáše Bati. U této skupiny respondentů budou zásadními otázkami, zda znají UMŠ Qočna a pomocí jakých informačních prostředků se o škole dozvěděli a které jsou pro ně významné. Dále se bude zkoumat, zda respondenti plánují umístění svých dětí do UMŠ.

Oba dva průzkumy budou prováděny pomocí dotazníkového šetření. Průzkum bude prováděn v měsících leden až únor a vyhodnocení dotazníků a následná tvorba projektu marketingové propagace v měsících únor až březen. Oba dotazníky budou distribuovány elektronicky. Dotazníky pro rodiče dětí budou zasílány prostřednictvím emailu. Dotazníky pro zaměstnance a studenty UTB budou distribuovány jak elektronicky, tak v tištěné podobě. Elektronicky budou rozesílány především prostřednictvím sociálních sítí, touto cestou se pokusíme zaujmout především studenty. V tištěné podobě bude dotazník distribuován hlavně mezi zaměstnance UTB.

Dále bude provedena analýza současné marketingové komunikace UMŠ Qočna. Vzhledem k tomu, že je ve Zlíně příliš mnoho mateřských škol, je potenciální hrozbou pro UMŠ konkurence. Proto bude zpracována GE matice, která objasní postavení UMŠ z pohledu konkurenceschopnosti a tržní atraktivity. Na závěr analytické části bude vypracována SWOT analýza, která bude shrnovat silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Na závěr bude zpracován matematický model SWOT analýzy a vytvořen časový harmonogram průběhu dotazníkového šetření. Na základě výsledků analytické části bude navržen projekt marketingové propagace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŠKOLSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE

Legislativní rámec školství v ČR je tvořen hned několika částmi. Jako první můžeme jmenovat Školský zákon (zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyš. odb. aj. vzdělávání), který je nejdůležitějším právním dokumentem. Dále je nutné se řídit vyhláškami Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, které je možné společně se Školským zákonem nalézt na webových stránkách MŠMT. Nesmíme ani opomíjet nařízení vlády, které řadíme mezi tzv. prováděcí právní předpisy.

Školství v České republice se také dotýká Zákon o pedagogických pracovnících, Zákon o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školským zařízením, Zákon o vysokých školách, Zákon o ověřování a uznávání dalšího vzdělání, Zákon o uznávání odborné kvalifikace, Zákon o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy, Zákon o podpoře sportu. Mezi nejdůležitější vyhlášky lze zařadit Vyhlášky ke školskému zákonu, Vyhlášky k zákonu o pedagogických pracovnících, Vyhlášky o výkonu ústavní výchovy nebo ochranné výchovy. (Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, 2004)

### 1.1 Předškolní vzdělání

K transformaci neboli reformě školství došlo v České republice po roce 1989. Jako první pozitivní krok transformace se však často označuje Bílá kniha neboli Národní program rozvoje vzdělání v ČR v roce 2001. V tu dobu se tehdejší tradiční škola postupně měnila dle progresivních evropských trendů. V Bílé knize bylo definováno pojetí, funkce a cíle škol. Dále decentralizovaná forma řízení a takzvané dvouúrovňové kurikulum. První úroveň je Rámcový vzdělávací program (RVP) a ten tvoří rámec pro Školní vzdělávací program (ŠVP). V těchto programech najdeme požadavky státu na vzdělání a očekávané výstupy v jednotlivých úrovních školství. (Syslová, 2012, str. 13)

Předškolní vzdělání je právoplatnou složkou systému vzdělání a je stanovena zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školským zákonem) a v procesu vzdělání se řídí stejnými zákony, jako všechny ostatní školy. Toto vzdělání je zajišťováno mateřskými školami a pro děti, které mají odklad školní docházky je uskutečněno v přípravných třídách základních škol. S účinností od 1. 1. 2017 je předškolní vzdělávání od počátku školního roku, který následuje po dni, kdy dítě dosáhne pátého roku věku, do zahájení povinné školní docházky, povinné. Dle školského zákona je

také možno vytvářet třídy věkově homogenní nebo věkově heterogenní (Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělání, str. 6)

Předškolní vzdělání je obdobím, kdy se dítě setkává poprvé odloučením od rodiny a opouští její bezpečí. Přípravu na vstup do mateřské školy musí zajistit především rodič, ale pomáhá mu v něm i sama mateřská škola. Dítě v tomto období získává mnoho nových zkušeností, dovedností, znalostí a především sociálních zkušeností. Co se týká sociálních znalostí, tak se dítě ve školce seznámí s novými autoritami a získává zde své první přátele. Vždy platí, že dítě nevychováme pro sebe, ale pro dané dítě a tím ovlivňujeme jeho štěstí. Ačkoliv škola dokáže dítě hodně ovlivnit, nejdůležitější jsou počátky v rodinné výchově. Ve věku od tří do šesti let se předškolní vzdělání zaměřuje především na výchovu dítěte a vstup do školy a do širší společnosti (Lažová. 2013, str.119-122).

### 1.1.1 Základní statistické údaje

V celé časové řadě jsou údaje o počtu škol, tříd a dětí uvedeny včetně dětí se speciálními vzdělávacími potřebami až do roku 2004/05 a od tohoto roku dále byly samostatně sledovány děti se speciálními vzdělávacími potřebami. Od roku 2005/06 neustále rostl počet dětí, který vzrostl za 10 let o 88187. V roce 2015/16 již bylo v předškolním věku 372137 dětí. Počet mateřských škol v České republice neustále roste již od roku 2007/08, v této době jich čítalo celkem 4808. V roce 2015/16 jich bylo již 5209. Z těchto údajů lze předpokládat, že počet dětí a i počet mateřských škol nadále poroste.

Oblíbenost mateřských škol roste také díky změnám, které se v posledních několika letech dějí. Školy se stávají stále více humanitně zaměřené. Jde o změnu k osobnímu přístupu k dítěti, zkvalitnění celkového klimatu školy, změnu cílů a obsahu vzdělání a také proměnu metod a organizačních forem. Mnohé mateřské školy se také snaží o maximální individuální rozvoj dětí včetně kladení důrazu na socializační proces rozvoje dětí. Jmenovat můžeme rozvoj soudržnosti, solidarity, spolupráce a vzájemné pomoci (Syslová, 2012, str. 15)

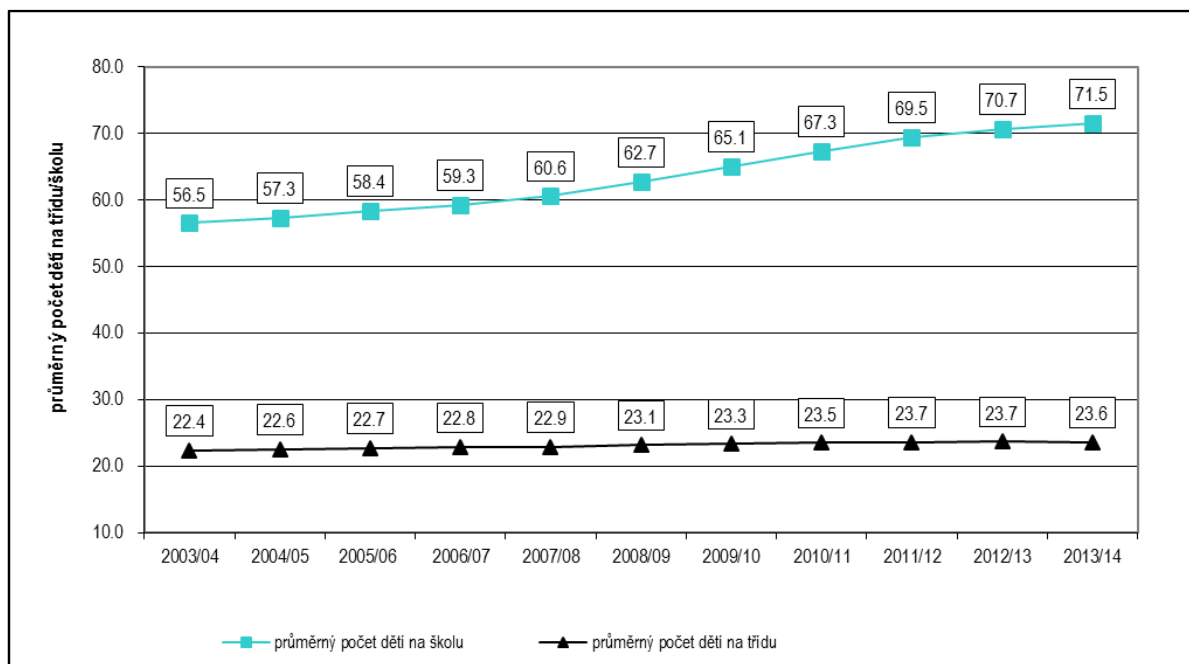
Školní rok	Školy	Třídy	Děti	v tom			Učitelé
				mateřské školy	přípravný stupeň základních škol speciálních <sup>1)</sup>	přípravné třídy základních škol <sup>2)</sup>	
1989/90	7 328	16 515	.	400 647	.	.	31 790
1990/91	7 335	16 681	.	357 730	.	.	32 112
1991/92	6 966	15 737	.	328 983	.	.	29 888
1992/93	6 828	15 842	.	331 936	.	.	29 942
1993/94	6 601	15 209	.	338 499	.	.	27 394
1994/95	6 526	15 390	.	345 554	.	.	27 695
1995/96	6 728	15 358	.	340 943	.	.	28 080
1996/97	6 608	15 029	.	324 310	.	.	27 635
1997/98	6 413	14 461	.	314 377	.	.	25 897
1998/99	6 270	14 125	.	309 380	.	.	25 296
1999/00	6 141	13 605	.	296 630	.	.	24 484
2000/01	6 013	13 202	.	286 147	.	.	23 800
2001/02	5 881	12 970	.	282 642	.	.	23 345
2002/03	5 795	12 881	.	284 950	.	.	23 198
2003/04	.	12 797	.	286 340	.	.	23 244
2004/05	4 994	12 689	288 446	286 230	657	1 559	.
2005/06	4 834	12 409	283 950	282 183	326	1 441	22 484,6
2006/07	4 815	12 494	287 383	285 419	251	1 713	22 367,7
2007/08	4 808	12 698	293 319	291 194	196	1 929	22 744,3
2008/09	4 809	13 035	303 846	301 620	198	2 028	23 567,8
2009/10	4 826	13 452	316 671	314 008	253	2 410	24 584,3
2010/11	4 880	13 988	331 782	328 612	248	2 922	25 736,8
2011/12	4 931	14 481	345 850	342 521	274	3 055	26 780,6
2012/13	5 011	14 972	358 104	354 340	284	3 480	27 739,2
2013/14	5 085	15 390	367 352	363 568	264	3 520	28 583,0
2014/15	5 158	15 729	371 690	367 603	268	3 819	29 283,4
2015/16	5 209	15 848	372 137	367 361	262	4 514	29 513,8

Obr. 1. Předškolní vzdělání v České republice

Zdroj: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR

Můžeme pozorovat vývoj mateřských škol podle počtu dětí. Počet malých mateřských škol (do 50 dětí) poklesl od roku 2003/04 do roku 2013/14 o 10%. Avšak málo početné mateřské školy se stále řadí mezi nejčastěji se vyskytující. Nejméně se vyskytují mateřské školy o více jak 151 dětech, kterých bylo v roce 2013/14 pouze 9%, jejich výskyt však roste.

Průměrný počet dětí na školu neustále narůstá a od roku 2003/04 až do roku 2013/14 vzrostl v průměru o 15 dětí. V roce 2013/14 tak průměrný počet dětí na školu činil 71.5. Stejně tak i roste počet dětí na třídu, v daném časovém ukazateli vzrostl v průměru o 1 dítě na třídu. V roce 2013/14 to činí 23,6 dětí na třídu.

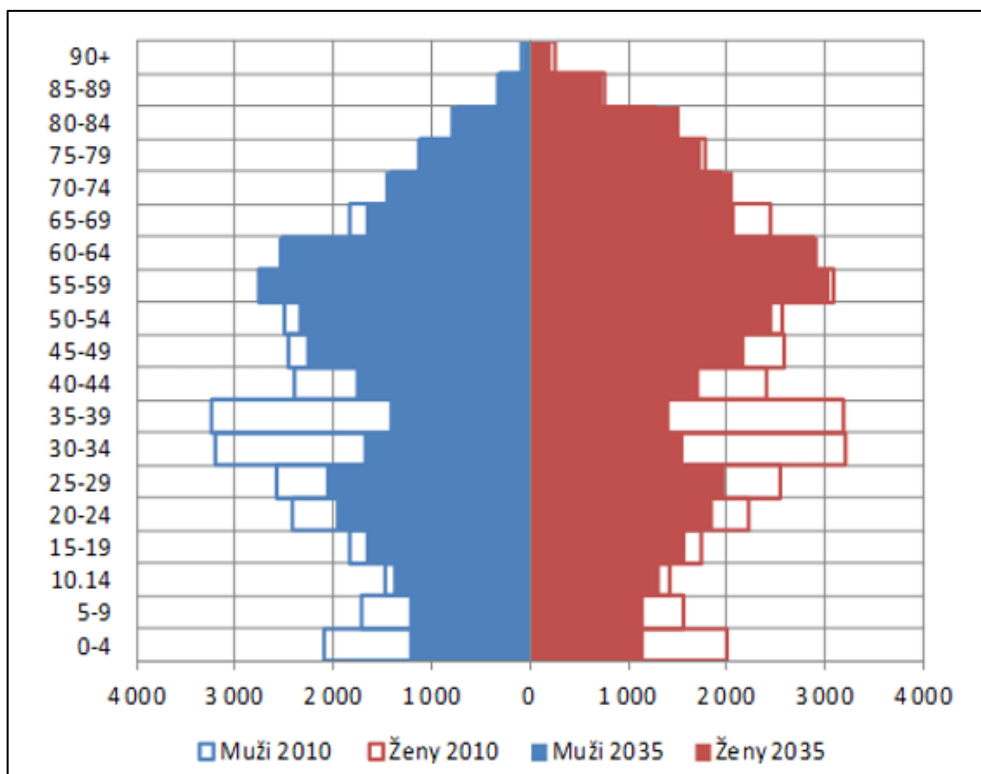


Obr. 2. Vybrané poměrové ukazatele ve školním roce 2003/04-2013/14

Zdroj: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>

### 1.1.2 Prognóza vývoje předškolního vzdělání ve městě Zlín

Ačkoliv se zdá, že počet dětí a mateřských škol v České republice neustále roste, je potřeba zmínit populační prognózu města Zlína. Ta se poměrně liší od celorepublikových výsledků statistického šetření. Optimistická, pesimistická i střední verze populační prognózy předpokládají pokles počtu obyvatel města Zlín v roce 2035 k hodnotě 60-62 tisíc obyvatel a to z důvodu negativních hodnot přirozeného přírůstku i migračního salda. Stejně tak je i předpovídáno neustálé demografické stárnutí obyvatel města Zlín. Ve střednědobém výhledu do roku 2035 je předpovídán i pokles počtu narozených dětí až téměř na polovinu současného stavu. Ve věkové skupině 0-4 let bude v roce 2035 přibližně 2000 osob. Největší pokles je očekáván v roce 2020 a po tomto roce se předpokládá výrazné zrychlení tohoto trendu. (Koncepte rozvoje školství statutárního města Zlín na období let 2014-2020, str. 17)



Obr. 3. Porovnání věkových pyramid obyvatelstva Zlína v roce 2010 a 2035

Zdroj: Strategie rozvoje statutárního města Zlín do roku 2035

V září 2013 působilo na území Zlína 19 soukromých subjektů a 22 mateřských škol zřízených městem Zlín. Při rozhodování o provozu soukromé MŠ je potřebné vzít v úvahu, že ne všechna soukromá zařízení na území města jsou nyní naplněna a že podle zpracované prognózy vývoje počtu dětí ve zlínských MŠ vychází, že již v roce 2016 se poptávka vyrovná s nabídkou a dále bude počet dětí této věkové kategorie klesat. Již v roce 2014 některá soukromá zařízení ukončila svou činnost – zřejmě má svůj podíl na této skutečnosti i nemalý rozdíl mezi měsíční platbou za pobyt v mateřské škole zřízené statutárním městem Zlínem (cca 265,- až 800,- Kč) a soukromými zařízeními (cca 3 000,- až 7 000,- Kč).

Lze tedy předpokládat, že v dalších letech bude skutečný zájem o alternativní pedagogiku, výuku v anglickém jazyce, příp. jiné odlišnosti klesat a že mnohé děti, které nyní navštěvují tato zařízení pouze proto, že nemohly být kvůli kapacitě městských MŠ, případně kvůli svému nízkému věku přijaty do mateřské školy zřízené statutárním městem Zlínem, po-



stupně přecházet do MŠ zřizovaných městem. Tento trend úbytku dětí v soukromých zařízeních je očekáván minimálně do roku 2018. Počet dětí předškolního věku bude od roku 2016 ubývat i celkově, od tohoto období je dle zpracované prognózy očekáván konec tzv. babyboomu. V období úbytku dětí v soukromém sektoru bude pro soukromé mateřské školy náročné si udržet pozici na trhu. Proto budou muset přizpůsobit svou nabídku co nejvíce potřebám dětí a rodičů, aby mohly díky dobré image a kvalitě výuky a výchovy konkurovat levnějším městským mateřským školám. (Konceptce rozvoje školství statutárního města Zlín na období let 2014-2020, str. 33).

## 1.2 Funkce mateřských škol

Úkolem předškolního vzdělání je doplňovat a podporovat rodinnou výchovu. Návštěva mateřských škol má funkci sociálně pečovatelskou a socializační, kromě toho také napomáhá vyrovnávat rozdíly mezi sociální a kulturní výchovou dětí v jejich rodinách. Hlavním cílem předškolního vzdělání je příprava dětí na další etapu jejich vývoje a to zahájení povinné školní docházky. Řada mateřských škol tak přizpůsobuje svůj program potřebám dětí a snaží se jim dát potřebné základy k dalšímu rozvoji. Zajišťuje tedy takové prostředí, které obsahuje dostatek podnětů pro aktivní rozvoj a učení, obohacuje denní program dítěte a poskytuje odbornou péči. Vzhledem k tomu, že je kontakt s dítětem každodenní a dlouhodobý, umožňuje předškolní vzdělání plnit i diagnostický úkol a poskytnout tak včas speciální pedagogickou péči (Jaroslav Světlík, 2006, str. 47).

## 1.3 Věk dětí

Předškolní vzdělání bylo v minulosti poskytováno pouze dětem ve věku od 3 do 6 let a to do doby, než zahájí povinnou školní docházku. V současné době je umožněno navštěvovat mateřskou školku i dětem, které jsou mladší dvou let a to v rozmezí od dvou do tří let. Zákonem č. 178/2016 Sb., ze dne 20. dubna 2016, kterým se mění školský zákon, se s účinností od 1. 9. 2016 stanoví, že se předškolní vzdělávání organizuje pro děti ve věku zpravidla od 3 do 6 let, nejdříve však od 2 let. S odloženou účinností od roku 2020 bude předškolní vzdělávání organizováno pro děti ve věku od dvou do zpravidla do šesti let.

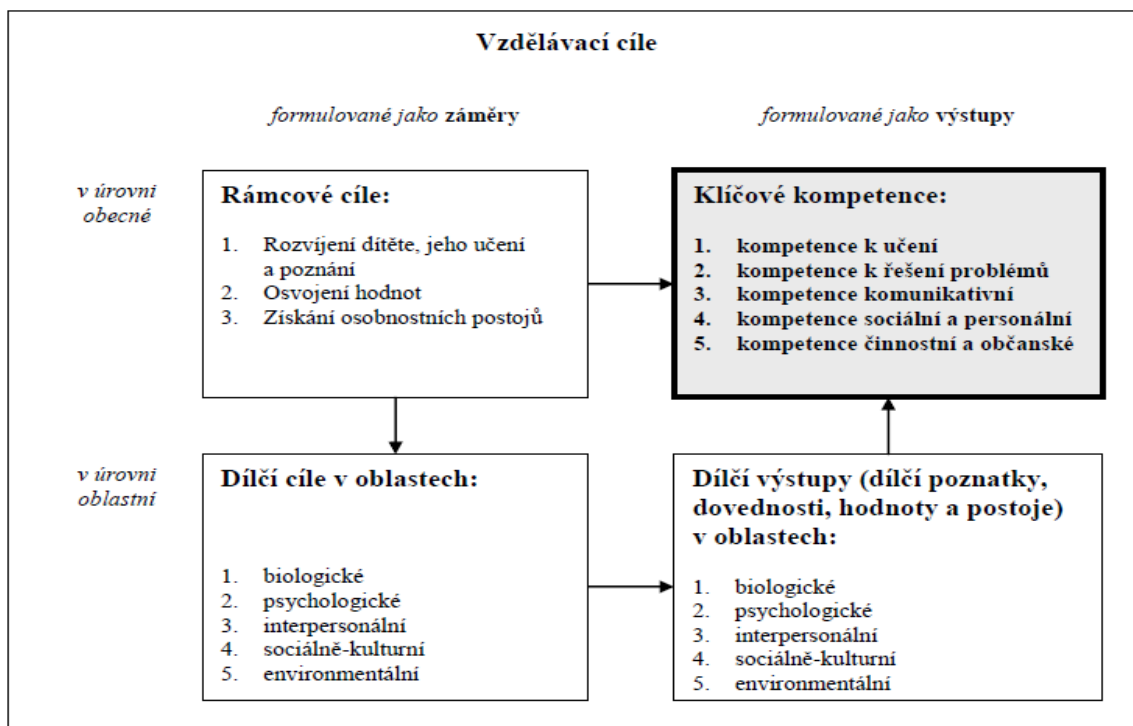
O přijetí dítěte do mateřské školy však vždy rozhoduje ředitel/ka mateřské školy. Povinností vedení školy je zajistit pro všechny děti, i pro ty mladší tří let, optimální podmínky. Jedná

se například o opatření v podobě vnitřních předpisů, školního vzdělávacího programu, školního řádu, ale také podmínek hygienických, prostorových i materiálních. Věcné podmínky se týkají vybavenosti školky správnými a optimálními hračkami, didaktickými pomůckami a popřípadě i zahradního vybavení (průlezky, skluzavky a další). Prostředí školky by mělo disponovat dostatečným prostorem pro volný pohyb dětí a zároveň i místo pro klid a odpočinek což je také uvedeno v Rámcovém vzdělávacím programu pro předškolní vzdělávání.

Od roku 2017 se také počítá se zavedením zvýšeného finančního normativu pro děti mladší 3 let, aby školy mohly zajistit odpovídající personální zajištění dalším učitelem či nepedagogickým pracovníkem. (Informace k předškolnímu vzdělávání dětí ve věku od 2 do 3 let v mateřské škole, 2016)

#### **1.4 Cíle předškolního vzdělání**

Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání určuje cíle v podobě záměrů a cíle v podobě výstupů a to ve dvou úrovních. Nejdříve v úrovni obecné a pak v úrovni oblastní. Jedná se o čtyři kategorie. První kategorií jsou rámcové cíle a vyjadřuje univerzální záměry předškolního vzdělání. Druhou kategorií jsou klíčové kompetence, které představují výstupy/způsobilosti dosažitelné v předškolním vzdělání. Třetí kategorií jsou dílčí cíle, které vyjadřují konkrétní záměry příslušející k daným oblastem vzdělání. Čtvrtou kategorií jsou dílčí výstupy, jenž jsou poznatky, dovednosti a hodnoty, které dílčím cílům odpovídají (Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělání, str. 9).



Obr. 4. Cíle předškolního vzdělání

Zdroj: Systém cílů RVP PV

## 1.5 Postavení mateřských škol v systému školství

První jesle, mateřské školy, dětské zahrádky či útulky začaly vznikat v Evropě již před 200 lety. Kdysi neměli takové znalosti, jaké máme nyní. V dnešní době již díky vývojové psychologii víme jak, důležité je dbát na první roky vývoje dítěte. Od 20. století se začala situace výrazně měnit a lidé pochopili, jak je dětství pro zdravý vývoj člověka důležité. Byl brán v potaz zdravý fyzický i psychický vývoj dítěte a jeho potřeby.

Významnou změnu zaznamenalo předškolní vzdělání v období po druhé světové válce. V tuto doby se institucionalizovala předškolní výchovná zařízení, která nabývala stejné podoby a školní pomůcky a hračky byly ideologicky ovlivňovány. (Rýdl, Šmelová, 2015, str. 125).

V posledních několika letech dochází v rozvinutých zemích k nástupu ekonomické moci a mateřské školy se často stávají především přípravou pro následující základní vzdělání. Nemělo by se zapomínat na rozvoj sociálních kompetencí dítěte a to formou her v kolektivu, učení se respektu k druhým a zvládání života ve společnosti. Pokud dojde k výchovným chybám v dětství, tak se s nimi jen těžko bojuje v pokročilém věku.

Velmi pozitivní je zavedení povinné docházky do předškolních zařízení poslední rok dítěte před nástupem na základní školu. V tomto případě je dobré si vzít příklad z Nizozemí, které zavedlo pomalý přestup z mateřské školy do základní díky povinné předškolní docházce od čtyř let. Postupně zde děti upouštějí od hraní, a čím jsou děti starší, tím více se zaměřují na práci a učení se. V tomto přístupu je nutné vždy zohlednit individuální přístup dítěte. (Rýdl, Šmelová, 2015, str. 126).

## 2 MARKETING SLUŽEB

Přesná definice služby neexistuje, můžeme ovšem říci, že se jedná o jakoukoliv aktivitu či výhodu, kterou jedna strana poskytuje druhé straně, přičemž jí nevzniká žádné vlastnictví. Služba je ve své podstatě nehmotná, to znamená, že si ji nelze před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout či se ji dotknout. (Kotler, moderní marketing, str. 710)

Počátky trhu služeb velmi souvisí se vznikem směny a obchodu, dlouho však bylo toto odvětví vnímáno z ekonomického hlediska jako nezajímavé, a to až do 70. let minulého století, kdy stoupl jejich význam především kvůli rozvoji technologií a ekonomické krizi. Nyní služby tvoří téměř 25% celkového mezinárodního obchodu. Růst služeb v ČR dokazují i výsledky agentury CzechInvest, která ve svém článku „Investice v roce 2008“ uvedla, že služby poprvé překonaly výrobu. K tomuto výraznému vzrůstu důležitosti služeb přispěly tendence celosvětového vývoje ekonomiky a globalizace. Můžeme jmenovat například:

- Internacionalizace – neboli propojení národních ekonomik,
  - elasticizace – pružnost se projevuje zvýšenou poptávkou po výrobcích a službách, které slouží ke zlepšení zdraví, vzdělanosti a kultury,
  - intelektualizace – snižování klasické výroby a nárůst různých intelektuálních činností,
  - informatizace – rozvoj informovanosti díky prostředkům přenosu a následného zpracování informací,
  - akcelerace – zrychlení vědeckotechnického rozvoje,
  - ekologizace – je kladen větší důraz na životní prostředí,
  - intenzifikace – zvyšující se úsilí,
  - humanizace – všestranný rozvoj lidské osobnosti a zlepšování pracovních podmínek.
- (Staňková, 2010, str. 81)

Vzhledem k tomu, že jen zřídka najdeme firmu, která by ve své nabídce měla pouze čistou službu či čisté zboží, tak rozdělujeme nabídku do 5 kategorií:

- 1) **Čistě hmotné zboží**, kdy s výrobkem nejsou spojeny žádné služby.
- 2) **Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami** – jedná se především o prodej technologicky náročných a pokročilých výrobků, kde je rozhodujícím faktorem kvalita a dostupnost souvisejících služeb.
- 3) **Hybridní nabídka** se skládá stejnou měrou ze zboží i služeb (např. restaurace).

- 4) **Služba doprovázená drobným zbožím** je tvořena především hlavní službou, ale dále také doprovodnými službami a podpůrným zbožím.
- 5) **Čistá služba**, se kterou nejsou spojeny žádné výrobky. (Kotler, 2012, str. 711)

Mix služeb lze dále dělit podle charakteru vlastnictví a to na organizace soukromého či veřejného charakteru. Dále dle druhu trhu na spotřebitelský, průmyslový či vládní. Služby se mohou také lišit mírou kontaktu se zákazníkem na služby se značným kontaktem se zákazníkem, nebo naopak s velmi omezeným kontaktem se zákazníkem. Dle oblasti rozlišujeme služby uspokojující potřeby celé společnosti nebo jedince. Při rozlišování služeb je také zapotřebí dbát toho, zda jsou služby zajišťovány stroji či lidmi a popřípadě také kvalifikací těchto lidí. Služby podle poskytovatele se dělí na veřejné služby poskytované státními orgány, veřejné služby poskytované neziskovými organizacemi a firmy. Jako poslední druh členění si můžeme uvést dle distribuce služeb, kdy jde buď zákazník za službou, nebo služba za zákazníkem. (Kotler, 2012, str. 711)

Možnými bariérami vstupu na trh služeb se může stát kapitálová náročnost, diferenciací služeb, vládní politika, ztížený přístup ke zdrojům a pomalý růst poptávky po službách v daném odvětví.

## 2.1 Řízení kvality služeb

Jedním z hlavních způsobů jak se odlišit v odvětví poskytování služeb je poskytování trvale vyšší kvality než konkurence. Kvalita je však subjektivní záležitost a má silnou závislost na potřebách a očekávání. Ve službách se bohužel definuje, posuzuje a kvantifikuje kvalita obtížněji než u výrobků. Klíčem k dosažení vysoké kvality je překonání zákaznických očekávání. Mnohé firmy jsou si této skutečnosti již vědomy, a tak jsou pro zvýšení kvality ochotny investovat. Taková investice je výhodná, protože pomocí ní můžeme dosáhnout větší spokojenosti zákazníků, to znamená více loajálních klientů a tedy i vyšší tržby. Udržení zákazníků můžeme považovat za jeden z nejlepších ukazatelů kvality a vypovídá o schopnosti firmy získat si loajální zákazníky prostřednictvím konzistentně poskytované hodnoty.

$$\text{Kvalita služby} = \text{skutečná služba} - \text{očekávaná služba}$$

Navzdory obtížnosti měření kvality služeb, musí poskytovatel služby určit, jak zákazníci vnímají její kvalitu. Hodnocení ze strany zákazníka je výsledkem porovnání skutečnosti s jeho očekáváním a jakákoliv neshoda mezi těmito dvěma skutečnostmi představuje kvalitativní nesrovnalost. Následným cílem je zúžení kvalitativních nesrovnalostí a výběr pouze

těch, dle kterých je vnímána kvalita. Mezi kritéria vyjadřující kvalitu služby patří následující:

- Dostupnost – představuje dostupnost služby ve správné kvalitě, množství, čase a místě,
- důvěryhodnost – důvěra, dovednosti a schopnosti k provádění činnosti,
- spolehlivost – jak spolehlivě a konzistentně je poskytována služba,
- bezpečnost – jak je služba bezpečná,
- kvalifikace – zda je personál kvalifikován pro výkon činnosti,
- komunikace – zda jsou zákazníci dostatečně informováni o dané službě,
- zdvořilost – jestli je personál pozorný, zdvořilý a citlivý k potřebám zákazníků,
- pohotovost – ochota personálu a rychlost poskytování služeb,
- hmotné prvky – zda vypovídá vzhled personálu, fyzické prostředí a další hmotné prvky o kvalitě služby (Kotler, 2012, str. 726).

Zákazník posuzuje kvalitu ze dvou hledisek:

- 1) Technické – většinou jsou předmětem posuzování hmotné předměty související se službou, které zákazník posuzuje objektivně.
- 2) Funkční – jedná se o posuzování vzájemných vztahů, kde je důraz kladen na detaily a jsou posuzovány subjektivně.

Možnosti zvýšení kvality služeb: posílit kvalifikovanost či motivovanost pracovníků, zvládat a úspěšně řešit problémy, využít benchmarking a srovnání jednotlivých činností s konkurencí, důsledným plánováním procesů, zvýšení produktivity práce a co nejvíce se přizpůsobit zákazníkovi.

## 2.2 Vlastnosti služeb

Existuje pět hlavních charakteristik služeb, kterými jsou nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a nemožnost vlastnictví.

### 2.2.1 Nehmotnost

Vyjadřuje abstraktnost služeb, které si lze jen těžko před nákupem ohmatat, ochutnat či ji slyšet. Zákazníci kladou důraz na osobní zdroje informací a to především kvůli obavám rizika z nákupu. Aby snížili nejistotu, tak se zákazníci uchylují k hodnocení služby na základě

viditelných atributů, jako je například lokalita, zaměstnanci, vybavení, komunikační materiál a cena. Z těchto důvodů se firmy zaměřují na zhmotnění služeb, tvorbu silné značky a na kvalitu poskytovaných služeb. Důraz by měl být kladen na lokalitu a to jak exteriér, tak interiér, dále osoby, které by měly mít správné kompetence a kvalifikaci k vykonávání služby a je potřeba zajistit dostatek těchto lidí. Nesmí se opomíjet ani vybavení, komunikační materiály a symboly, jelikož všechny tyto atributy tvoří pozitivní informace, které se k lidem dostávají z doslechu a jsou mnohem efektivnější nežli placená reklama.

### **2.2.2 Neoddělitelnost**

Neoddělitelnost služeb spočívá v tom, že spotřeba i výroba většinou probíhají současně. Tato vlastnost je spojena s tím, že se zákazník často podílí na vytváření služby a často musí cestovat na místo poskytování služby. Zákazník a zaměstnanec pak vzájemnou interakcí tvoří kvalitu služby. Dalším rysem neoddělitelnosti je, že se služby účastní i ostatní zákazníci, jako například studenti ve třídě či ostatní cestující ve vlaku, kteří také ovlivňují spokojenost se službou. Proto musí být zajištěno, aby se navzájem zákazníci nerušili a nepřekáželi si. Další problém vzniká při zvýšení poptávky, ten však lze vyřešit otevřením větší prodejny či prostor, které pojmu více zákazníků najednou, nebo naučit pracovníky pracovat s většími skupinami zákazníků.

### **2.2.3 Proměnlivost**

Je významnou charakteristikou služeb, jelikož kvalita poskytované služby závisí na tom, kdy, kde a jak a kým jsou poskytovány. Schopnost uspokojit potřeby zákazníků a zároveň tvořit dobrou image podniku závisí především na chování zaměstnanců na klíčových pozicích. Management by měl stanovit normy kvality chování zaměstnanců, jejich motivaci, výběr a plánování procesů poskytovaných služeb.

### **2.2.4 Pomíjivost**

Pomíjivost znamená, že služby nelze uskladnit pro pozdější prodej či použití. Pomíjivost služeb se stává problémem, pokud poptávka není stálá, ale kolísá. Lze využít strategie cenové diferenciacce a v různé době či místě účtovat jinou cenu, což způsobí přesunutí části poptávky. Nebo například zmírnit kolísání za pomoci rezervačních systémů. Na straně nabídky lze řešit kolísání za pomoci částečných úvazků zaměstnanců, kteří vypomůžou v kritických obdobích. Další metodou je plánované rozšíření firmy. Důležitou otázkou je však



zde i reklamace služeb, proto součástí každé služby by měly být i zabudované vnitřní pravidla pro vyřizování stížností.

### 2.2.5 Absence vlastnictví

Absence vlastnictví znamená, že zákazníkovi nevzniká žádná forma vlastnictví, pouze právo na poskytnutí služby, a to často pouze po omezenou dobu. Management by se měl v tomto případě snažit o co největší posílení identity značky a spřízněnosti se zákazníkem. Mohou například používat pobídek k opakovanému využití služeb či vytvořit různá sdružení, která posílí pocit soudržnosti.

## 2.3 Marketingový mix služeb

Marketingovým mixem je zamýšlen soubor nástrojů, které má firma k dispozici a za pomoci nich utváří vlastnost služeb nabízených zákazníkům. Jedná se o taktickou a nikoliv strategickou pomůcku. Jednotlivé prvky mixu lze kombinovat v různém poměru a intenzitě, a to tak, aby uspokojily potřeby zákazníků a zároveň generovaly organizaci zisk. (Lidmila Janěčková, Miroslava Vašítková, marketing služeb, 2000, str. 29). Marketingový mix má své kořeny až ve 40. letech 20. století, kdy jej první prezentoval James Culliton jako "Mix jednotlivých ingrediencí". Se čtyř složkovým marketingovým mixem (tzv. 4P – produkt, price, place, promotion) pracoval v roce Richard Clewett a jeho student, profesor Jerry McCarthy v knize Marketing z roku 1960. O zpopularizování se postaral Philip Kotler, který upozornil na důležitost strategického rozhodování v oblasti segmentace a zacílení. Vzhledem k povaze služeb pouhá 4P nestačí a proto byl marketingový mix služeb rozšířen o další 3 nástroje. Prvním z nich je materiální prostředí (physical evidence), které pomáhá zhmotnění služby, dále lidé (people), kteří službu přibližují zákazníkovi a usnadňují vzájemnou interakci. Poslední jsou procesy (proces), jenž mají za úkol sledování a analýzu procesů ve firmě, díky nimž dochází k zefektivnění služby a ke zpříjemnění požitku pro zákazníka.

Firma by se neměla na marketingový mix dívat pouze ze svého úhlu pohledu, ale i z pohledu zákazníka. (Staňková, 2010, str.95 ).

4P za pohledu firmy	4P z pohledu zákazníka
Výrobek (Produkt)	Potřeby zákazníka, hodnoty (Customer solution, value)
Cena (Price)	Náklady zákazníka (Cost)
Distribuce (Place)	Dostupnost řešení (Convenience)
Komunikace (Promotion)	Komunikace (Communication)

Obr. 5. Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka

Zdroj: Kotler, 2012, str. 71

### 2.3.1 Produkt

Produktem je zde služba, která je složitým souborem hmotných a nehmotných prvků. Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí k uspokojení potřeb zákazníka a pět základních vlastností, které jsme si definovali na počátku kapitoly.

Zákazník pak vnímá službu dle následujících prvků:

- Materiální prvky – jsou tvořeny hmotnými složkami,
- smyslové požitky – jedná se o zvuky, ticho či vůně,
- psychologické výhody - dobrý pocit z nákupu dané služby.

Produkt lze dále dělit na základní a doplňkový. Základní produkt je podstatou služby a má za úkol uspokojit potřeby. Doplňkovým produktem je přidaná hodnota v podobě poskytování informací, přebírání objednávek, péče o zákazníka a jiné speciální služby (např. bezbariérový přístup) (Janečková, 2000, str. 92).

**Strategie produktu služby** se zabývá sortimentem nabízených služeb jednotlivých organizací. Sortiment můžeme definovat jako hloubku a šířku nabízených služeb. Rozhodnutí o volbě sortimentu má pro firmu velký význam. Zúžení či rozšíření sortimentu má dopad na úspory, náklady a efektivitu uspokojování potřeb zákazníků. Předtím než firma stanoví svou nabídku, musí provést analýzu svých schopností, disponibilního zařízení, disponibilního kapitálu a také musí své portfolio výrobků přizpůsobit konkurenci, historii a kultuře organizace, požadavkům zákazníků a změně technologií.

**Životní cyklus** služby má obdobný vývoj jako u výrobku a prochází následujícími etapami: zavádění na trh, růst, zralost a útlum. U každého produktu se mohou etapy lišit v délce či mohou být úplně vynechány. V tomto modelu je důležité umět rozpoznat signály a udržet objem produkce, popřípadě jej zvýšit.

**Význam značky** plní úlohu diferenciacie služby a vytváří tak image firmy. Pomocí ní dochází na konkurenčním trhu k rozlišení organizací. Napomáhá také ke zhmotnění služby a přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti. Spojením značky s pozitivní ústní referencí vznikají asociace a emocionální svazky mezi zákazníkem a firmou. Značkou se rozumí kombinace symbolu, jména a typu písma. Musíme však brát na zřetel, že značka je pouze tak dobrá, jako je její pověst. (Janečková, 2000, str. 97).

### 2.3.2 Cena

Cena je v užším smyslu suma, kterou zákazníci zaplatí za službu. V širším smyslu je souhrnem všech hodnot, které zákazník obětuje výměnou za užitek ze služby (Kotler, 2012, str. 749). Hodnota služby však není determinovaná cenou, ale užitekem, který přinese zákazníkovi. Cena v případě služeb naznačuje, jakou kvalitu má zákazník očekávat a zároveň slouží jako měřítko pro srovnání s konkurencí. (Staňková, 2010, str. 99). Zákazníkovi kromě nákladů v podobě ceny vznikají různé náklady spojené:

- S časem – cena času ve službách je velmi významná, protože pro zákazníka představuje alternativní náklady spojené s vyhledáním služby,
- s fyzickým úsilím – týká se služeb spojených s hmotnou věcí/ předmětem,
- s psychickým úsilím – některé služby vyžadují pochopení a porozumění zákazníka či překonání sociálních nebo psychologických zábran (Janečková, 2000, str. 104).

Cenu služeb ovlivňují vládní intervence, distribuce a heterogenita služeb. **Vládní intervence** se vyskytují v případech, kde je dle živnostenského úřadu nutné získat povolení k provozování činnosti či prokázat způsobilost. Další formou vládní intervence jsou akreditace ve školství, auditu, daňového poradenství. Získání akreditace je podmíněno složením náročných zkoušek. Některé veřejné služby nejsou doposud privatizovány a není možné v těchto odvětvích soukromě podnikat. Omezení v podobě **distribuce** je způsobeno nutností osobního kontaktu. Vzhledem k tomu, že je z těchto důvodů omezen geografický rozsah služeb je zde možnost vzniku územních monopolů služby. **Heterogenita** služeb souvisí s nemožností patentové ochrany některých produktů služby. To navíc ztěžuje nízká potřeba kapitálu pro vstup na trh a tím pádem se neustále zvyšuje konkurence. Zvyšující se počet konkurence způsobí cenovou válku a ceny mohou, klesnou na poměrně nízkou úroveň. Zákazník je často vystaven před výběr z několika substitutů. (Janečková, 2000, str. 105)

Dle cenové kvalifikace můžeme služby rozdělit následovně (Janečková, 2000, str. 107) :

- 1) Služby podléhající veřejné regulaci - cenu těchto služeb ovlivňuje stát nebo místní správa. Zde mají přednost sociální a politická hlediska před ekonomickými. Proto je cena často nízká a umožňuje k těmto službám široký přístup. Jedná se o komunikační, vzdělávací a zdravotní služby.
- 2) Služby podléhající samoregulaci - tyto služby jsou předmětem regulace různých profesních institucí a asociací (např. lékařská komora). Zde často dochází k deregulacím, a to z důvodu, že základem pro tvorbu cen jsou zpravidla náklady nejméně efektivních členů asociace.
- 3) Tržní služby - ceny se určují na základě skutečných nákladů, konkurenci a na vnímání hodnoty zákazníkem. V potaz se také bere úroveň poptávky, urgency potřeby nakupujícího a jeho preference.

### **Metody stanovení cen služeb**

Jsou nám známy dvě metody stanovení cen. První z nich je **metoda objektivního stanovení cen**, která je snadná a konzistentní. Spočívá ve stanovení si fixního poplatku za službu či hodinovou sazbu, která se pak násobí výkonem či počtem odpracovaných hodin. Nevýhodou je, že tato metoda nepracuje s hodnotou služby, kterou ve skutečnosti vnímá zákazník. Druhá je **metoda subjektivně stanovené ceny**, která bere v potaz hodnotu vnímanou zákazníkem. K subjektivním prvkům ceny patří odhad efektivnosti poskytované služby, porovnání schopností a zkušeností poskytovatele služby, obtížnost práce, zákaznicko pohodlí, požadavky zákazníka, hladina tržních cen, přesčas a hodnota služby (Janečková, 2000, str. 111).

### **Cenová strategie**

Cíle cenové strategie musí být v souladu s celkovou marketingovou strategií. Důležité faktory při stanovení cenové strategie jsou: náklady, konkurence a hodnota služeb pro zákazníka. Složkami ceny jsou fixní náklady, semivariabilní náklady, variabilní náklady a marže. **Náklady** dále můžeme dělit na přímé a nepřímé. Přímé náklady můžeme vyhodnotit na jednotku služby, což není možné u nepřímých nákladů. Nepřímé náklady jsou zpravidla režijní a je nutné je alokovat. Cenovou kalkulaci služby vytvoříme určením přímých a nepřímých nákladů a míry zisku. U **konkurence** je nutné neustále bdělosti a pozorování vývoje cen služeb. Měla by být také porovnána kvalita a cena konkurenčních výrobků. Hodnotou služby pro zákazníka je užitek, který získáme, když od skutečné ceny služby odečteme cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit (Janečková, 2000, str. 109).

## Cenová taktika

Výběr cenové taktiky závisí na mnoha okolnostech: na vnějším i vnitřním ekonomické prostředí, reakci zákazníků i konkurence a typu služby a jejího životního cyklu.

- 1) Cena slízané smetany – firma se snaží rychle oslovit trh s novou službou. Cena služby je v tomto případě vysoká, stejně jako náklady. Firma vykazuje vysokou míru zisku.
- 2) Postupné snižování ceny – cílem je proniknout hlouběji na trh. Čím větší je počet zákazníků, tím více se snižuje cena. Používá se po nasazení ceny slízané smetany. Při této taktice dochází ke snížení zisku a někdy i k odrazení konkurence ke vstupu na trh.
- 3) Pronikání na trh – spočívá v nasazení nízké ceny a vynakládání vysokých nákladů na komunikaci. Této taktiky využívají firmy, které jsou schopny dosáhnou nízkých nákladů.
- 4) Elastická cena – poptávka po službách je velmi citlivá na výši ceny a velikost příjmů zákazníků. Organizace se snaží citlivě reagovat na změny podmínek na trhu.
- 5) Přijímaná cena – v odvětví existuje cenový vůdce a ten určuje nepsaná pravidla a cenu.
- 6) Segmentovaná cena – firma stanovuje pro různé segmenty různé ceny služby. Příklad cenové zvýhodnění studentů či seniorů.
- 7) Nákladová cena – cenu získáme připočtením určitého ziskového rozpětí k nákladům.
- 8) Konkurenční stanovení ceny – při určování ceny je přihlíženo k výši ceny a úrovně kvality služby u konkurence. (Staňková, 2010, str. 102). (Janečková, 2000, str.117)

### 2.3.3 Distribuce

Distribuce u služeb bývá často kompromisem mezi požadavky zákazníka a mezi potřebami producenta. Zpřístupnění služeb nemůžeme srovnávat se zpřístupněním výrobku, protože se řídí jinými principy. Rozhodnutí o umístění provozovny je důležité vzhledem k neoddělitelnosti služeb od zákazníka. V případě služeb je využíváno málo mezičlánku a spíše se využívá přímého distribučního kanálu.

Služby můžeme dělit dle flexibility na případy nulové flexibility a případy místně flexibilní. Místně flexibilní jsou efektivní, pouze když jsou řízeny přes centrálu, která však může mít v některých případech místně dostupné pobočky. Nulová flexibilita vzniká u služeb, které

jsou určitým způsobem významné, unikátní a pevně spojeny s jedním místem. (Janečková, 2000, str. 121)

Distribuční kanály mohou být následující:

- Zákazník jde k poskytovateli služeb,
- poskytovatel služeb jde k zákazníkovi,
- poskytování služeb probíhá na dálku. (Staňková, 2010, str. 105)

**Umístění distribučního centra** je nejdříve zapotřebí provést jak analýzu mikro, tak i makro prostředí. Makroanalýza nám pomáhá s definováním profilu zákazníka a vyhledáním geografické popřípadě demografické oblasti. Největší vliv na umístění distribučního centra má vliv rozvoj technologií. Velký podíl na rozvoji distribuce má telekomunikace, dále pak internet, který se společně s telekomunikací rozšířil až na 24 hodin denně. Podstatná je taky automatizace, kdy se lidé nahrazují různými způsoby mechanizace, čímž se omezuje osobní kontakt. Zaměstnancům velmi usnadňuje jejich práci výpočetní technika, kde se často využívá rezervačních či vyhledávacích systémů. (Staňková 2010, str. 107)

#### 2.3.4 Komunikace

Komunikace se stává nezbytná pro marketing služeb, protože přibližuje nehmotný produkt spotřebiteli a díky tomu snižuje obavy zákazníků z nákupu. Mnohé průzkumy ukázaly, že pokud je zákazník spokojen se službou informuje o tom 4-5 svých známých. Pokud je nespokojen, sdělí to zhruba 11 lidem. Jedná se o ústní reklamu, která může vylepšit, ale také poškodit image organizace. Proto je zapotřebí nespoléhat se pouze na ústní reklamu, ale využít i jiných možných nástrojů komunikace. Mezi tradiční nástroje patří: reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing a internetová komunikace. (Janečková, 2000, str. 131). Trendy s největším potenciálem uplatnění jsou tyto: přímý marketing, internetová komunikace, komunikace na sociálních sítích, marketing událostí, guerilla marketing, vitální marketing a product placement (Vašítková, 2014, str. 126).

Je však klíčové zvolit vhodné nástroje komunikace a zhodnotit jejich působení na cílovou skupinu. Proto by se měl dodržovat následující postup marketingové komunikační strategie: situační analýza, stanovení cílů komunikace, rozhodnutí o nástrojích komunikačního mixu, tvorba rozpočtu, vlastní realizace, vyhodnocení.

**Situační analýza** by se měla provést předtím, než firma začne plánovat konkrétní strategii. Pomocí této analýzy si podrobně identifikujeme firmu, její postavení na trhu, současné a potencionální zákazníky a také konkurenci.

**Stanovení cílů komunikace** musí být jednoznačné a správně definované, to je klíčem k úspěšné komunikační strategii. Obecně platí, že cíle musí být SMART, tedy specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (Vašítková, 2014, str. 127). Správnost stanovených cílů si můžeme ověřit změřením účinku reklamních akcí a jejich vyhodnocením. Mezi hlavní cíle komunikace řadíme: informovat zákazníky o službě, vybudování preference služby, přesvědčení o koupi, připomínání služby, diferenciaci služby od konkurence a sdělování filozofie a hodnoty firmy. Podstatným faktorem, který ovlivňuje výběr cíle, je fáze životního cyklu. V zaváděcí a růstové fázi bude hlavním cílem vybudování povědomí o značce, službě či organizaci. Ve zralosti je zase potřeba dbát na posilování image a preferencí značky (Vašítková, 2014, str. 128).

**Výběr komunikačních nástrojů** je postaven nejen na situační analýze a cílech komunikace, ale také na profesních, etických či regulačních omezeních, znalostních omezeních nebo finančních možnostech malých organizací. (Janečková, 2000, str. 132)

- 1) **Reklama** zviditelní a zhmotní službu a je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingové komunikace (Vašítková, 2014, str. 130). Je to placená forma neosobní prezentace, která se uveřejňuje za pomoci hromadných sdělovacích prostředků.

Výhodou je oslovení široké veřejnosti, rychlost oslovení, absolutní kontrola zadavatele nad obsahem. Nevýhodou může být vysoká cena, neosobní forma sdělení, špatně se měří účinnost reklamy a zpětná vazba. Reklama může sloužit k informování, přesvědčování a připomínání služby. Podstatné faktory při výběru vhodnosti média pro prezentaci reklamy jsou:

- Tržní segment, který hodláme oslovit,
- životní cyklus výrobku,
- proniknutí reklamy,
- frekvence působení reklamních spotů,
- smyslové vnímání (kolik je zapotřebí smyslů k vnímání reklamy),
- srovnání nákladů s potenciálním užitekem,
- charakter média.

Reklama může mít mnoho podob, například tištěné reklamy (plakáty, billboardy), tištěné reklamy k prostudování (noviny, časopisy, brožury), plošné, velkoplošné, světelné reklamy, audiovizuální reklama, 3D reklama a internetová reklama (Vašítková, 2014, str. 130).

Reklamní strategie spočívá v určení dvou hlavních složek. Tvorba reklamního sdělení, aneb co, komu a jak říct. Výběr média, kam spadá i časový harmonogram.

- 2) **Osobní prodej** je jednou z nejnákladnějších forem komunikace, avšak je vysoce účinná, oboustranná a efektivní. Zde je kladen velký důraz na komunikační dovednosti prodávajícího, empatie, nadšení a důvěra ve službu. Mezi největší výhody patří:
  - Osobní komunikace,
  - posilování vztahů – díky častému a přátelskému kontaktu,
  - stimulace nákupu dalších služeb dané organizace. (Vašítková, 2014, str. 135)
- 3) **Podpora prodeje** je zaměřená na urychlení prodeje a zvýšení jeho objemu. Podpora prodeje je kombinací dvou prvků a to reklamy a cenových opatření (Vašítková, 2014, str. 136). Další výhodou podpory prodeje je například rozšíření povědomí zákazníků o službě, odlákání konkurence a odměna zákazníka za jeho věrnost značce/ organizaci (Staňková, 2010, str. 108). Nevýhodou je krátkodobé působení sdělení. Jejimi nástroji jsou: cenové slevy (množstevní i sezónní), výstavy a veletrhy, reklamní a dárkové předměty (Vašítková 2014, str. 137).
- 4) **Public relations** rozvíjí dobré vztahy s veřejností a slouží k tvorbě pozitivní image služby. Mezi veřejnost zahrnujeme zákazníky, zaměstnance, akcionáře, dodavatele, média, statní orgány a mnohé jiné. Prezentuje organizaci a její služby ve sdělovacích prostředcích v dlouhém časovém horizontu (Staňková, 2010, str. 109). Hlavním úkolem je budovat důvěryhodnost organizace a zlepšovat vztah s veřejností. K dosažení těchto cílů je využíván sponzoring, lobbying, oběžníky, informační tabule, podnikové časopisy, placené články a inzeráty, jubilejní publikace, výroční zprávy, interview, rozhovory, tiskové konference a semináře. (Vašítková, 214, str. 138).
- 5) **Direct marketing** zahrnuje nástroje jako je telemarketing, direct mail, nákupy online, katalogový prodej a elektronická pošta. Je zacílen na konkrétní segment a nabídka tak míří rovnou k zákazníkovi. Komunikace je cílená a tudíž velmi efektivní (Staňková, 2010, str. 109). Je uskutečňována pomocí pošty, telefonu, rozhlasu, televizního vysílání, novin a časopisů. Velmi vhodné je propojení přímého marketingu s nástroji podpory prodeje, což slouží k vybudování skupiny loajálních zákazníků.



Výhody direct marketingu jsou: zaměření se na předem daný segment, efektivní zacílení komunikace, kontrolovatelnost, měřitelnost akcí, názorné předvedení produktu a možnost sledování přímé reakce (Vašítková, 2014, str. 139).

- 6) **Internet** je v dnešní době nejostřeji sledovaným médiem, které v sobě slučuje většinu výhod klasických komerčních metod sdělení. Největší výhodou internetu je jeho globální dosah, jenž umožňuje při velmi nízkých nákladech oslovit nesmírné množství lidí z různých koutů světa. Navíc je možné tento nástroj využívat interaktivně, což znamená, že máme možnost získat informace jak o produktu, tak i prodejce může sledovat okamžitou reakci zákazníků. Výhodou je možnost přesného zacílení, měření reakce uživatelů, vysoká flexibilita a možnost nepřetržitého zobrazení reklamního sdělení. Mezi nevýhody řadíme omezené zacílení pouze na zákazníky, kteří jsou připojeni k internetu a přetrvávající obavy z nákupu přes internet.

Způsoby internetové reklamy:

- Banerová reklama – statické, animované, interaktivní,
- interstitial/Ssuperstital – zobrazuje se ještě před otevřením internetové stránky,
- in-house reklama – reklama na vlastní produkt,
- out-of-the-box – pohybující se reklama na webové stránce,
- pop-up-window – vyskakovací okno, které obsahuje reklamu nebo jiné sdělení,
- screen reklama – větší reklamní plocha umístěna na webové stránce,
- floating umístění,
- mrakodrapy – svislé dlouhé lišty s reklamním oznámením (Vašítková, 2014, str. 141).

### 2.3.5 Lidé

Zařazení tohoto prvku neodmyslitelně patří k marketingu služeb a to především kvůli neoddělitelnosti služby od zákazníka. Lidé tvoří velmi významnou složku marketingového mixu služeb. Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní skupiny: zaměstnanci, zákazníci a veřejnost (Vašítková, 2014, str. 152).

**Úloha zaměstnanců** je neodmyslitelná a zkrátka k poskytování služeb patří. Lidé jsou základním faktorem při poskytování služeb i dodávce služeb. Zaměstnance dělíme do několika skupin dle toho, v jaké intenzitě přichází do kontaktu se zákazníkem:

- 1) Kontaktní pracovníci – jsou velmi často ve styku se zákazníkem a podílejí se i na marketingových činnostech.
- 2) Koncepční pracovníci – v kontaktu se zákazníky jsou jen zřídka, ale mají blízký vztah k marketingovým činnostem.
- 3) Obsluhující pracovníci – přichází do kontaktu se zákazníky velmi často, ale nemají vztah k marketingovým činnostem.
- 4) Podpůrní pracovníci – nemají jak pravidelný přístup k zákazníkům, tak ani podíl na běžných marketingových činnostech.

Firma by měla mít propracovaný systém řízení pracovníků a to v oblasti přijímání pracovníků, tréninku a vzdělání, vývoj kariéry, odměňování, monitorování a kontroly zaměstnanců.

**Interní marketing** chápe pracovní pozici jako produkt, který může poskytnout svým zaměstnancům. Podstatou je školení a motivace zaměstnanců (Vašítková, 2014, str. 163). Kromě toho má však interní marketing i svou úlohu v oblasti řízení lidských zdrojů. Interní marketing lze tedy chápat jako prostředek k motivaci zaměstnanců, prostředek orientace firmy na zákazníka a nástroj implementace firemní strategie (Staňkova, 2010, str. 113). Metodami interního marketingu ve službách jsou:

- Poslání organizace – jasně definováno a sděleno zaměstnancům a zveřejňování činnosti organizace
- Externí reklama – musíme brát v potaz, že reklama může působit i na zaměstnance a může v nich vzbuzovat důvěru,
- Uniformy a dobré pracovní prostředí - vytváří pozitivní materiální prostředí a pocit sounáležitosti (Vašítková, 2014, str. 164).

**Úloha zákazníků** je podstatná pro fungování celé firmy, především kvůli zákazníkům byla firma stvořena a závisí na ní její existence. Najít zaměstnance je obtížné a zdouhavé, ale přijít o jejich důvěru trvá jen pár vteřin. Je náročnější si zákazníka získat, než jej udržet loajálního vůči firmě či produktu. Proto je nutné se k zákazníkovi chovat vždy zdvořile, být ochotný a zdvořilý (Vašítková, 2014, str. 153).

Zákazníci mohou mít následující tři role:

- Zákazník jako produktivní zdroj – je nezbytný pro hladký průběh poskytování služby,

- zákazník, který přispívá ke kvalitě a spokojenosti – přispívá k zefektivnění služby, například tím, že službu hodnotí,
- zákazník jako konkurent – zákazník je schopen si zajistit službu sám.

Do tří skupin také můžeme rozdělit zákazníky dle vztahu, který mají k poskytovateli služby. Cenově orientovaný zákazník je zákazník, který se rozhoduje především podle ceny. Zákazník s omezením, u něj se vyskytují překážky bránící ve změně dodavatele. A emocionálně vázaný zákazník je citově vázán k dodavateli a hodnotí ho jako výhodný.

### 2.3.6 Procesy

Procesy jsou veškeré činnosti, postupy, mechanismy a rutiny, které vedou k produkci služby a dodání této služby až k zákazníkovi (Staňková, 2010, str. 114). Podle počtu těchto činností hodnotíme složitost procesu a možnost volby vyjadřuje různorodost procesu (Janečková, 2000, str.164 ).

Procesy klasifikujeme na procesy s vysokým či nízkým kontaktem se zákazníkem. A charakterizujeme následující tři systémy:

- Masové služby – je pro ně charakteristická nízká osobní individualizace, vysoká standardizace, možnost automatizace procesů,
- Zakázkové služby – jsou charakteristické vysokou mírou individualizace, často jedinečné, se středním kontaktem se zákazníkem,
- Profesionální služby – jedná se o služby poskytované odborníky a specialisty s vysokou intenzitou práce, jsou neopakovatelné (Vašítková, 2014, str.182 ).

**Strategie procesů poskytování služby** se zabývá řízením vztahů, neboli zkráceně CRM (customer relationship management). Spočívá ve využívání relačního marketingu, který je definován jako proces identifikace, vybudování, udržování, zlepšování a ukončení vztahů se zákazníky. Pomáhá firmě pochopit, kdo je jejím zákazníkem, posílení vazby k zákazníkovi, řízení vzájemného vztahu a získání většího počtu zákazníků. Ve výsledku dojde ke zkvalitnění služby a efektivnosti prodeje (Vašítková, 2014, str.185 ).

### 2.3.7 Materiální prostředí

Pojí se s vlastní hmotností služeb. Materiální prostředí znamená první dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostorů (Janečková, 2000, str. 144). Mezi jeho prvky řadíme: exteriér,

interiér, osvětlení, značení, barvy, vůně a popřípadě hudbu. Zákazník hodnotí kvalitu služeb dle kritérii, kterými jsou:

- Hmotné prvky – vzhled budovy, oblečení zaměstnanců, a vzhled komunikačních materiálů,
- spolehlivost – souvisí s užitekem ze služby a naplnění očekáváníích včetně přesnosti vykonávané služby,
- schopnost reakce – pohotovost reakcí na požadavky zákazníka,
- jistota – schopnosti, kvalifikace, důvěryhodnost, vstřícnost a snaha,
- empatie, pochopení – porozumění požadavkům zákazníka a dobrá komunikace (Vašítková, 2014, str.199 ).

### 3 MARKETING ŠKOLY

Existuje nespočet definic marketingu školy. Můžeme však užít definice marketingu školy jako procesu řízení, jehož cílem je poznání, ovlivňování a uspokojení potřeb a přání zákazníků a klientů školy efektivním způsobem, který zároveň bude splňovat i cíle stanovené samotnou školou (Světlík, 2006, str.18 ). Studenty a žáky definujeme v tomto případě jako klienty či zákazníky školy. Vzhledem k různorodosti studentů je zapotřebí segmentace a přizpůsobení se jednotlivým požadavkům. Marketingové nástroje jsou používány zejména pro dosažení následujících cílů:

- Adaptaci studijní nabídky požadavkům studentů,
- stanovení odpovídající ceny
- určení zátěže a nároků kladených na studenty,
- využití správného marketingového mixu,
- zvolení správné organizační struktury (Světlík 1996, str.24 ).

Pokud se do marketingu školy zapojí všichni zaměstnanci, projeví se takový přístup v dlouhodobé spokojenosti všech zúčastněných, ale především zákazníků. Spokojenost zase vytváří dobrou image školy. A lepší image vede k vyšší loajalitě žáků a partnerů školy. To vše je základem pro tvorbu lepšího edukativního a pracovního klimatu (Světlík, 2006, str.19 ).

Školský trh má řadu členů, mezi které patří zákazníci (žáci, rodiče, podniky a jiní), stát v podobě Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, zřizovatele školy aj. Podstatou fungování tohoto tržního mechanismu je směna, která však v tomto případě probíhá zprostředkovaně a v menším množství případů i přímo. Platba za vzdělání tedy nejde většinou přímo od zákazníků, ale prostřednictvím daní, které lidé platí státu. Lepší fungování trhu vzdělání by mohla zajistit autonomie škol ve finanční sféře. V tom případě se škola stává závislá na poptávce zákazníků (rodičů, žáků) (Světlík, 2006, str.21 ).

I přesto, že se vzdělání považuje za jednu z nejlepších investic, většina lidí jej stále chápe a považuje za veřejný statek, a to právě kvůli vyšší ceně. Podíl státu je samozřejmě silný, nemůžeme však zapomínat na mnoho jiných subjektů, které se ve vzdělání také angažují jako například neziskové organizace, komerční firmy či lobbisté na poli financování škol ( Bačuvčík, 2010, str.142 ).

Základem marketingu škol je uspokojování potřeb zákazníka. Potřeba vzdělání je však v Maslowově pyramidě potřeb až v sekci psychogenních potřeb, které nejsou tak intenzivní

jako potřeby na nižších úrovních, které je nutné uspokojit ze všeho nejdříve. Vzdělání v Maslowově pyramidě bychom mohli zařadit mezi potřeby uznání, společenský status, kognitivní či potřeby nejvyšší, tedy seberealizace.

Hlavní funkcí marketingu je uspokojování potřeb, avšak v případě školství nelze zákazníkům splnit každé jejich přání, zkrátka na co si vzpomenou. Jde zde především o rozvoj osobnosti žáka pomocí vzděláním. Každá škola by měla mít přesně definované své poslání a cíle, které však musí vážit velmi opatrně, aby nedošlo k vážným rozporům mezi potřebami zákazníků. Je zapotřebí zvážit také veřejné zájmy společnosti s ekonomickými, sociálními a etickými zájmy (Světlík, 2006, str. 25).

**Přínosy marketingového řízení školy** tkví ve zvyšování spotřeby, ale také zvyšování kvality života. Přínos marketingu není pouze ve zvyšování počtu studentů, se kterým je spojeno i zvýšení finančních prostředků. (Světlík, 2006, str.27 ). Významným přínosem je zvýšení kvality a pestrosti vzdělávací nabídky, informovanost veřejnosti o službách školy, splnění cílů a poslání školy, zvýšení zdrojů financování a tvorba žádoucí loajality zákazníků školy (Světlík, 1996, str.29 ).

### 3.1 Prostředí školy

Marketingové prostředí zahrnuje všechny činitele, kteří se nachází vně marketingu a ovlivňují činnost marketingu. Úlohou managementu je vyvinout a udržovat potřebné vztahy s cílovými zákazníky (Kotler, 2012, str.129 ). Vlivy způsobené prostředím dělíme na vnější a vnitřní. Vlivy vnitřní může do velké míry ovlivnit vedení školy. Kdežto vlivy vnější mohou přicházet buď z mezo nebo makroprostředí (Světlík, 2006, str. 33).

#### 3.1.1 Makroprostředí

Vlivy makroprostředí jsou často neovlivnitelné a neustále se dynamicky mění. Poznání a využití těchto vlivů je pro školu životně důležité, neboť odráží základní trendy vývoje celé společnosti (Světlík, 1996, str.37 ).

**Ekonomické vlivy** se liší v jednotlivých zemích. Každá země má jiné výdaje na školství. V České republice například tvoří 5% z hrubého domácího produktu, vyšší výdaje (6%) má jen několik států (Norsko, Švédsko či Kanada). Další podstatné vlivy ekonomické oblasti jsou přírodní lidské zdroje, míra inflace, úroková míra, reálný příjem domácností, produktivita práce aj. Rozdíly lze najít i mezi regiony např. míra nezaměstnanosti nebo zaměřením studia (Světlík, 1996, str.39 ).

**Demografické vlivy** spočívají ve zkoumání populace. Lze je sledovat pomocí vývoje populační křivky, věkového složení, struktury obyvatel dle pohlaví, nebo národností (Světlík, 1996, str.41 ).

**Politické vlivy** především udávají právní rámec vzdělávání za pomoci zákonů vydávaných MŠMT. Vzdělání nemůže být úplně ponecháno volnému fungování trhu, ale je zapotřebí nalézt správnou míru decentralizace a zapojení hlavních subjektů, kteří se podílejí na službách školy (Světlík, 2006, str. 38).

**Kulturní vlivy** se pojí s hodnotami, zvyky, preferencemi obyvatelstva a kulturou společnosti. Rozdíly se projevují mezi národy, regiony, generacemi, sociálními třídami a kulturami organizací, kde jsou lidé zaměstnáni (Světlík, 1996, str.44 ).

### 3.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí tvoří subjekty, které spolupracují se školou za účelem uspokojení potřeb vzdělání a výchovy svých žáků. Subjekty jsou například zákazníci, absolventi a organizace, které zaměstnávají absolventy. Dále pak subjekty patřící do vzdělávací soustavy státu, jako MŠMT, Krajské úřady, obce, konkurenční/partnerské školy a veřejnost (Světlík, 2006, str. 40)

### 3.1.3 Mikroprostředí

Mikroprostředí neboli vnitřní prostředí školy je tvořeno kulturou školy, mezilidskými vztahy, organizačním modelem školy, kvalitou managementu a sboru a materiálním prostředím školy. Vnitřní prostředí rozhoduje o vnímané kvalitě práce školy. **Klima školy** je dáno především vztahy mezi učiteli a žáky, učiteli a rodiči, učiteli a vedením školy a mezi žáky samotnými. Pokud ve škole panuje správné klima, vládne ve škole důvěra, vysoká morálka a soudržnost. Na klimatu školy se podílí vyváženost pohlaví pedagogického sboru, věková vyváženost sboru, jeho struktura vzhledem k přístupu (dominantní/ demokratický), předchozí vzdělání pedagogů. **Kultura** je v každé škole jiná, čehož si jsou vědomi jak žáci, tak i učitelé. Každá škola má své vlastní hodnoty, zkušenosti a normy, kterými se řídí. Projevuje se ve stylu komunikace, personálních činnostech, rozhodování vedení školy a celkovém sociálním klimatu. Ve výsledku se kultura projevuje i ve vzhledu a uspořádání zařízení školy. Projevuje se tedy materiálně i nemateriálně (Světlík, 2006, str.66 ).

## 3.2 Marketingový mix školy

Jedná se o řadu aktivit, které škola podniká k uspokojení potřeb a přání svých zákazníků a splnění cílů školy. Marketingový mix škol je tvořen 5P : vzdělávací program školy ( product), cena poskytované služby ( price), distribuce vzdělávacího programu ( placement), komunikace ( promotion), lidé ( people). Z důležitých rysů vzdělání můžeme jmenovat nehmotnost, nedělitelnost a proměnlivost.

### 3.2.1 Produkt

Produkt rozumíme vzdělávací program školy, který je významným aspektem marketingového mixu (Brent, 1997 ,str.20). Šíře a kvalita nabídky školy je podstatným faktorem pro zaujetí zákazníka. Vzdělávací program je pouze částí celkového vzdělání nabízeného školou. Komplexní kurikulum se skládá z formálního kurikula, tedy vzdělávacího programu, dále neformálního kurikula což jsou aktivity, které rozšiřují základní nabídku. V neposlední řadě zde můžeme nalézt také skryté kurikulum, které na první pohled není vidět (Světlík, 1997, str. 279)

Vstupy do vzdělávacího programu jsou:

- Formální kurikulum – učební plán, který stanovuje cíle, organizaci a proces výchovy a vzdělání.
- Materiální zajištění – množství studijních materiálů, zázemí školy, množství různých studijních a pomocných pomůcek nebo didaktických pomůcek.
- Lidské zdroje – kterými jsou učitelé a jejich vzdělání, schopnosti, zkušenosti, osobní připravenost a zájem (Světlík, 1997, str. 256).

Spokojenost žáků je potřeba průběžně zjišťovat, protože utváří image školy. Školy se většinou snaží přijmout co nejvíce dětí a občas se stane, že je zapomínáno na to, zda jsou tyto žáci skutečně spokojeni. Nespokojený žák podává menší úsilí, nižší loajalitu, neúčastní se na výuce a dokonce může dojít i k jeho úplnému odchodu. Spokojenost můžeme zjistit například tak, že budeme žáky pozorovat a rozhodovat se dle nepřímých indicií. Těmi jsou například: poměr mezi přijatými a odchozími žáky, počet úspěšných absolventů a jiné. Tyto ukazatele jsou platné pouze v případě, že má škola konkurenty. Nepřímé indicie lze doplnit přímými. Lze využít panelové diskuse se studenty či rodiči, dotazníky s absolventy školy, pravidelné



dotazníky zaměřené na spokojenost žáků. Podrobnějších informací lze získat strukturovanými dotazníky zjišťujícími nejen míru spokojenosti, ale také váhy jednotlivých faktorů. Z výsledků pak může škola čerpat a zavést opatření vedoucí ke zlepšení situace.

### 3.2.2 Cena

Cena nemá využití pouze na trhu statků, ale také na trhu služeb. Ve vzdělání tento důležitý nástroj ztrácí na důležitosti, klíčovou roli hraje pouze v privátním sektoru. (Brent, 1997, str. 22). Cena nezahrnuje pouze školné, ale také náklady spojené se školou jako jsou náklady za dopravu, stravné a také náklady ztracené příležitosti. Náklady ztracené příležitosti se však pojí ke každému rozhodovacímu procesu a je těžké nebo téměř nemožné je vyčíslit. V podstatě však platí, že pokud je image školy na velmi dobré úrovni a nabízí kvalitní vzdělání, tak jsou rodiče či žáci ochotni zaplatit i soukromou školu. Jak už je naznačeno výše, rozhodnutí také záleží na faktorech jako vzdálenost, konkurence, úroveň nabídky, pověst školy, dopravní spojení. (Světlík, 2006, str. 195).

Volba metody stanovení ceny školného závisí na cílech školy, podmínkách, fázi životního cyklu a poptávce. Mezi nejznámější metody řadíme: nákladová metoda, metoda vnímání hodnoty zákazníkem, diferenciací školného, metoda zaměřená na konkurenci (Světlík, 2000, str. 202).

### 3.2.3 Distribuce

Je jedním z nejvíce opomíjených nástrojů. Typickým druhem distribuce je prezenční studium, existuje však mnoho jiných druhů distribuce (Světlík, 1996, str. 293). Zpravidla však platí, že většina zákazníků není ochotna daleko dojíždět a raději volí místní vzdělávací zařízení. Jediným případem, kdy je zákazník ochoten za školou cestovat je v případě nabídky vysoce kvalitní nabídky a dobré vybavení školního zázemí (KUCHAŘKA, Dobeš, 2012, str.24). Důležitá je geografická/fyzická lokace školy, vzhled a podmínky stejně jako pocit, který rodiče a žáci ze školy nabývají. Názor na umístění a vzhled školy můžeme získat tak, že povedeme diskuzi s novými členy učitelského sboru nebo s rodiči nových dětí (Brent, 1997, str. 23).

Pokud hovoříme o distribuci, máme na mysli: umístění školy včetně dostupnosti a vybavenosti, vyučovací a výchovný plán, způsob distribuce (Světlík, 1996, str. 296).

### 3.2.4 Komunikace

Stimulovat a ovlivňovat klienta je možné pouze, je-li je zajištěna komunikace mezi školou a klientem. Existuje mnoho technik a přístupů jak mohou sdělit široké veřejnosti záměr školy, vzdělávací aktivity a benefity programu vzdělání (Brent, 1997, str. 23). Pokud je komunikace dobře vymyšlena a cílena na konkrétního zákazníka, může odrážet jeho potřeby a přání, ale také vytvářet další (Dobeš, 2012, str. 25). Účinné sdělení by mělo vyjadřovat cíle školy a měly by mít kýžený efekt. To, jakými fázemi prochází zákazník vzhledem postoji ke službě, nám pomáhá řešit model AIDA.

**Awareness** – upoutání pozornosti

**Interest** – vzbuzení zájmu

**Desire** – vyvolání přání

**Action** – dosažení akce

Nejdříve si rodič uvědomí, že škola společně se svou nabídkou vzdělání a výchovy existuje. Pro získání více informací škola vzbudí jeho zájem. Tento zájem se rozvíjí a rodič sám zjišťuje více přesvědčivých informací, které vzbudí touhu. Konečnou fází celého modelu je podání přihlášky (Světlík, 1996, str. 303). Jde o to, aby daná vzdělávací instituce zákazníka dostatečně zaujala a odlišila se tak od konkurence.

**Cíle marketingové komunikace** škol jsou stejné jako u služeb, tedy informovat, přesvědčovat a připomínat zákazníkům existenci školy.

**Plán komunikace** by měl mít danou strukturu a odpovídat na následující otázky:

1. Formulovat cíle – Co a proč chceme sdělit? Čeho chceme dosáhnout?
2. Identifikovat cílovou skupinu – Koho chceme oslovit?
3. Definovat očekávanou reakci – Jakou odezvu očekáváme?
4. Vybrat formu a obsah sdělení – Co chceme, aby oslovení slyšeli a mysleli si?
5. Určit zdroje sdělení – Jaké komunikační médium? Kdo bude odesilatelem?
6. Definovat zpětnou vazbu – Jak byla komunikace účinná? (Dobeš, 2012, str. 46)

Ke komunikaci se zákazníkem můžeme využít komunikačního mixu, který se může skládat z následujících nástrojů:

## Osobní komunikace

Osobní komunikace nebo také osobní marketing se uskutečňuje každý den prostřednictvím rozhovorů učitelů a zaměstnanců školy s rodiči či žáky, komunikací s veřejností, se zástupci podniků či tiskem. Zda bude osobní komunikace efektivní, závisí především na verbálních a neverbálních schopnostech těchto subjektů. K efektivní komunikaci neodmyslitelně patří empatie, nadšení, důvěra, přesvědčivost a poskytování informací o cílech školy. Nesmí se však jednat o prázdné fráze, které ubírají na důležitosti sdělení.

Výhodami jsou: rychlé upoutání pozornosti, zpětná vazba a obousměrný tok informací. Nevýhodou jsou vysoké časové a osobní nároky. (Světlík, 2006, str. 216)

## Vztah k veřejnosti

Public relations (vztahy s veřejností) jsou důležitou součástí marketingové komunikace. Známa zkratka PR představuje budování vztahů se zástupci hlavních cílových skupin, zahrnujících zejména:

- Vztahy s médii (Media relations)
- Vztahy s úřady (Government relationship)
- Vztahy se zákazníky (Customer relations) (Dobeš 2012, str. 34)

Mezi hlavní cíle PR patří budování povědomí o škole, budování důvěryhodnosti, stimulování zájmů zákazníků a snižování nákladů na efektivní komunikaci.

Prostřednictvím médií lze zveřejňovat zajímavé informace a události školy například v regionálním tisku či regionálním vysílání. Škola může taktéž využít tištěných materiálů jako brožury, výroční zprávy, školní časopisy apod. Velký ohlas také může mít propagace školy na veletrzích a různých výstavách.

## Reklama

Je častou formou marketingové komunikace a jejími cíli je zvýšení poptávky, tvorba pozitivní image, posílení finanční pozice a motivace pracovníků školy. Aby reklama byla snadno zapamatovatelná, je nutné, aby byla zajímavá, originální, vhodně cílená a profesionální. Školy nejčastěji využívají tisku a médií. Výhodou rozhlasové reklamy je nízká cena a může být často opakovaná. Nevýhodou je, že rozhlas slouží většině lidí jako kulisa a nevnímají ho příliš intenzivně. Díky tištěné reklamě můžeme zasáhnout konkrétní cílovou skupinu, informace v inzerátu si může jeho čtenář uchovat. Stejně jako u rozhlasu musíme něčím zaujmout

a v případě tištěné reklamy to může být například titulek, oslovení, obsah či design (Světlík, 2006, str. 226).

### **3.2.5 Lidé**

Velký význam ve vzdělání mají lidé, protože díky učitelům je předáván hlavní produkt školy. Klíčovým faktorem úspěchu marketingu školy je snaha, motivace a kvalita celého učitelského sboru (Brent, 1997, str. 23). Lze říci, že škola může tak dobrá, jak dobří jsou lidé pracující v této škole. Marketingovým řízením školy, motivací zaměstnanců a vedením lidí se zabývá vnitřní neboli inertní marketing (Světlík, 2006, str. 232). Do svého týmu škola potřebuje takové zaměstnance, kteří budou co nejlépe uspokojovat potřeby zákazníků. Učitelé by měli být kvalifikovaní, zdvořilí, vnímaví, komunikativní a důvěryhodní (Světlík, 2006, str. 255).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 UNIVERZITNÍ MATEŘSKÁ ŠKOLA QOČNA

Univerzitní mateřská škola Qočna se stará o výchovně vzdělávací proces dětí, které jsou umístěny ve třech smíšených třídách s maximální kapacitou 61 dětí. Jednou ze tříd je třída Berušek, druhá Světlušek a třetí třída Včelek. Součástí zařízení je kromě těchto tříd také hlídací koutek Koala, který slouží ke krátkodobé péči o mladší děti v odpoledních hodinách. Zřizovatelem mateřské školy i hlídacího koutku je Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.

Záměrem předškolního vzdělání je všestranný rozvoj schopností každého dítěte a to jak po stránce psychické, fyzické i sociální. Cílem je, aby na konci předškolního období byly děti samostatnými a jedinečnými osobnostmi, které jsou připraveny na vstup do základní školy.

### 4.1 Základní údaje a historie

Univerzitní mateřská škola je určena především dětem od 3 let, které ji mohou navštěvovat až do počátku povinné školní docházky. Nově mohou školu navštěvovat i děti mladší tří let, u nichž odpovídá vývoj požadavkům školy. I přesto, že je zřizovatelem mateřské školy Univerzita Tomáše Bati, je škola otevřena i široké veřejnosti. Přednostně jsou ale přijímány děti a vnoučata univerzitních zaměstnanců a děti studentů.

UMŠ zahájila svou činnost dne 30. 5. 2011 jako druhá univerzitní škola v České republice. Vybudování UMŠ bylo uskutečněno díky projektu Evropského sociálního fondu, prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Během projektu sloužila jak škola, tak odpolední koutek pouze pro děti studentů či zaměstnanců univerzity a školné tak bylo plně hrazeno. V průběhu července roku 2013 byla škola zapsána do rejstříku škol a školských zařízení a do rejstříku právnických osob. Do roku 1. 11. 2013 byla obsazena pouze jedna třída, po tomto datu se však otevřela třída druhá a téměř rok poté i třída třetí. UMŠ vznikla ze dvou důvodů. Prvním z nich byl nedostatek míst pro děti v mateřských školách ve Zlínském kraji a druhým důvodem pomoc zaměstnancům a studentům UTB v oblasti sladování rodinného a pracovního či studentského života. Univerzitní školka umožňuje rodičům dřívější návrat z rodičovské dovolené a tím zkrácení doby, kdy je přerušena profesní kariéra z důvodu péče o dítě.

Děti jsou umístovány do tříd dle věku. Jak již bylo zmíněno v kapitole čtyři, jsou dětem k dispozici tři třídy a to první dvě o kapacitě 24 dětí a třetí třída o kapacitě 13 dětí. O každou třídu se starají dvě kvalifikované učitelky.

Začátkem každého kalendářního roku vypisuje ředitelka UMŠ (Univerzitní mateřské školy) zápis dětí na volná místa pro následující školní rok. Přihlášky lze také podat v průběhu roku, v případě, že není naplněna kapacita školy. Provozní doba školy je od 6:30 do 17:00 hodin, je však možné po domluvě provozní dobu prodloužit. Za každé dítě je placeno školné, které je zlevněno v případě, že se jedná o dítě studenta či zaměstnance UTB. V rámci školného jsou rozmanité akce pro děti (kultura, sport, věda či výlety), výuka angličtiny a základní nabídka kroužků. Školné činí k 1.9.2016 1700,- Kč měsíčně, pro děti studentů či učitelů je uplatněna sleva ve výši 700,- Kč. Stravné je hrazeno zvlášť a je možné využít i nabídky jídla pro děti s alergií. Strava je zajištěna externí firmou.

## 4.2 Umístění školy

UMŠ se nachází v klidné části města, v nově zrekonstruovaných prostorách budovy vysokškolských kolejí UTB, původně se jednalo o Baťovy internáty. Před budovou se nachází venkovní hrací plocha, která je moderně a účelně vybavena pískovištěm, skluzavkou a průlezkami. Škola si také občas pronajímá dle potřeby oplocený prostor blízkého tenisového kurtu. V okolí se kromě toho nachází park, atletický stadion, plavecký bazén, zimní stadion, sjezdovka, lezecká stěna, badmintonová a tenisová hala a také les. Umístění v kopci nabízí krásný pohled na celé město, avšak nevýhodou je, že zde nejezdí hromadná doprava a tak je nutné každý den překonat poměrně prudký kopec. Interiér je rozdělen na tři třídy. Každá má vlastní hernu se stolečky, WC, umývárnu a šatnu. Společnými prostory jsou jídelna-výdejna. (Univerzitní mateřská škola Qočna, 2016)

## 4.3 Konkurence

V této části je využito GE matice, která testuje stávající služby, poskytované UMŠ Qočnou porovnáním s konkurencí a tedy obdobnými službami. Zvolenými kritérii konkurenceschopnosti jsou: Kvalita vzdělání a výchovy, cena školného a stravy, webové stránky, ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ, umístění MŠ, úroveň a intenzita propagace. V rámci tržní atraktivitu jsou mateřské školy hodnoceny na základě těchto kritérií: Síla konkurence, velikost trhu, růstový potenciál, etapa životního cyklu, cenová politika, specializace. Jednotlivá kritéria budou hodnocena na škále 1-5, přičemž 5 je nejlepší. Faktorům jsou také přiřazeny váhy, dle intenzity jejich vlivu na atraktivitu odvětví či konkurenceschopnost.

V této analýze bude hodnocen pouze zlomek mateřských škol ve Zlíně. Je to z důvodu výskytu velkého množství MŠ ve Zlíně. Proto jsou zvoleny pouze mateřské školy v centru

města a ty, které jsou poblíž UMŠ Qočna. Výběr byl nakonec zúžen na šest konkurenčních školek.

#### 4.3.1 GE matice

Jako první bude hodnocena **UMŠ Qočna**. Co se týče kvality vzdělání, tak je školka na velmi vysoké úrovni – jak je možno vidět z charakteristiky školky. Stejně tak i kvalita pedagogů. Kapacita této školky je 61 dětí. Oproti městským mateřským školám má UMŠ nevýhodu ve výši měsíčního školného, které činí 1700Kč pro širokou veřejnost a 1000Kč pro studenty a zaměstnance UTB. Cena stravy činí na celý den 69Kč. Cena školného a stravy je ale pořád výrazně nižší než u soukromých mateřských škol. Webové stránky by potřebovaly modernizaci. Svou informační podstatu splňují a lze zde dobře a poměrně rychle dohledat potřebné informace. Univerzitní mateřská škola Qočna je jedinou univerzitní školkou ve Zlíně, z tohoto pohledu UMŠ nemá konkurenci. Konkurenty se však stávají i městské a soukromé školky, které mohou UMŠ konkurovat polohou/umístěním a v případě městských školek i cenou. Tento trh je značně přesycen, a proto je těžké mezi silnou konkurencí uspět a tempo růstu trhu se snížilo. Školka je sice umístěna v kopci, ale přesto blízko centru města. (Univerzitní mateřská škola Qočna, 2016)

Tabulka 1. Konkurenceschopnost UMŠ Qočna (vlastní zpracování)

UMŠ Qočna	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	5	0.20	1
Cena školného a stravy	4	0.25	1
Webové stránky	3	0.10	0.30
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	3	0.10	0.30
Umístění MŠ	3	0.15	0.45
Úroveň a intenzita propagace	2	0.20	0.40
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3.45</b>



Tabulka 2. Tržní atraktivita UMŠ Qočna (vlastní zpracování)

UMŠ Qočna	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	4	0.20	0.80
Velikost trhu	4	0.10	0.40
Růstový potenciál	3	0.10	0.30
Etapa životního cyklu	4	0.25	1
Cenová politika	3	0.25	0.75
Specializace	4	0.10	0.40
Celkem		1	<b>3.65</b>

Druhou byla zvolena **MŠ Kolektivní dům**, kde školné stojí měsíčně 600Kč a stravné 39Kč za den. Navíc předškolní děti jej mají zcela zdarma. Maximální počet dětí na třídu je 30. Školka se prezentuje tím, že vede děti k samostatnosti a spolupráci v kolektivu. Velkou výhodou je prostorná zahrada a v letních měsících i bazén. Z celkového počtu dvanácti učitelek mají vysokoškolské vzdělání pouze tři z nich. Webové stránky jsou jednoduché avšak velmi přehledné. Vzhledem k tomu, že se jedná o městskou MŠ, má na tomto poli velkou konkurenci v podobě ostatních městských mateřských škol. Z tohoto pohledu je trh poměrně velký, avšak není zde příliš možností pro další růst. Škola má skvělou polohou v centru města, dobře dostupnou MHD. (Mateřská škola Zlín, Osvooboditelů 3778, 2017)

Tabulka 3. Konkurenceschopnost MŠ Kolektivní dům (vlastní zpracování)

MŠ Kolektivní dům	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	4	0.20	0.80
Cena školného a stravy	5	0.25	1.25
Webové stránky	2	0.10	0.20
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	2	0.10	0.20
Umístění MŠ	5	0.15	0.75
Úroveň a intenzita propagace	1	0.20	0.20
Celkem		1	<b>3.40</b>

Tabulka 4. Tržní atraktivita MŠ Kolektivní dům (vlastní zpracování)

MŠ Kolektivní dům	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	2	0.20	0.40
Velikost trhu	4	0.10	0.40
Růstový potenciál	3	0.10	0.30
Etapa životního cyklu	4	0.25	1
Cenová politika	4	0.25	1
Specializace	2	0.10	0.20
Celkem		1	<b>3.30</b>

Třetí byla zvolena **MŠ Štefánikova**, jenž je městskou mateřskou školou. Zde činí školné 770Kč na měsíc a stravné 41Kč na den. Předškoláci jsou zde opět oproštěni od školného. Maximální počet dětí na třídu je 25. Škola je zaměřena především na estetickou, nejvíce však výtvarnou výchovu. Součástí vybavení školy je keramická pec a lis na tisk. Dalším nezvyklým benefitem je například otužování dětí v sauně, která je součástí školy. Ačkoliv jsou všichni zaměstnanci kvalifikovaní, ani jedna z učitelek nemá vysokoškolské vzdělání. I přesto, že jsou na první pohled webové stránky školy již trochu zastaralé, člověk zde najde velice rychle potřebné informace. Vzhledem k tomu, že je školka zaměřena především umělecky a tvořivě, nemá příliš velkou konkurenci. Školka je umístěna dále od centra, ale stále je dostupná MHD. (MŠ Štefánikova 2222, Zlín, 2017)

Tabulka 5. Konkurenceschopnost MŠ Štefánikova (vlastní zpracování)

MŠ Štefánikova	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	4	0.20	0.80
Cena školného a stravy	5	0.25	1.25
Webové stránky	2	0.10	0.20
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	2	0.10	0.20
Umístění MŠ	2	0.15	0.30
Úroveň a intenzita propagace	1	0.20	0.20
Celkem		1	<b>2.95</b>

Tabulka 6. Tržní atraktivita MŠ Štefánikova (vlastní zpracování)

MŠ Štefánikova	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	2	0.20	0.40
Velikost trhu	3	0.10	0.30
Růstový potenciál	3	0.10	0.30
Etapa životního cyklu	4	0.25	1
Cenová politika	4	0.25	1
Specializace	2	0.10	0.20
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3.20</b>

Čtvrtou byla zvolena soukromá **MŠ Sluníčko**. Maximální počet dětí na třídu je 18 dětí což je i kapacita dětí na budovu. Měsíční školné činí 5000Kč a stravné 69Kč za den. Jak lze vidět, je tato MŠ podstatně dražší než městské školy, ale také podstatně dražší než UMŠ Qočna. Mateřská škola má pouze jedinou paní učitelku, která bohužel neoplývá vysokoškolským vzděláním. MŠ Sluníčko je rodinného typu a využívá především okolní přírody. Děti se zde mohou přiučit hudební výchově, keramice, angličtině, plavání a zlepšit svou řeč na hodinách angličtiny. Webové stránky jsou zastaralé a obtížně se na nich hledají informace. Této školce budou konkurovat především městské školky, a to cenou a případnou dobrou polohou (blízko bydliště). (Soukromá mateřská školka Sluníčko s.r.o., 2017)

Tabulka 7. Konkurenceschopnost MŠ Sluníčko (vlastní zpracování)

MŠ Sluníčko	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	4	0.20	0.80
Cena školného a stravy	2	0.25	0.50
Webové stránky	2	0.10	0.20
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	3	0.10	0.30
Umístění MŠ	2	0.15	0.30
Úroveň a intenzita propagace	3	0.20	0.60
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>2.70</b>

Tabulka 8. Tržní atraktivita MŠ Sluníčko (vlastní zpracování)

MŠ Sluníčko	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	3	0.20	0.60
Velikost trhu	3	0.10	0.30
Růstový potenciál	3	0.10	0.30
Etapa životního cyklu	4	0.25	1
Cenová politika	2	0.25	0.50
Specializace	3	0.10	0.30
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3.00</b>

Pátou byla zvolena soukromá **MŠ Borůvkový kopec**, kde je maximální kapacita 27 dětí na školu a maximálně 15 dětí na třídu. Školné se pohybuje okolo 5990Kč za měsíc a stravné činí 70Kč za den. Zde můžeme vidět velký cenový rozdíl mezi soukromou a městskou mateřskou školou. Škola je sportovně zaměřená a děti zde tráví spoustu času v okolní přírodě. Mohou si vybrat z aktivit jako je plavání, lyžování, bruslení, golf či atletika. Dále se děti věnují jazykovému rozvoji, hudbě, přírodovědě, starosti o zvířata, kulturní výchově, péči o rostliny, kutění a předškolní přípravě. Nejsou však nikde veřejně přístupné informace o kvalifikaci personálu, což je pro případné zájemce podstatná informace. Kromě toho lze však najít na webových stránkách všechny potřebné informace. Webové stránky jsou pěkné, přehledné a s dostatkem informací a případného zájemce dokážou zaujmout. MŠ je umístěna na kopci, blízko přírodě, bez dopravy MHD. (MŠ Borůvkový kopec, 2017)

Tabulka 9. Konkurenceschopnost MŠ Borůvkový kopec (vlastní zpracování)

MŠ Borůvkový kopec	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	4	0.20	0.80
Cena školného a stravy	2	0.25	0.50
Webové stránky	3	0.10	0.30
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	3	0.10	0.30
Umístění MŠ	3	0.15	0.45
Úroveň a intenzita propagace	3	0.20	0.60
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>2.95</b>

Tabulka 10. Tržní atraktivita MŠ Borůvkový kopec (vlastní zpracování)

MŠ Borůvkový kopec	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	3	0.20	0.60
Velikost trhu	3	0.10	0.30
Růstový potenciál	2	0.10	0.20
Etapa životního cyklu	3	0.25	0.75
Cenová politika	2	0.25	0.50
Specializace	4	0.10	0.40
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>2.75</b>

Další je **MŠ Kačka**, kde činí měsíční školné 4900Kč a stravné 60Kč za den. O školce je velmi málo veřejných informací a z webových stránek se dozvědí případní zájemci pouze pár informací. Výjimku činí tato školka v tom, že je mají ve školce rozmístěny kamery, pomocí nichž rodiče mohou sledovat své děti. Přístup k těmto záznamům mají pouze rodiče dětí umístěných ve školce. Dále škola poskytuje kurzy angličtiny pro děti a kurzy lyžování. Ostatní kurzy jsou za příplatek a to 2400Kč za školní rok. Měsíční školné společně s kroužky by tedy činilo 5100Kč. Škola nemá zveřejněný maximální počet dětí na třídu. A i přesto, že se prezentují jako školka s individuální přístupem k dětem, nelze to z tohoto důvodu potvrdit či vyvrátit. Na stránkách školy chybí i informace o personálu školy. (MŠ Kačka, 2017)

Tabulka 11. Konkurenceschopnost MŠ Kačka (vlastní zpracování)

MŠ Kačka	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	4	0.20	0.80
Cena školného a stravy	1	0.25	0.25
Webové stránky	2	0.10	0.20
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	2	0.10	0.20
Umístění MŠ	3	0.15	0.45
Úroveň a intenzita propagace	2	0.20	0.40
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>2.30</b>

Tabulka 12. Tržní atraktivita MŠ Kačka (vlastní zpracování)

MŠ Kačka	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	4	0.20	0.80
Velikost trhu	3	0.10	0.30
Růstový potenciál	2	0.10	0.20
Etapa životního cyklu	3	0.25	0.75
Cenová politika	1	0.25	0.25
Specializace	4	0.10	0.40
Celkem		1	<b>2.70</b>

Poslední a to sedmou je **MŠ Montessori Butterfly School**, kde činí měsíční školné 6500Kč za měsíc a stravné 64Kč za den. Kapacita třídy je 28 dětí, a to na jednoho učitele a jednoho asistenta. Jedná se o soukromou MŠ s česko-anglickou výukou. Škola poskytuje dětem prostor pro rozvoj a vychází z vnitřní potřeby dítěte se učit. Dětem zde nechybí pohyb na čerstvém vzduchu, zahradničení a hry na pískovišti. Součástí školy jsou i jesle, které přijímají děti již od 18 měsíců. Všechny děti využívají smyslových, jazykových a matematických pomůcek dle zásad Montessori pedagogiky. Na stránkách chybí informace o kvalifikaci učitelů. Je však možné si v sekci referencí najít zajímavosti a užitečné informace o této pedagogice. Škola je jediná s touto pedagogikou, proto v tomto ohledu nemá konkurenci. Konkurencí by ji však mohly být městské školy s nižším školným a v blízkosti bydliště. MŠ Montessori je jednou z nejbliž umístěných k univerzitní škole, má však výhodu, že není umístěna vysoko v kopci a je tak dostupnější. (MŠ Montessori Zlín, 2017)








Tabulka 13. Konkurenceschopnost MŠ Montessori (vlastní zpracování)

MŠ Montessori	Body	Váha	Výsledek
Kvalita vzdělání a výchovy	5	0.20	1
Cena školného a stravy	2	0.25	0.50
Webové stránky	4	0.10	0.40
Ohrožení ze strany nově vstupujících MŠ	3	0.10	0.30
Umístění MŠ	5	0.15	0.75
Úroveň a intenzita propagace	3	0.20	0.60
Celkem		1	<b>3.55</b>

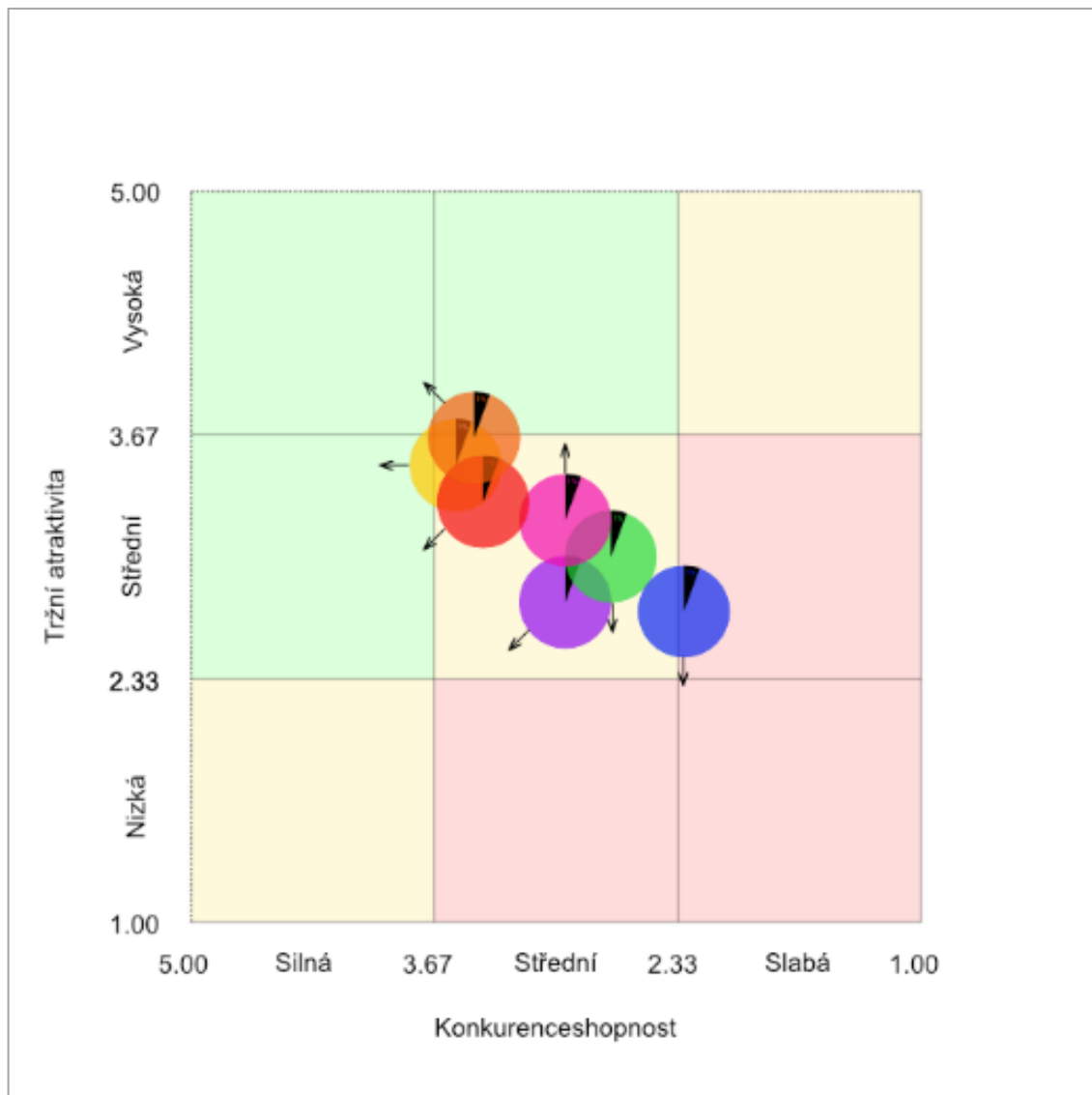
Tabulka 14. Tržní atraktivita MŠ Montessori (vlastní zpracování)

MŠ Montessori	Body	Váha	Výsledek
Síla konkurence	4	0.20	0.80
Velikost trhu	4	0.10	0.40
Růstový potenciál	3	0.10	0.30
Etapa životního cyklu	3	0.25	0.75
Cenová politika	3	0.25	0.75
Specializace	5	0.10	0.50
<b>Celkem</b>		<b>1</b>	<b>3.50</b>

Tabulka 15. Souhrn výsledků (vlastní zpracování)

	Konkurenceschopnost	Tržní atraktivita	Barva v GE matici	Tržní podíl
UMŠ Qočna	3.45	3.65		2,4%
MŠ Kolek. dům	3.40	3.30		6.5%
MŠ Štefánikova	2.95	3.20		3.2%
MŠ Sluníčko	2.70	3.00		0.7%
MŠ Bor. kopec	2.95	2.75		1.0%
MŠ Kačka	2.30	2.70		0.6%
MŠ Montessori	3.55	3.50		1.0%

Souhrnné výsledky lze vidět v tabulce číslo 15. Dle těchto výsledků byla vytvořena finální GE matice, která je vyobrazena na obrázku číslo 7. Velikost tržního podílu byla určena na základě celkového počtu dětí umístěných v MŠ ve Zlíně a vzhledem ke kapacitám uvedených mateřských škol. Celkem je ve Zlíně umístěno 2.305 dětí v MŠ. Univerzitní MŠ Qočna má kapacitu 61 dětí, MŠ Kolektivní dům 59 dětí, MŠ Štefánikova 80 dětí, MŠ Sluníčko 18 dětí, MŠ Borůvkový kopec 27 dětí, MŠ Kačka 15 dětí a MŠ Montessori 25 dětí. Porovnáním celkového počtu dětí umístěných v MŠ ve Zlíně a porovnáním jednotlivých kapacit školek, byly vypočítány tržní podíly jednotlivých školek. Tržní podíly jsou vypsány v tabulce číslo 15.



Obr. 6. GE matice (vlastní zpracování)

Ve výsledkové tabulce vidíme, že co se týká konkurence, dopadla nejlépe MŠ Montessori. Za ní se hned v závěsu drží UMŠ Qočna a MŠ Kolektivní dům. Na poli tržní atraktivity dopadla nejlépe UMŠ Qočna, na druhém místě MŠ Kolektivní dům a velmi dobře se umístila i MŠ Štefánikova. Na obrázku číslo 6 vidíme, že většina MŠ se umístila v tzv. žluté zóně, která představuje průměrně výhodné postavení. V této zóně se doporučuje obezřetnosti a spíše mírné investice. UMŠ Qočna se v současné době nachází také ve žluté zóně, ale směřuje do zelené zóny do sekce 2. To znamená, že by v budoucnu bylo vhodné investovat do rozvoje. Pokud by UMŠ investovala v budoucnu do rozvoje, mohla by tím získat silné konkurenční postavení. Největšími konkurenty v blízkosti Univerzitní mateřské školy Qočna jsou tedy MŠ Montessori, MŠ Kolektivní dům a MŠ Štefánikova.



## 5 MARKETINGOVÝ PRŮZKUM

### 5.1 Dotazníkový průzkum

Dotazníkový průzkum je rozdělen do dvou částí dle cílových skupin. První cílovou skupinou jsou rodiče dětí, které navštěvují UMŠ Qočna. Druhou cílovou skupinou jsou studenti a pedagogové UTB. V této práci bude využita forma kvantitativního výzkumu a vybranou technikou sběru dat bude dotazník.

První dotazníkový průzkum zaměřený na rodiče dětí UMŠ má za úkol získat zpětnou vazbu a celkový pohled na školu. Zároveň bude sloužit jako vodítko ke zkvalitnění péče o děti. Dotazování cílové skupiny bylo prováděno elektronicky. Dotazník je realizován UMŠ a hlavní koordinátorkou v tomto případě je paní ředitelka. Na základě vzájemné domluvy, se paní ředitelka podělila o výsledky dotazníkového šetření a interpretace výsledků v této diplomové práci, jež byla úkolem pisatelky této práce.

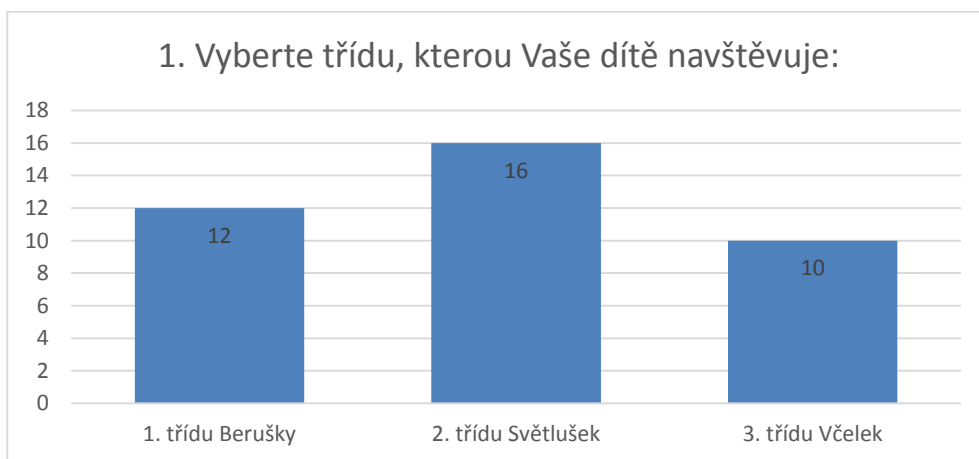
Druhý dotazníkový průzkum je zaměřený na studenty a pedagogy UTB, a to především z toho důvodu, že je škola určena hlavně pro děti a vnoučata pedagogů a studentů. Univerzita Tomáše Bati dbá na sladování osobního a pracovního (popřípadě studijního) života, a právě proto je dotazník zaměřen hlavně na jejich zaměstnance a studenty. Tento dotazník je realizován pisatelkou diplomové práce. Cílem dotazníku je zjistit povědomí respondentů o škole, na jaké úrovni je komunikace UMŠ s veřejností, který informační zdroj je nejefektivnější a zda respondenti uvažují o umístění svých dětí do UMŠ. Jedinou dobrovolnou otázkou je otázka, která zjišťuje, zda respondenti v horizontu pěti let mají v plánu umístit své děti či vnoučata do UMŠ. Tato otázka je dobrovolnou z toho důvodu, že se může jevit některým respondentům jako příliš soukromá a citlivá. Ostatní otázky slouží jako identifikační a zjišťují, zda je respondent studentem či pedagogem, zda má v současné době děti/vnoučata a v jakém věku. Poslední identifikační otázky se zaměřují na fakultu, na které respondenti studují či vyučují a pohlaví respondentů.

#### 5.1.1 Interpretace výsledků dotazníku pro rodiče dětí UMŠ Qočna

Dotazníky byly rozeslány emailem do každé rodiny dětí, jenž navštěvují UMŠ Qočna. Celkem bylo distribuováno 61 dotazníků a z toho se navrátilo 35 vyplněných dotazníků. Navratnost dotazníků činila zhruba 57%. Dotazník obsahuje 12 otázek, což je ideální počet,

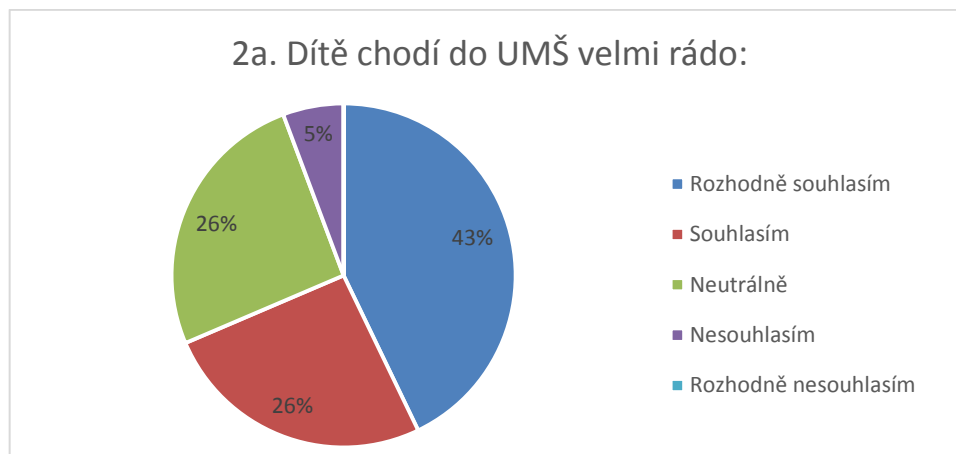
protože respondenti nezabere příliš času k vyplnění a tím pádem jej neodradí od vyplňování.

Dotazník je poměrně komplexní a zahrnuje celou škálu otázek na různá témata. První otázka je uzavřená a rodiče měli vybrat jednu ze tří tříd, jenž jejich dítě navštěvuje. Následující dvě otázky jsou bateriemi otázek, na něž mohli respondenti odpovídat, zda s výroky souhlasí či nesouhlasí. V baterii otázek hodnotili rodiče spokojenost dětí v UMŠ a výchovně-vzdělávací stránku UMŠ. Rodiče také hodnotili, po jaké stránce se jejich dítě nejvíce rozvíjí a zda se cítí v UMŠ vítáni. V další otázce rodiče hodnotili vybavení a stravu UMŠ a také komunikaci školy s rodiči a kvalitu personálu. Kromě jiného rodiče vybírali silné stránky UMŠ a hodnotili úroveň školy. Podstatnou otázkou je, zda rodiče plánují umístění dětí do UMŠ i v následujícím roce. Pokud rodiče plánují umístit své dítě do jiné MŠ je zde prostor napsat z jakého důvodu (finanční důvody, nespokojenost apod.). Poslední dvě otázky jsou otevřené a respondenti v nich mají prostor vyjádřit veškeré připomínky a náměty ke zlepšení.



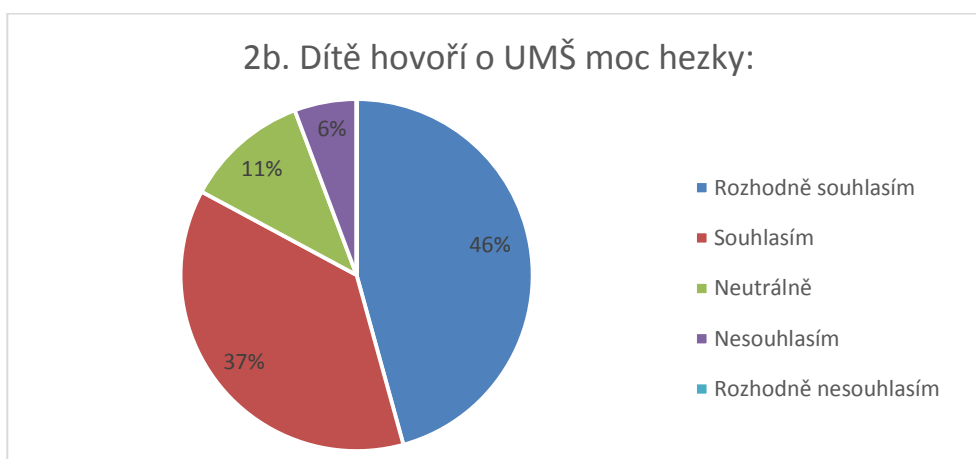
Obr. 7. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 1 (vlastní zpracování)

Jak je možné vidět na obrázku číslo 7, nejvíce respondentů je z řady třídy Světlušek, za něž odpovědělo celkem 16 rodičů, na druhém místě třída Berušek s počtem 12 odpovědí a na posledním místě třída Včelek s 10 respondenty. Celkový počet odpovědí je 38, což je způsobeno tím, že někteří rodiče mají v UMŠ umístěno více než jedno dítě a mohli zaškrtnout tedy více možností.



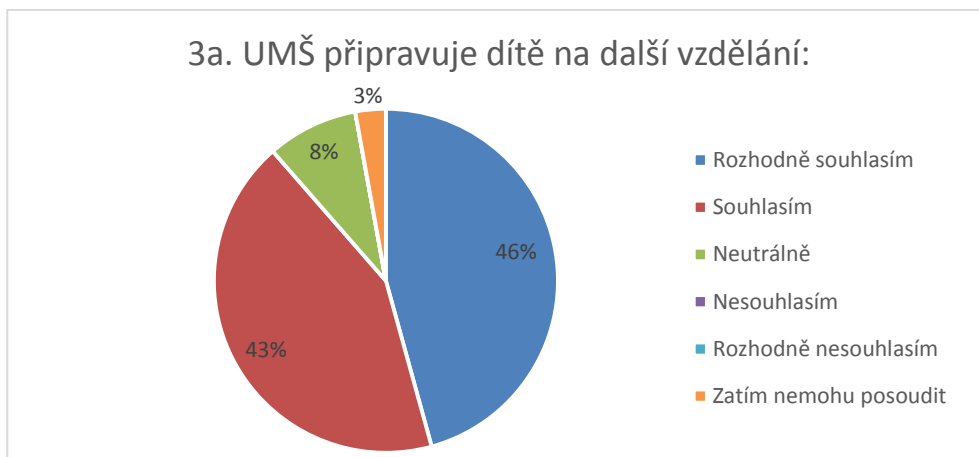
Obr. 8. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 2-a (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 8 a 9 můžeme vidět hodnocení spokojenosti dítěte v UMŠ. Na obrázku 9 je zobrazeno, zda děti navštěvují školu rády. Pozitivní ohlasy zaznamenáváme u většiny a to 69% respondentů. Neutrálně hodnotí návštěvu školy 26% respondentů. Zbývajících 5% respondentů nesouhlasí s tvrzením, že by jejich dítě chodilo do UMŠ rádo.



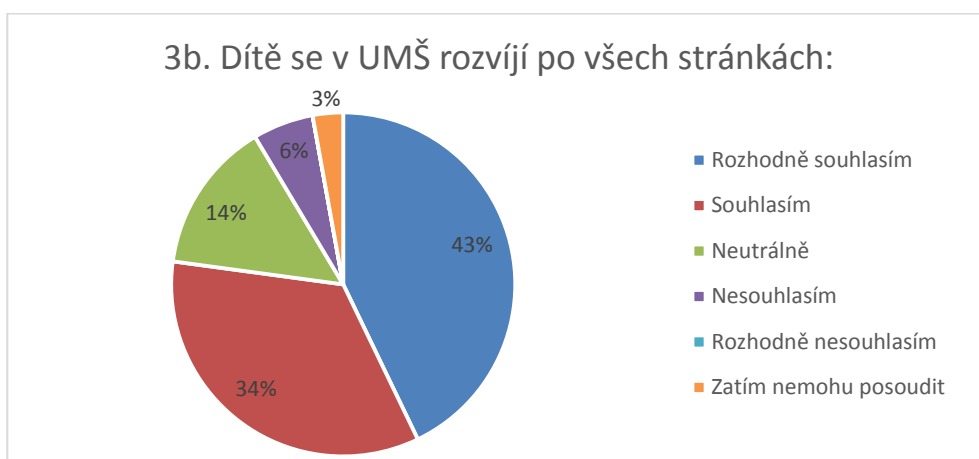
Obr. 9. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 2-b (vlastní zpracování)

Z obrázku číslo 9 lze vyčíst, že se většina dětí vyjadřuje o škole moc hezky. S výrokem souhlasilo 83% respondentů. Naopak s tímto výrokem nesouhlasí celkem 6% respondentů, což činí dva rodiče z celkového počtu 35 respondentů. Neutrálně hodnotilo výrok 11% respondentů.



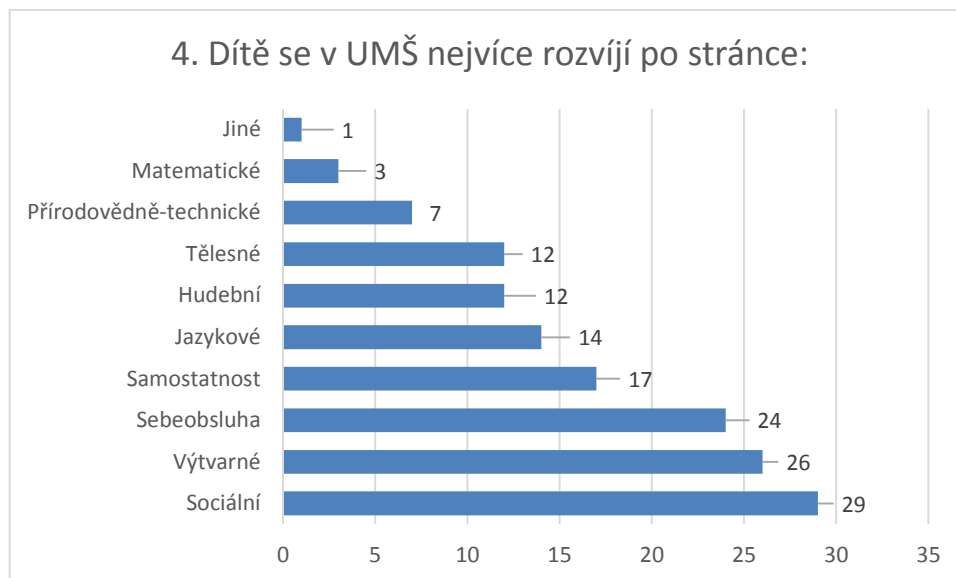
Obr. 10. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 3-a (vlastní zpracování)

Otázka číslo tři se skládá ze dvou podotázek. První podotázkou jsme se snažili zjistit, zda dle názorů rodičů UMŠ připravuje děti na další vzdělání. Téměř 90% respondentů zhodnotilo, že jejich děti budou díky UMŠ připraveny na navazující vzdělávání. Výsledek můžeme vidět na obrázku číslo 10.



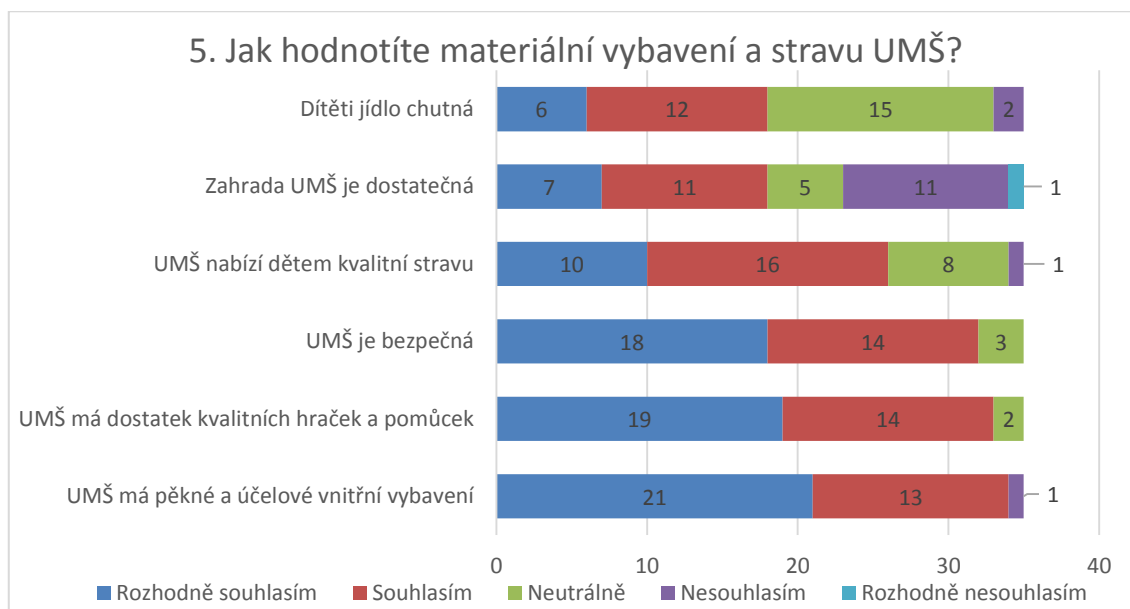
Obr. 11. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 3-b (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 11 vidíme, jak rodiče hodnotili celkový rozvoj jejich dětí v UMŠ. S tvrzením, že se dítě v UMŠ rozvíjí po všech stránkách, souhlasilo 77% respondentů. S tvrzením nesouhlasilo 6% respondentů. Neutrálně se k tvrzení postavilo 14% respondentů.



Obr. 12. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 4 (vlastní zpracování)

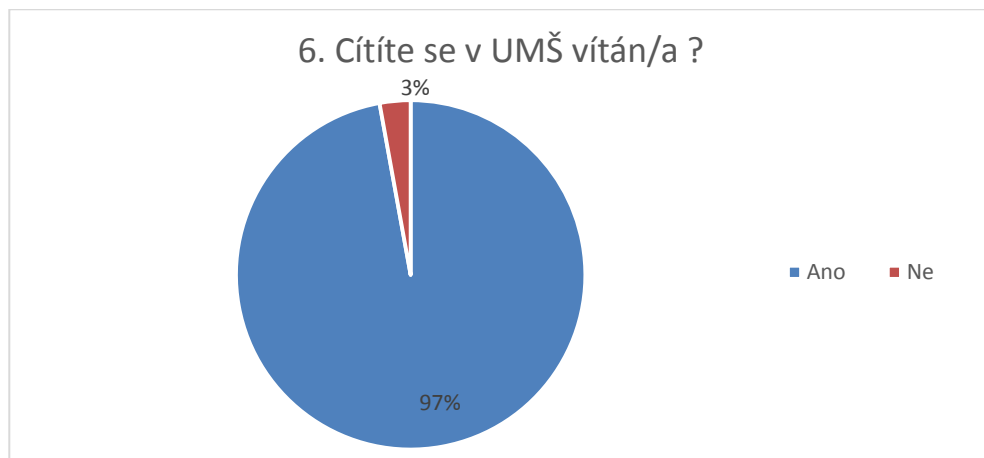
Na obrázku číslo 12 je vyobrazen výsledek odpovědí na otázku, po jaké stránce se děti v UMŠ nejvíce rozvíjí. Respondenti mohli v tomto případě zvolit i více odpovědí. Dle odpovědí se děti nejvíce rozvíjejí po stránce sociální, výtvarné a obsluze sebe samých. UMŠ děti také dovede naučit samostatnosti, novým jazykům a hudebním dovednostem. Na čem by bylo potřeba zapracovat, jsou matematické znalosti.



Obr. 13. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 5 (vlastní zpracování)

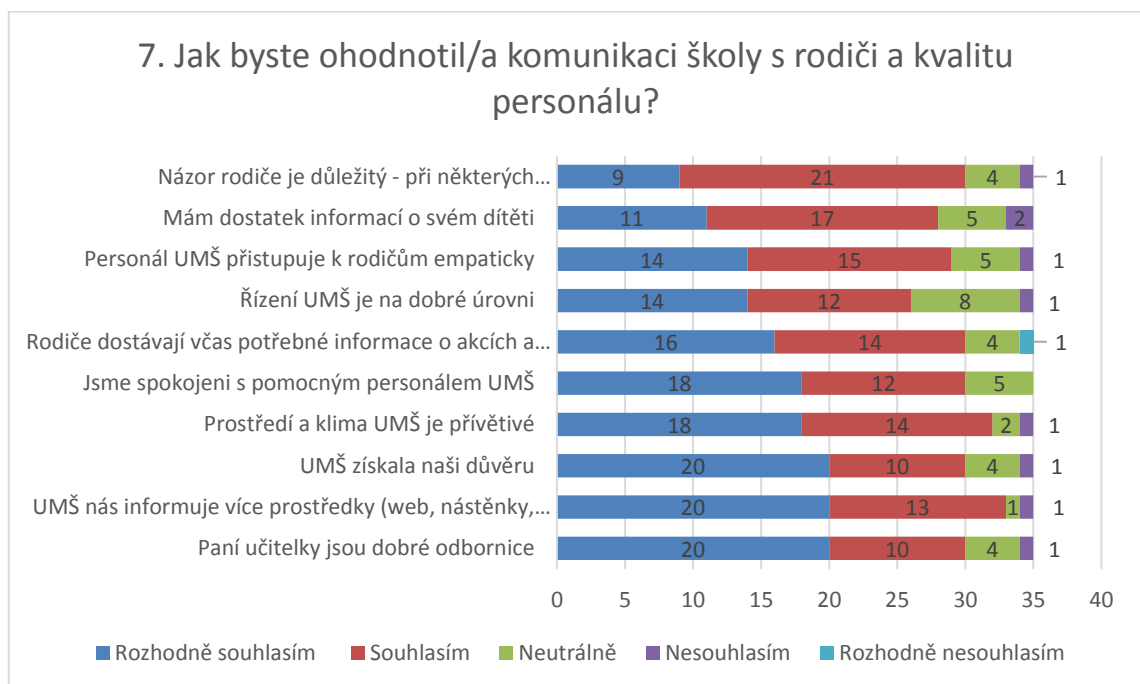
Obrázek číslo 13 zobrazuje hodnocení materiálního vybavení a stravu UMŠ. Respondenti hodnotili chutnost a kvalitu nabízené stravy, zahradu a okolí UMŠ, bezpečnost UMŠ, množství a kvalitu hraček, pomůcek a také vnitřní vybavení. Nejvíce rodiče souhlasili s tím, že má UMŠ pěkné a účelové vnitřní vybavení, dostatek kvalitních hraček a pomůcek a také

s tím, že je UMŠ bezpečným místem. Největší nesouhlas rodičů byl s tvrzením, že má školka dostatečnou zahradu.



Obr. 14. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 6 (vlastní zpracování)

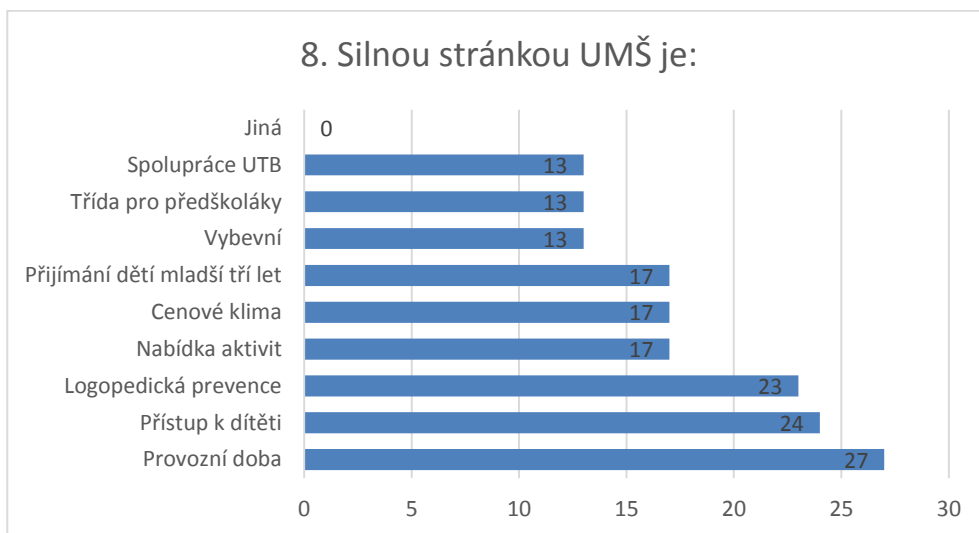
Otázka číslo 6 měla za cíl zjistit, zda se rodiče cítí v UMŠ vítáni a 97% z nich odpovědělo, že ano, jak lze vidět na obrázku číslo 14.



Obr. 15. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 7 (vlastní zpracování)

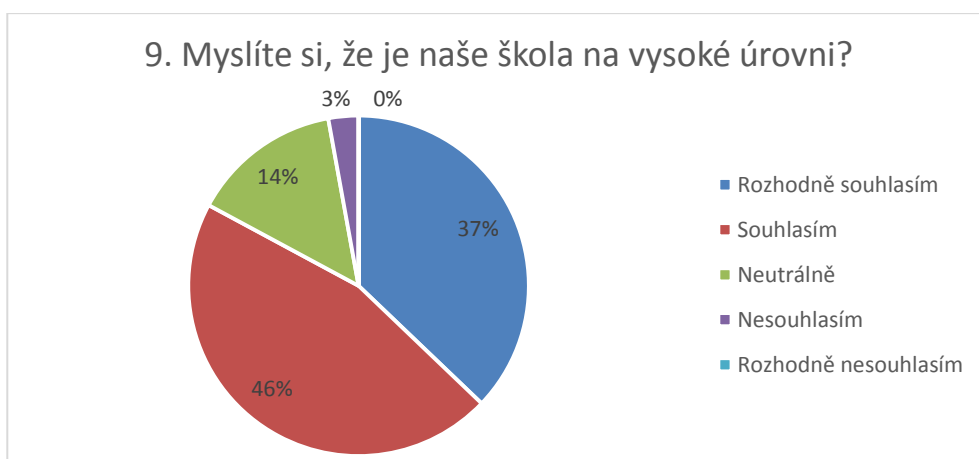
Sedmá otázka zkoumala, jak by ohodnotili rodiče komunikaci školy a kvalitu personálu. Rodiče nejvíce souhlasili s tvrzením, že paní učitelky jsou odbornice na svém místě a taktéž byli spokojeni s pomocným personálem UMŠ. Co se týká komunikace, tak rodiče oceňují, že UMŠ s nimi komunikuje prostřednictvím více prostředků jako například přes web, nástěnky či prostřednictvím mailů. Kladem je i to, že jsou rodiče informováni včas o konání

akcí a o programu UMŠ. Díky těmto a mnoha jiným činnostem si UMŠ získala důvěru rodičů. Vesměs byla všechna tvrzení hodnocena pozitivně, jako například i prostředí a klima UMŠ. Rodiče pozitivně hodnotí i to, že o dětech dostávají dostatek informací a jejich názor je v UMŠ důležitý. Všechny tyto výsledky můžeme pozorovat na obrázku číslo 15.



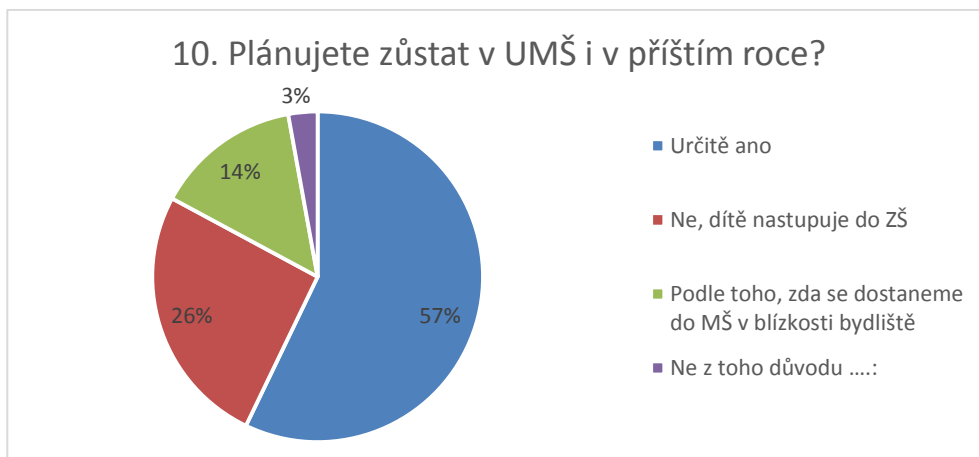
Obr. 16. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 8 (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 16 jsou vyhodnoceny silné stránky UMŠ. Na škále je množství responzí, každý respondent mohl odpovědět i vícekrát. Nejsilnějšími stránkami jsou provozní doba, přístup k dětem a logopedická prevence. Tyto tři stránky byly nejkladněji a nejčastěji voleny. Dalšími silnými stránkami, které všechny obdržely po 17 hlasech, jsou nabídka z mnoha aktivit, cenové klima a možnost přijímání dětí mladších tří let.



Obr. 17. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 9 (vlastní zpracování)

Jak můžeme pozorovat na obrázku číslo 17, tak 83% respondentů souhlasí, že je UMŠ na vysoké úrovni. Neutrálně toto tvrzení hodnotí 14% respondentů a pouze 3% respondentů s tímto tvrzením nesouhlasí.



Obr. 18. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 10 (vlastní zpracování)

Otázka číslo 10 byla poslední polouzavřenou otázkou, po ní již následovaly pouze dvě otevřené otázky. Jak můžeme vidět na obrázku číslo 18, měla za úkol zjistit, zda rodiče plánují umístění svých dětí do UMŠ i v následujícím roce. Většina respondentů a to 57% odpovědělo, že určitě plánují ponechat dítě v UMŠ. 26% respondentů neumístí své dítě do UMŠ proto, že nastupuje příští rok do ZŠ. Dokonce se zde našlo i 14% respondentů, kteří by umístili své děti do školky v blízkosti bydliště, pokud by se tam jejich dítě dostalo.

Jedenáctá otázka byla otázkou otevřenou a rodiče zde mohli napsat připomínky, v čem by se měla UMŠ zlepšit. Mnoho rodičů bylo s UMŠ spokojeno a neměli výtky, dokonce se zde našli i takoví, co litovali, že své dítě neumístili do školky dříve. Několik respondentů odpovědělo, že nemají výtky ani žádné připomínky. Nejčastěji se připomínky týkaly venkovního prostředí a jeho lepšího zabezpečení a zabránění tak vstupu cizích osob na školní zahradu. Rodičům také chybí častější procházky na čerstvém vzduchu, častější pobyt dětí venku a více akcí, jako návštěva solanky, kina, divadla, plavání, angličtiny a spolupráce s UTB. Například návštěvy laboratoří, univerzity či možnost příměstských táborů pro děti UMŠ, aby děti byly motivovány vědou a univerzitním vzděláním. Jedním z návrhů bylo zvýšit počet tematických dnů ve školce, například bývají barevné dny, které u dětí mají velký úspěch. Jednou z žádostí bylo zintenzivnit výuku cizích jazyků a cviků na jemnou motoriku u nejmenších dětí. Bylo vytýkáno, že ve dnech, kdy jsou ve školce akce s rodiči (např. vánoční tvoření, si rodiče, kteří se akce nezúčastní, musí děti vyzvednout do 15h, což některým může způsobovat komplikace. Další častou výtkou byla strava. Většina je s chutností stravy a její kvalitou spokojena, co by však uvítali je snížení ceny. Souhrnná částka za školné a stravu je už totiž pro některé rodiče je příliš vysoká a snížení ceny by bylo vítáno. Některým rodičům se také zdají porce malé a uvítali by zvětšení porcí především pro větší děti nebo v případě,



že by dítě mělo ještě odpoledne hlad, tak zavést přídatky jídla v podobě zdravých svačinek (ovoce, zelenina atd.). Rodiče by také uvítali častější aktualizaci jídelníčku na webových stránkách. Navrhováno také bylo, aby se fotky jednotlivých porcí umísťovaly na nástěnky, aby rodiče měli větší představu o tom, jak velké porce jsou dětem poskytovány.

Další často řešenou otázkou byla distribuce informací. Rodiče se shodovali, že by uvítali informační tabuli na dveřích jednotlivých třídních šaten, kde by byly zveřejňovány pouze nejdůležitější informace, tak aby je rodiče nepřehlédli. Další zmiňovanou variantou bylo kromě mailového zasilání přehledů plánovaných akcí, umístit na web přehled akcí a vytvořit obdobu harmonogramu, který by byl pro rodiče přehledný.

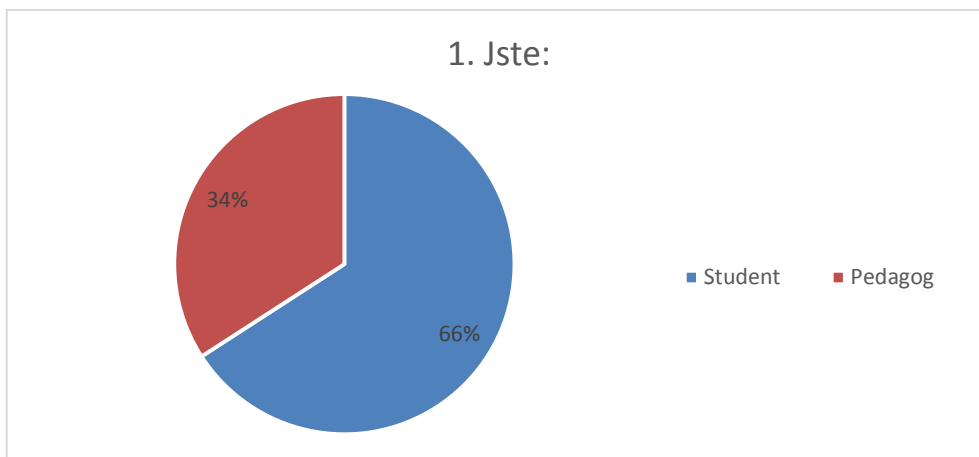
Ve výsledku, byla UMŠ hodnocena velmi kladně. Cílem této otázky, bylo zjistit, jak na školku nahlíží rodiče a jaké případné změny by uvítali a v čem by se dle jejich názoru měla školka zlepšit. Rodiče přišli s mnoha užitečnými nápady, které budou zapracovány do projektové části práce.

V poslední dvanácté otázce měli rodiče opět prostor vyjádřit své myšlenky a postoje a napsat zde jakékoliv připomínky a návrhy týkající se UMŠ. Rodiče si i přes finanční náročnost školky velice pochvalují personál a výchovu dětí. Obzvláště je vyzdvihována logopedická péče o děti, která je poskytována i těm nejmladším, ne pouze předškolním dětem, jak to bývá v jiných školkách. Vyzdvihována je i výzdoba učeben a šaten a také neustálá obměna nástěnek. Pochvala rodičů směřovala i směrem k vedení UMŠ, které je dle jejich názoru na dobré úrovni. Rodiče v této části navrhovali přidání hudební výchovy (například hra na flétnu, bubínky apod.) a v zimě využití blízkosti sjezdovky k pořádání lyžařských kurzů. Další možností je zavést do výuky některé z metod Montessorioho výuky pro zpestření výuky a ještě většího rozvoje dětí. Okrajově byla zmíněna údržba prostoru před školkou v zimních měsících, kde v tomto roce docházelo k častému výskytu zledovatělých ploch. Kromě těchto návrhů a připomínek se nejčastěji vyskytovaly odpovědi, že jsou rodiče spokojeni a vše je pro ně v pořádku.

### **5.1.2 Interpretace výsledků dotazníku pro studenty a pedagogy UTB**

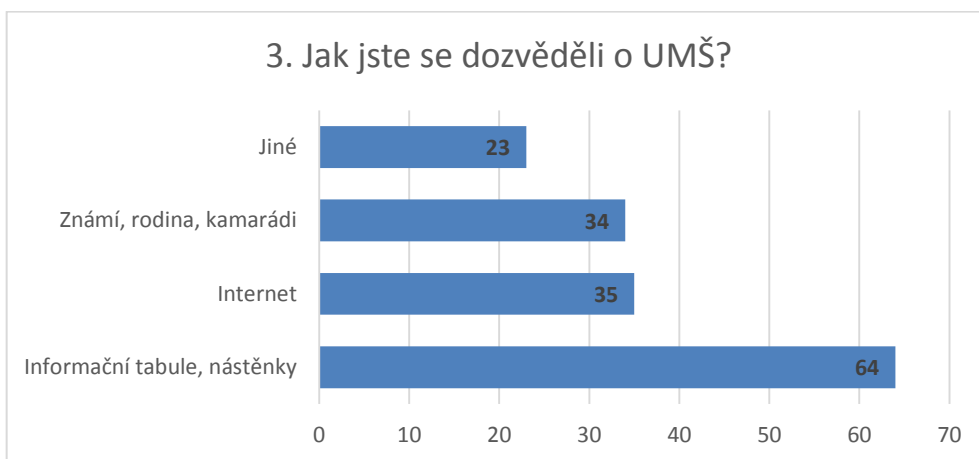
Dotazník byl distribuován částečně elektronicky a částečně v tištěné podobě. Celkem odpovědělo 208 respondentů.

Z celkového počtu respondentů bylo 66% studentů a 34% pedagogů a zaměstnanců školy, výsledek můžeme vidět na obrázku číslo 19.



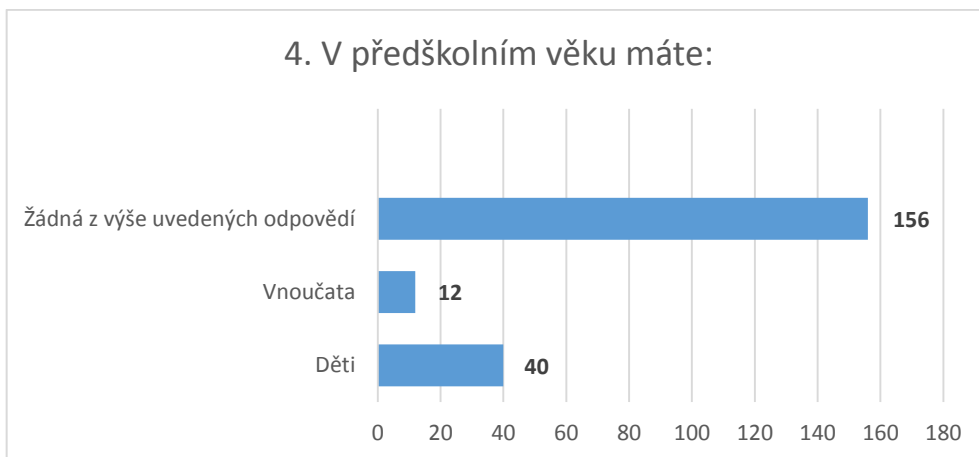
Obr. 19. Dotazník pro UTB – Otázka číslo 1 (vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťovala, zda respondenti znají UMŠ Qočna. Většina respondentů zná univerzitní školka. Celkem 64% respondentů zná UMŠ, pouze 36% školku nezná.



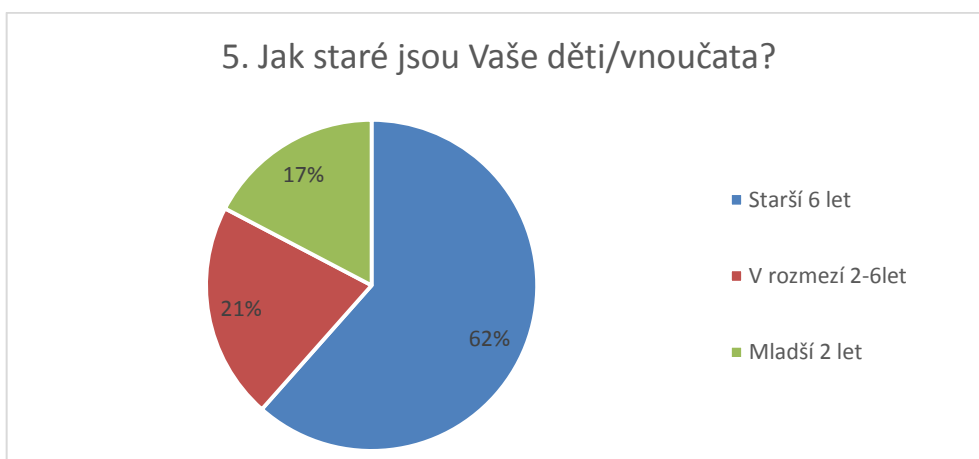
Obr. 20. Dotazník pro UTB – otázka číslo 3 (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 20 vidíme, že na třetí otázku odpovídali pouze respondenti, kteří UMŠ znají. Respondenti mohli zvolit až dvě odpovědi, proto je celkový počet odpovědí 156. V grafu vidíme, že se nejčastěji respondenti dozvídají o školce z informačních tabulí a nástěnek. Důležitými informačním zdrojem je bezesporu internet a také informace od rodiny, známých a kamarádů. Kromě výše uvedených se respondenti dozvěděli o školce díky pedagogům, studentské unie, rektorátu či senátu UTB. Někteří respondenti se dozvěděli o školce díky účasti dětí na vystoupeních jako rozsvícení vánočního stromku nebo Majáles. Několik studentů zná školku z kolejí, kde je umístěna nebo díky praxe, která je studentům FHS nabízena. Je tedy důležité, aby se školka nadále zapojovala do aktivit univerzity a děti se nadále účastnily akcí UTB. Je potřeba nadále zvyšovat a rozšiřovat povědomí o školce jak mezi pedagogy, tak mezi studenty UTB.



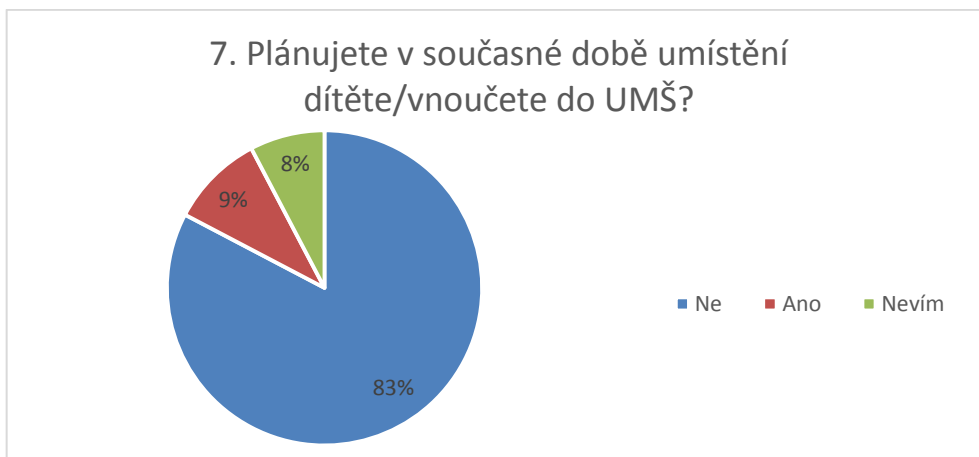
Obr. 21. Dotazník pro UTB – otázka číslo 4 (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 21 vidíme, že otázkou číslo čtyři bylo zjišťováno, zda respondenti mají děti případně vnoučata. Většina respondentů děti ani vnoučata nemá. Vnoučata má 12 respondentů a děti 40 respondentů.



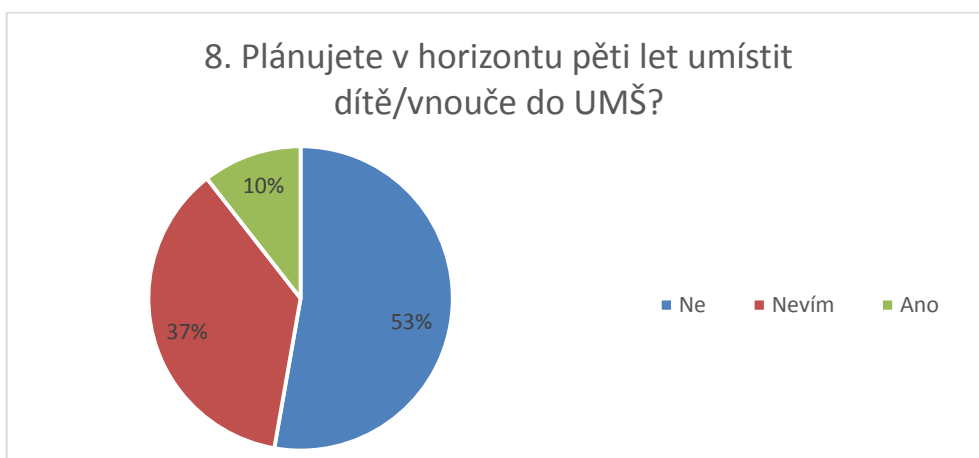
Obr. 22. Dotazník pro UTB – otázka číslo 5 (vlastní zpracování)

Na otázku číslo pět odpovídali pouze respondenti, kteří mají děti či vnoučata. Touto otázkou zjišťujeme, v jakém věkovém rozpětí jsou děti a vnoučata respondentů. Pro nás zajímavou skupinou respondentů jsou ti, jejichž děti jsou mladší šesti let. V případě respondentů, jejichž děti jsou mladší dvou let, nás zajímá, zda své děti plánují v budoucnu umístit do univerzitní školky. U respondentů jejichž děti jsou ve věkovém rozpětí dvou, až šesti let je podstatné vědět, zda jsou jejich děti umístěny ve školce a pokud ano, tak ve které. Zda se jedná o školku konkurenční či univerzitní. Většina dětí oslovených respondentů je starší šesti let. 17% respondentů uvedlo, že má děti mladší dvou let a 21% respondentů má děti v rozmezí dvou až šesti let. Výsledky můžeme vidět na obrázku číslo 22.



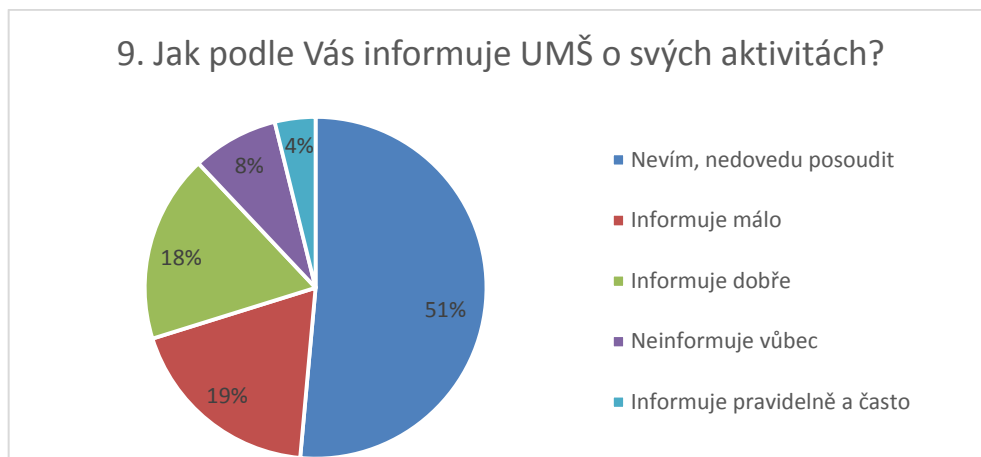
Obr. 23. Dotazník pro UTB – otázka číslo 7 (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 23 lze pozorovat strukturu odpovědí respondentů na otázku, zda plánují v současné době umístění dětí do UMŠ. Na tuto otázku odpovídali pouze respondenti, jenž znají univerzitní školka a ti, co mají děti popřípadě vnoučata. Celkem 83% respondentů neplánuje v současné době umístění svých dětí/vnoučat do UMŠ. Z celkového počtu respondentů odpovědělo pouze 9%, že uvažují o umístění svých dětí/vnoučat do UMŠ. Zbýlých 8% respondentů nedokázali na otázku odpovědět ani ano, ani ne.



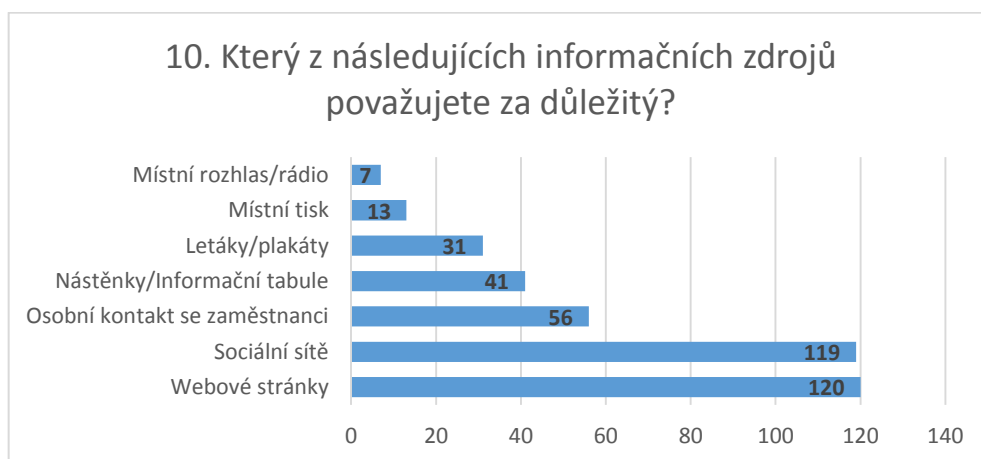
Obr. 24. Dotazník pro UTB – otázka číslo 8 (vlastní zpracování)

Jak pozorujeme na obrázku číslo 24, otázka číslo osm je velice podobná otázce číslo sedm, avšak na tuto otázku již mohli odpovídat i respondenti, kteří v současné době nemají děti či vnoučata. Osmá otázka totiž zjišťovala, zda respondenti uvažují v horizontu pěti let umístit své dítě/vnouče do UMŠ. Zde již byly hodnoty o něco pozitivnější než u otázky číslo sedm, i přesto však nadpoloviční většina odpověděla, že o této možnosti neuvažuje a to celkem 53% respondentů. 37% respondentů nedokáže posoudit, zda v horizontu pěti let umístí své děti/vnoučata do univerzitní školky. A pouze 10% respondentů, by své děti v horizontu pěti let do školky umístilo.



Obr. 25. Dotazník pro UTB – otázka číslo 9 (vlastní zpracování)

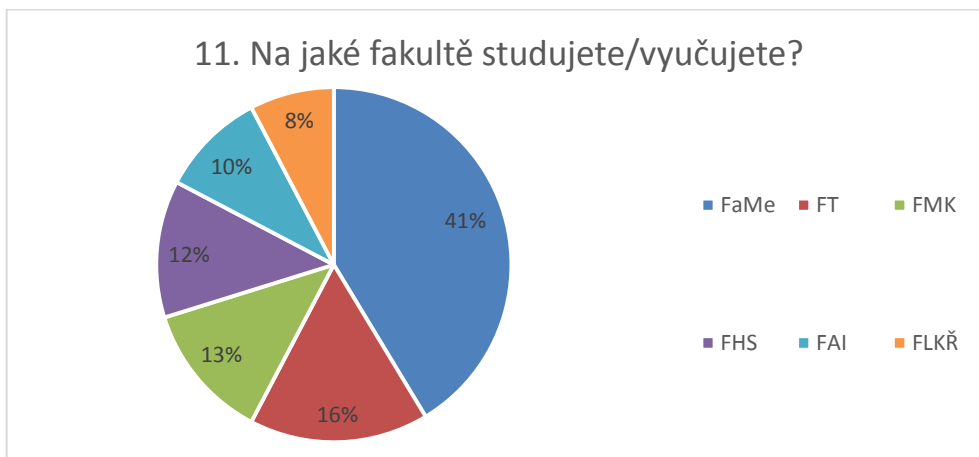
Jak lze vidět na obrázku číslo 25, v otázce číslo devět mohli respondenti zhodnotit, jak UMŠ informuje o svých aktivitách. Z nich nadpoloviční většina nedokáže posoudit poskytování informací univerzitní školou. 19% respondentů se domnívá, že školka informuje málo o svých aktivitách a srovnatelných 18% se domnívá, že školka informuje dobře. Odpověď, že školka neinformuje o svých aktivitách vůbec, zvolilo 8% respondentů. Zbýlá 4% respondentů hodnotila komunikaci školy velmi pozitivně a souhlasili s tvrzením, že školka informuje o svých aktivitách pravidelně a často.



Obr. 26. Dotazník pro UTB – otázka číslo 10 (vlastní zpracování)

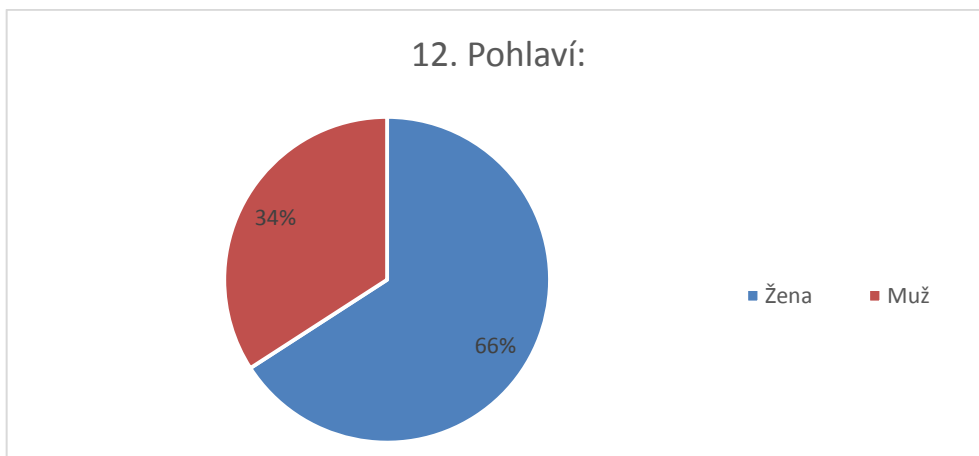
Otázkou číslo deset zjišťujeme, které informační zdroje považují respondenti za důležité (viz obrázek číslo 26). Tato otázka nám pomůže zjistit, pomocí kterých komunikačních kanálů máme oslovit cílovou skupinu. Na tuto otázku odpovídali úplně všichni respondenti, mohli zvolit maximálně dvě odpovědi. Na grafu lze vidět množství odpovědí u jednotlivých informačních zdrojů. Nejvíce hlasů připadlo webovým stránkám a sociálním sítím, které jsou pro naše respondenty jedním z nejdůležitějších zdrojů informací. Velice důležitý je osobní kontakt se zaměstnanci školky. Osobně se mohou případní zájemci sejit se zaměstnanci školky

na akcích pořádaných UTB. Podstatná je také údržba a správa nástěnek a informačních tabulí. Nesmíme opomenout ani letáky a plakáty. Méně podstatným zdrojem je však místní rozhlas a rádio.



Obr. 27. Dotazník pro UTB – otázka číslo 11 (vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů se podařilo získat na Fakultě managementu a ekonomiky (41%). Druhou nejpočetnější skupinou je Fakulta technologická s 16% a nejmenší počet respondentů je z Fakulty logistiky a krizového řízení (viz obrázek číslo 27).



Obr. 28. Dotazník pro UTB – Otázka číslo 12 (vlastní zpracování)

Jak lze vidět na obrázku číslo 28, téma univerzitní mateřské školy bylo více atraktivní pro ženy, a proto je jich i převaha v tomto dotazníku, kde činí 66% z celkového počtu respondentů. Zbýlých 34% respondentů jsou muži.

## 5.2 Časový harmonogram

Časový harmonogram je neoddelitelnou částí této analytické části, jelikož dle něj můžeme kontrolovat celkový průběh průzkumu. Vzhledem k tomu, že se v rámci analytické části řešily rovnou dva dotazníkové průzkumy, jsou zde i dva časové harmonogramy.

Časový harmonogram dotazníkového průzkumu, jehož cílovou skupinou byli rodiče dětí UMŠ, můžeme vidět v tabulce číslo 16 .

Tabulka 16. Dotazník pro rodiče – Časový harmonogram (vlastní zpracování)

	Začátek	Konec
Vytvoření dotazníku	01.01.17	31.01.17
Rozeslání dotazníků	01.02.17	12.02.17
Vyplnění respondenty	01.02.17	01.03.17
Vyhodnocení	02.03.17	12.03.17

Časový harmonogram dotazníkového průzkumu, jehož cílovou skupinou byli studenti a pedagogové UTB, můžeme vidět v tabulce číslo 17.

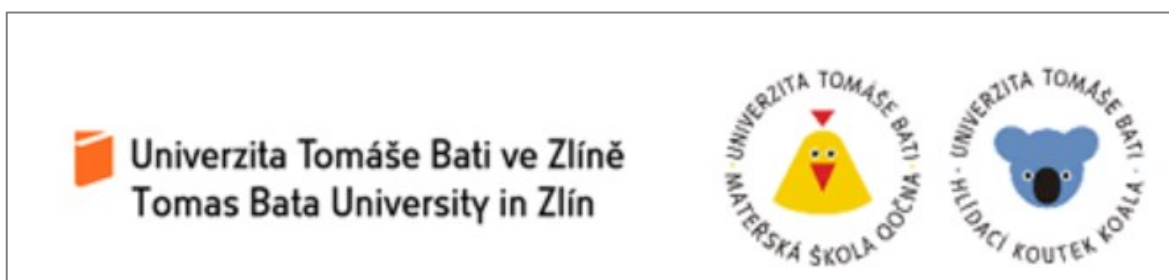
Tabulka 17. Dotazník pro studenty a zaměstnance UTB – Časový harmonogram (vlastní zpracování)

	Začátek	Konec
Vytvoření dotazníku	01.02.17	20.02.17
Rozeslání dotazníků	21.02.17	12.02.17
Vyplnění respondenty	21.02.17	20.03.17
Vyhodnocení	21.03.17	26.03.17

## 6 ANALÝZA MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

### Logo UMŠ Qočna

Vzhledem k tomu, že se jedná o univerzitní mateřskou školku, tak je součástí loga i logo UTB. Lze však použít i samostatné logo UMŠ Qočny, kde je vyobrazena žlutá kreslená kvočna. Logo je prosté a velmi lehce zapamatovatelné. Svě vlastní logo má i hlídací koutek Koala. Obě loga mají jednotný styl, který zaujme na první pohled svou jednoduchostí (viz obrázek číslo 29)



Obr. 29. Logo UMŠ Qočna a HK Koala

### Webové stránky

Mateřská škola se prezentuje na svých webových stránkách [www.qocna.utb.cz](http://www.qocna.utb.cz). Zde mohou najít lidé nejnovější aktuality z prostředí UMŠ, dále základní informace o školce, fotogalerii, seznam plánovaných i již proběhlých akcí. Neméně důležitý je kontakt na mateřskou školu, kde je možno si telefonicky či přes email domluvit konzultační hodiny. Kromě toho si lidé mohou přečíst plán vzdělání pro děti mladší tří let, předškoláků, děti se speciálními vzdělávacími potřebami a mimořádně nadaných dětí. Kromě toho zde naleznou rodiče potřebné dokumenty jako školní řád, provozní řád, žádost o přijetí, kritéria pro přijímání dětí 2016/2017 a provozní řád hlídacího koutku. Výhodou je, že lze přes rezervační systém umístěný na stránkách spravovat a plánovat docházku dětí do školy. Pokud ale rodiče nemají přístup k internetu, mohou děti omlouvat telefonicky či přes mail.





Obr. 30. Webové stránky UMŠ Qočna

## Sociální sítě

Co se týká sociálních stránek, je na tom školka podstatně hůř. V dnešní době hýbou světem sociální sítě, jimž vévodí Facebook. Školka nemá založenou stránku na žádné sociální síti, tedy ani na Facebooku. Jediná prezentace univerzitní školky na sociálních sítích probíhá prostřednictvím stránek Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně na Facebooku. Výhodou této formy komunikace je to, že tyto stránky mají 6872 uživatelů, kteří stránky sledují. Je tedy mnoho lidí, kteří se o příspěvku mohou dozvědět. Nevýhodou je, že se na stránky neumíšťují všechny zajímavé události, ale pouze informace o zápisu dětí do UMŠ. Poslední příspěvek na téma UMŠ byl z 5. 9. 2016 (viz obrázek číslo 31).

Proto by bylo vhodné založit separátní stránky na této sociální síti pouze pro UMŠ Qočna. Na stránky by mohly být umístěny upozornění na veškeré plánované události. Školka by mohla prostřednictvím těchto sociálních stránek sdělovat veškeré novinky a aktuality. Bylo by možné zde zveřejnit kontaktní údaje, provozní dobu, fotografie, nadcházející události a mnoho dalších informací. Navíc Facebook umožňuje sledování aktivit na svém profilu pomocí různých statistik a grafů.

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
@UTBZlin

Hlavní stránka

- Informace
- Fotky
- Hodnocení
- Play in ZLin
- Události
- To se mi líbí
- Videa

Tohle se mi líbí Sleduji Sdílet

Napište komentář...

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
5. září 2016 · 🌐

Naše mateřinka stále nabírá děti. Zaměstnanci a studenti UTB mají samozřejmě slevu na školném 😊

**Zápis dětí do UMS Qočna**  
Univerzitní mateřská škola Qočna přijímá děti na poslední volná místa pro školní rok 2016/17.

Přijímáme děti od 2 do 6 let. Nabízíme: kvalitní podnětné prostředí, rodinné klima, nižší počet dětí ve třídě, kvalitní stravu, velký výběr kroužků a doplňkových programů (intenzivní logopedická prevence, specializovaná třída pro předškoláky - pouze 13 dětí ve třídě, specializace na děti s nadáním, výuka angličtiny, cvičení s fyzioterapeutem, prezentace dětí na veřejnosti, výuka tenisu, plavání, lyžování, programy studentů UTB, adaptační program pro nové děti a další). Jsme otevřeni široké veřejnosti. Jsme v síti škol a školských zařízení. Školné 1700Kč/měsíc (zaměstnanci a studenti UTB sleva 700Kč/měsíc).

**Zápis dětí do UMŠ Qočna, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně**  
Univerzitní mateřská škola Qočna přijímá děti na poslední volná místa pro školní rok 2016/17.  
UTB.CZ

Obr. 31. Facebookové stránky UTB

### Nástěnky a informační tabule

Mateřská škola se také prezentuje prostřednictvím nástěnek umístěných na univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, kde umísťuje aktuality z prostředí školy a také výtvarná díla dětí. Obsah nástěnek je pravidelně aktualizován. Nástěnky jsou zdobeny tvorbou dětí, dle ročního období. Navíc jsou zde umísťovány letáky informující o nadcházejících zajímavých událostech a informacích o školce. Ukázkou nástěnky umístěné na Fakultě managementu a ekonomiky můžete vidět na obrázku číslo 32. Obdobnou nástěnku či tabuli lze najít na každé fakultě.



Obr. 32. Nástěnka Univerzitní mateřské školy na FaMe

### Event marketing

Škola se kromě jiného také účastní mnoha událostí. V roce 2016 to byla například Oslava 5. výročí UMŠ na rektorátě, při této příležitosti zde děti vystupovaly. Pro děti jsou tyto události velkým zážitkem a získávají tím nové zkušenosti. Nejen pro ně, ale také jsou bezpochyby velkým zážitkem pro rodiče a účastníky akcí. Z průzkumu navíc vyplynulo, že mnoho respondentů zná školku právě díky těmto událostem. Školka se ubírá dobrým směrem a rozhodně by v těchto činnostech měla pokračovat. Velký úspěch mělo například již zmíněné vystoupení dětí na oslavě 5. výročí UMŠ na rektorátě, Majálesu či rozsvícení vánočního stromečku. Další vystoupení na Majálesu čeká děti i v tomto roce a to 2. 5. 2017. V minulém roce se děti například účastnily divadelního představení studentů FHS „Mach a Šebestová na skládce“, vzdělávací program „Jak vznikají bouřky“ na FHS (pouze předškolní děti), vzdělávací program „Proč se stát detektivem?“ na FHS (pouze předškolní děti) a 15.2.2016 proběhlo ve školce natáčení spotu pro UTB . Ke konci každého školního roku organizuje UMŠ **den otevřených dveří** pro nové zájemce.

## 7 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza patří k často používaným nástrojům analýzy, jenž slouží k analýze výchozích podmínek nejen materiálních ale celkového vzdělávacího a výchovného procesu. Díky SWOT analýze se může škola zaměřit na rozvoj silných stránek, minimalizaci slabých stránek s přihlédnutím k příležitostem a hrozbám. Jedná se o analýzu, která se na celou problematiku dívá jak z pohledu externího, tak interního. Silné a slabé stránky vycházejí z vnitřního prostředí, které může škola ovlivnit svým jednáním. Příležitosti a hrozby jsou naopak součástí vnějších vlivů, které škola není schopna ovlivnit. Je však potřeba znát i tyto vnější vlivy, aby na ně vedení školy dokázalo včas reagovat.

### Silné stránky

- Akce pro děti v oblasti kultury, sportu, vědy (výlety a exkurze).
- Kurzy angličtiny.
- Nabídka kroužků, z nichž většina je v rámci školního.
- Logopedická prevence a cvičení nabízené v rámci školního.
- Rodinná atmosféra.
- Speciální péče věnovaná dětem novým, mimořádně nadaným, zdravotně i sociálně znevýhodněným.
- Prodloužená otevírací doba a možnost individuální domluvy.
- Nižší počet dětí ve třídě než v běžných mateřských školách.
- Kvalitní strava, která lze přizpůsobit i dětem s potravinovou alergií.
- Využití kvalifikované pracovní síly a zároveň i studentů FHS, kteří mohou přinést nové nápady a mladistvý pohled na výchovu a vzdělání.
- Možnost využití hlídacího koutku Koala.

### Slabé stránky

- Nedostatečné venkovní prostory.
- Vyšší školné než v mateřských školách zřizovaných městem.
- Umístění školy v prudkém kopci a nedostupnost městskou hromadnou dopravou.
- Málo využívané atraktivní prostředí školy – park, atletický stadion, plavecký bazén, lezecká stěna, badmintonová a tenisová hala, les.

- Nedostatky v oblasti marketingu, komunikace, nevyužívání sociálních sítí a budování pozitivní image školy.
- Poměrně nově založená MŠ, nemůže tedy disponovat dlouholetou tradicí.

### **Příležitosti**

- Regionální programy na podporu školství.
- Programy Evropské unie na podporu školství.
- Zvyšování kvality školství, vznik moderních stylů výuky a důraz na rozvoj dovedností a schopností dětí.
- Nedostatek míst v mateřských školách zřizovaných městem.
- Zvyšující se zájem rodičů o výchovu a vzdělání svých dětí.

### **Hrozby**

- Klesající demografická křivka města Zlín.
- Demografické stárnutí obyvatel města Zlín.
- Časté legislativní změny a změny podmínek pro získání dotací.
- Znevažování učitelské profese.
- Zpoždění platby ze strany MŠMT.
- Rostoucí konkurence především v podobě mateřských škol zřizovaných městem a zvyšující se počet míst v mateřských školách.
- Není možné vybudovat si loajální zákazníky – děti navštěvují mateřskou školu pouze do určitého věku a pak se již nevrací.

Matematický model SWOT analýzy je uložen ve větším formátu v příloze P3.

Tabulka 18. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování)

		Příležitosti					Hrozby						SUMA
		Regionální programy	Programy Evropské unie	Zvyšování kvality školství	Nedostek míst v městských MŠ	Zvyšující se zájem rodičů o vzdělání dětí	Klesající demografická křivka	Demografické stárnutí obyvatel	Zpoždění platby od Ministerstva	Časté legislativní změny	Znevažování učitelské profese	Rostoucí konkurence	
Silné	Akce pořádané UMŠ	+	+	+	+	+	0	0	-	0	0	+	5
	Koroužky a výuka AJ	+	+	+	+	+	0	0	-	0	0	+	5
	Logopedická prevence	+	+	+	+	+	0	0	-	0	0	+	5
	Nižší počet dětí ve třídě	0	0	+	+	+	0	0	0	-	0	+	3
	Kvalifikovaný učitelský sbor	0	0	+	+	+	0	-	0	-	-	+	1
	Speciální péče o děti nové, nadané, znevýhodněné	+	+	+	+	+	0	0	0	0	0	+	6
	Prodloužená otevírací doba	0	0	0	+	0	0	0	-	0	-	+	0
Slabé	Nedostatečné venkovní prostory	+	+	0	-	-	0	0	0	0	0	-	-1
	Vyšší školné	0	0	0	-	+	0	0	-	0	0	-	-2
	Umístění školy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-1
	Málo využívané atraktivní prostředí školy	0	0	0	-	-	0	0	-	0	0	-	-4
	Zatím nevybudovaná tradice	0	0	0	-	-	0	0	0	-	0	-	-5
	Nedostatky v oblasti marketingu	+	+	0	-	-	0	0	-	0	0	-	-2
SUMA	6	6	6	2	3	0	-1	-6	-3	-2	1		

Z uvedeného matematického modelu (z tabulky číslo 18) vyplývá, že **největší hrozbou** je případné zpoždění platby ze strany MŠMT, které by v případě dlouhého trvání mohlo způsobit vážné problémy. Další významnou hrozbou jsou časté legislativní změny a v současné době i trend znevažování učitelské profese. Naopak hrozba rostoucí konkurence je z velké části redukována silnými stránkami UMŠ, což také dokazuje GE matice. **Největšími příležitostmi** pro UMŠ jsou regionální programy a programy Evropské unie, které mohou značnou měrou přispět k rozvoji školství a zkvalitnění výuky a vzdělání. Podstatným trendem je také zvyšování kvality školství, které souvisí i se zvyšujícím se zájmem rodičů o vzdělání svých dětí. **Nejsilnější stránkou** je speciální péče, kterou škola věnuje dětem novým, nadaným a také dětem znevýhodněným. Nesmíme opomenout další silné stránky, jakými jsou akce pořádané UMŠ, včetně různých kroužků, výuky angličtiny a logopedické prevence. **Nejslabší stránkou** je málo využívané atraktivní prostředí školy, jako je park, atletický stadion, plavecký bazén, lezecká stěna, badmintonová a tenisová hala, les. Další významnou slabou stránkou je zatím nevybudovaná tradice školy, jež souvisí s nedávným založením školy.

## 8 PROJEKT MARKETINGOVÉ PROPAGACE

### 8.1 Východiska pro projekt

Východiskem pro projektovou část byla především část analytická, kde byl zjišťován názor rodičů, pedagogů a studentů na UMŠ Qočna. Dále byla provedena analýza konkurenceschopnosti za pomoci GE matice. Na závěr byla umístěna SWOT analýza, která měla za cíl shrnout silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Z dotazníků, které byly distribuovány mezi rodiče vyplynulo, že děti navštěvují UMŠ Qočna rády a ve většině případů o ní mluví velmi pozitivně. Rodiče se navíc cítí v UMŠ vítáni a hodnotí prostředí a klima školky pozitivně a souhlasí tvrzením, že je škola na vysoké úrovni. Pro rodiče je také důležité, že je jejich názor pro vedení a zaměstnance školky důležitý. Většina rodičů také souhlasila s tvrzením, že jejich dítě se ve školce rozvíjí téměř po všech stránkách a že jsou díky tomu jejich děti dobře připraveny na další vzdělání. Nejvíce se děti rozvíjí ve školce po sociální a výtvarné stránce. Děti se zde velice dobře naučí samoobsluze. Nejméně se děti rozvíjí po stránce matematické, přírodovědné a technické. Co se týče materiálního vybavení školky, tak jako nedostačující byla uváděna zahrada univerzitní školy. Dalším nedostatkem by mohlo být to, že dětem příliš nechutná místní strava. Avšak velmi pozitivně je hodnoceno pěkné a účelové vybavení školky, včetně pomůcek a hraček. Rodiče školku považují za bezpečnou. Dále se shodují v tom, že se školka snaží komunikovat více prostředky a získávají včas potřebné informace. Nejsilnějšími stránkami školy je provozní doba, individuální přístup k dětem a logopedická prevence. Školka by však mohla zvýšit spolupráci s UTB a zlepšit třídu pro předškolní děti. Většina rodičů plánuje své děti umístit do UMŠ i v dalším roce, avšak najde se i několik rodičů, kteří by umístili své děti do městské školky v blízkosti bydliště.

Z dotazníků distribuovaných mezi studenty a pedagogy UTB vyplynulo, že většina respondentů UMŠ Qočnu zná, avšak stále se najde 36% respondentů, kteří školu neznají. Nejčastěji se o škole dozvídají z nástěnek a informačních tabulí rozmístěných po univerzitách. Důležitým zdrojem informací je i internet, popřípadě známí a rodina. Velkou část respondentů tvoří studenti, z nichž většina je bezdětná, Avšak ta část pedagogů a studentů, jenž děti či vnoučata má, v současnosti neuvažuje o jejich umístění do UMŠ (83% respondentů). Vzhledem k tomu, že je většina studentů i část pedagogů v současnosti bezdětná, tak jsme se snažili

zjistit, zda uvažují v horizontu pěti let umístění dětí do UMŠ Qočna. Zde již byly výsledky o něco pozitivnější, sice o umístění dětí do UMŠ uvažuje pouze 10% z celkového počtu respondentů, ale snížil se počet těch, kteří by své děti do školky neumístili. Přibyl také počet respondentů, kteří váhají, zda umístit či neumístit v budoucnu své děti do UMŠ. Tyto respondenty je třeba přesvědčit o kvalitách školky a změnit tak jejich odpověď. Větší část respondentů si myslí, že školka informuje o svých aktivitách málo a tak zvýšení informovanosti by mohlo být dalším přínosem a mohlo by některé z respondentů přimět k umístění svých dětí do UMŠ. Škola by mohla využít webových stránek, sociálních sítí a osobního kontaktu se zaměstnanci, tyto prostředky na respondenty nejvíce působí.

Z GE matice vyplynulo, že UMŠ Qočna má poměrně silnou pozici mezi konkurenty, avšak je potřeba dbát neustálé obezřetnosti a investovat s rozmyslem. Největšími konkurenty v blízkosti Univerzitní mateřské školky Qočna jsou MŠ Montessori, MŠ Kolektivní dům a MŠ Štefánikova. Pokud bude vedení UMŠ obezřetné a umírněně investovat do dalšího rozvoje školy, může tím získat velmi silné konkurenční postavení.

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že největší hrozbou jsou možné finanční problémy způsobené zpožděním platby z Ministerstva a časté legislativní změny. Největší příležitostí jsou pro školku regionální programy a programy Evropské unie. Nejsilnější stránkou je speciální péče věnovaná dětem a akce pořádané UMŠ (kroužky, výuka angličtiny, logopedická prevence, barevné dny a jiné). Slabou stránkou je málo využívané atraktivní okolí školky a zatím nevybudovaná tradice.

Jak lze vidět u předchozích průzkumů, kvalita výchovy i vzdělání je u UMŠ Qočna na vysoké úrovni. Zbývá už jen prostřednictvím marketingové propagace zvýšit povědomí o školce a jejích službách. Tím by mohlo dojít ke zlepšení její image a zvýšení povědomí u veřejnosti. V takovém případě by bylo snazší najít, případně oslovit sponzory či osoby, které by chtěly přispět na vzdělání a výchovu dětí ve školce. A zlepšit tak i finanční situaci školky.

## 8.2 Cíle projektu

Cílem tohoto projektu je zvýšit povědomí o UMŠ Qočna především mezi studenty a pedagogy. Protože univerzitní mateřská škola slouží především ke sladění rodinného a pracovního případně studijního života. Větší část studentů a pedagogů UMŠ Qočna zná, ale i přesto existuje velká část těch, kteří školku neznají. Navíc ti kteří školku znají, se domnívají, že



školka málo informuje o svých aktivitách. Cílem projektu by tedy mělo být zvýšení informovanosti studentů a pedagogů nejen o existenci UMŠ Qočna, ale i o jejích výhodách, přínosech a aktivitách.

Přínosem by mohlo být zvýšení počtu přihlášek do UMŠ Qočna z řad studentů a pedagogů. V současné době slouží školka především pro děti této cílové skupiny, ale stále je mnoho volných míst, které jsou obsazovány dětmi široké veřejnosti. V důsledku zvýšení povědomí o školce, také očekáváme posílení její image a její pozitivní vnímání.

Vedlejším cílem bude vybudovat vztahy s různými fakultami UTB a využít tak jedinečné příležitosti ukázat dětem, co obnáší studium na vysoké škole a tímto děti podnítit k dalšímu studiu a učení se novým věcem.

### **8.3 Komunikační strategie**

Cílovou skupinou komunikační strategie budou studenti a zaměstnanci UTB, pro jejichž děti je školka primárně určena. Klíčová zde bude spolupráce UTB a UMŠ Qočna, na které bude postavena velká část navrhovaného komunikačního mixu.

### **8.4 Navrhovaný komunikační mix**

#### **8.4.1 Public relations**

Vzhledem k tomu, že je pro studenty a pedagogy UTB důležitý osobní kontakt se zaměstnanci školky, tak je do komunikačního mixu zařazen i event marketing. V případě, že jsou pro naši cílovou skupinu zajímaví zaměstnanci školky, mohl by je oslovit i kontakt s dětmi z UMŠ. Přece jen spousta z nich uvedla, že se o školce dozvěděli právě z akcí, kde děti vystupovaly – například na Majálesu či rozsvícení vánočního stromku, kterého se děti pravidelně účastní a zpívají tam. V těchto aktivitách by měla školka rozhodně dále pokračovat, protože mají u studentů a pedagogů velký úspěch.

#### **Event marketing - Jarmark UMŠ Qočna**

Další akcí, kterou by se školka mohla prezentovat a zároveň by tím mohla získat i nějaké finanční prostředky, by byl jarmark případně aukce. Jarmarku by se účastnily jak učitelky, tak především děti. Byly by to právě děti, které by mohly prodávat své výrobky a výtvary. Místem konání této akce by mohly být jednotlivé fakulty, které by děti navštěvovaly. Vhodnou akcí pro prodej výrobků by mohl být i ples UTB a v případě úspěšnosti předchozích jarmarků by bylo vhodné zvážit účast na rozsvícení vánočního stromku. Vzhledem k tomu,

že by bylo pro děti velmi náročné vyrobit takové množství výrobků je potřeba doplnit nabídku vlastnoručních výrobků i jinými předměty. Možností jsou například reklamní předměty. Tyto předměty by musely být nápadité a originální s logem UMŠ Qočny. Mohlo by se jednat například o bonbony, propisky, bloky, sešity či klíčenky. Děti by navíc mohly mít stejná trička s logem školky. Aby tyto reklamní předměty uspěly a zaujaly, musí být nápadité a originální, s tím by si však jistě poradili studenti FMK například z oboru designu. Projekt tvorby originálních reklamních předmětů pro UMŠ Qočna by mohl být zadán jako seminární práce či závěrečná práce pro studenty příslušných oborů. Navíc by se tím studenti FMK nejen přiučili praxi, ale navíc by tím pomohli i školce. Z peněz získaných na jarmarku by se pokryly vzniklé náklady a to, co by zbylo, by bylo využito na výukové pomůcky či hračky pro děti. O to více by byl tento jarmark zajímavější, protože by nesloužil pouze k prezentaci šikovnosti dětí a samotné školky, ale sloužil by k dobré věci, kdy zájemci dětem přispějí na koupi zajímavých pomůcek/hraček.

Díky osobnímu kontaktu zaměstnanců UMŠ a zaměstnanců UTB, by zde mohly vzniknout významné spojenectví. Prostřednictvím Jarmarku by se snadno navázaly nové kontakty a mohla by se zde projednat i budoucí spolupráce mezi fakultami a školkou. Rodičům připadá, že by se děti mohly ve školce rozvíjet více po stránce matematické, přírodovědné a technické. To by se však mohlo výrazně zlepšit, kdyby po těchto stránkách spolupracovala školka s univerzitou.

Záleželo by také na domluvě, jak by jednotlivé fakulty pojaly celou událost. Na fakultě FHS by mohl být pro děti vytvořen program studenty oboru Pedagogika předškolního věku. Na FT by děti mohly navštívit laboratoře a podívat se na ukázky zajímavých pokusů. Na FMK by mohli studenti využít přítomnost dětí a vytvořit z Jarmarku poutavé video. Na FAI by mohl být Jarmark spojen s ukázkou programování a grafiky. **Harmonogram spolupráce s UTB a UMŠ je uložen v příloze P4.**

### **PR Článek**

Vedení školky by také mohlo umisťovat zajímavé události a aktuality v podobě článků do novin a časopisů. Místní tisk není dle výzkumu příliš oblíbený, takže by se vedení školky mohlo zaměřit na časopisy jako je Studenta, Informatorium a Univerzitní noviny. Články by měly být zajímavé a poutavé, aby zaujaly nejen případné čitatele, ale především redakci, která rozhoduje o tom, zda vůbec bude článek uveřejněn.

### 8.4.2 Internet

Internet je zvolen do komunikačního mixu, protože dle respondentů je jedním z nejúčinnějších komunikačních prostředků.

#### Facebook

Častým zdrojem informací jsou pro studenty a pedagogy sociální sítě. Nejznámější sociální síť je v současnosti facebook. Z pohledu propagace je velkou nevýhodou, že školka nemá založeny facebookové stránky. Pomocí nich by mohla snadno šířit informace o svých aktivitách. Kromě toho, že facebook může posloužit jako velmi efektivní reklama, existují zde i různé statistiky vyhledávačů, mohou se zde vkládat dotazníky či ankety. Navíc díky komentářům a zprávám lze z této sociální sítě získávat i zpětnou vazbu.

Důvodem, proč vedení školky doposud nezaložilo stránky na facebooku je, že jejich správa a vytvoření je časově náročné. Nemělo by smysl založit stránky, na kterých by posléze byl zastaralý a neaktualizovaný obsah. Vedení školky je příliš vytíženo, proto je potřeba najít ochotného správce facebookového profilu. Nejlepší variantou by bylo, kdyby se některá z učitelek této správy ujala, protože právě zaměstnanci školy mají nejvíce informací o aktivitách a událostech. V případě, že by nikdo ze zaměstnanců neměl zájem se zhostit tohoto úkolu, hledal by se dobrovolník nejspíš z řad studentů UTB. V případě, že by se nenašel ani žádný dobrovolník je záložní variantou placený správce stránek na facebooku. Internetová cena těchto služeb se pohybuje okolo 600Kč za měsíc, což není příliš vysoká suma.

#### Webové stránky

Webové stránky jsou častým zdrojem informací pro případné zájemce. Webové stránky UMŠ Qočna jsou již trochu zastaralé a zajisté by jim prospěla aktualizace, navíc samotné vedení školky uvažuje o jejich modernizaci a aktualizaci. Nové webové stránky by měly vypadat pěkně a přehledně. Obsah by měl být aktuální a kvalitní. Návštěvníci stránek by měli snadno najít potřebné informace. Opět by šlo využít toho, že se jedná o univerzitní školku. Vzhledem k tomu, že je na UTB i fakulta aplikované informatiky, šlo by využít šikovnosti studentů a zadat projekt aktualizace webových stránek jako závěrečnou práci. V případě, že by UMŠ nevyužila spolupráce s fakultou aplikované informatiky, bylo by nutné využít externího tvůrce webových stránek.

### 8.4.3 Reklama

Jedinou z mála cenově přijatelných reklam, které by školka mohla realizovat, je tvorba reklamních letáků popřípadě plakátů.

#### Letáky

Letáky by měly mít jednotnou podobu a stále stejný (zajímavý) design. Měly člověka na první pohled zaujmout. Proto je důležité zvolit jednotný vzhled letáků/plakátů, který bude neustále používán, pouze sdělení se bude měnit. Proto byl v rámci tohoto projektu navržen design nových letáků, které by školka mohla využívat, pouze by si je vždy naplnila svým vlastní textem. Navržený leták je umístěn v příloze P5.

#### Propagační video UMŠ Qočna

Školce chybí kvalitně zpracované propagační video pouze o ní. V rámci propagačního videa UTB je i zmínka o školce, ale rozhodně by nebylo na škodu, kdyby měla školka své vlastní video. Tvorba takového videa je velice nákladná. Ale školka má tu výhodu, že je univerzitní a může požádat o spolupráci Fakultu multimediálních komunikací, kde jsou na tuto tvorbu odborníci. Opět by mohla být tvorba propagačního videa zadána jako závěrečná práce pro jednoho člověka či jako seminární práce pro více studentů. Propagační video je výbornou ukázkou toho, jak školka funguje a jaké má materiální vybavení. Zájemci tak nemusí trávit dlouhé chvíle hledáním informací na internetu, ale ty nejdůležitější informace se dozví zhlédnutím krátkého videa. Video by mohlo být umístěno webových stránkách UMŠ Qočna a UTB, facebookových stránkách UTB (popřípadě i UMŠ Qočny). Video by se mohlo tak umístit na Youtube.

### 8.5 Nákladová analýza

**Jarmark** UMŠ Qočna, zde budou konečné náklady nulové, protože by ve výsledku měly být veškeré náklady pokryty ziskem z prodeje výrobků a reklamních předmětů. Navíc z prostředků, které zůstanou po uhrazení nákladů, budou pořízeny hračky či pomůcky pro děti. Vzhledem k tomu, že návštěva univerzity by probíhala v pracovní době učitelů UMŠ, nevznikly by tímto zvlášť náklady v podobě mzdy. Při prodeji výrobků na plesu by navíc mohlo být zajímavou odměnou pro učitele volný vstup na ples.

**PR článek** – není nákladnou záležitostí, protože by jej zaměstnanci mohli stvořit v rámci své pracovní doby. Otištění článku by pak záviselo na rozhodnutí redakce, zda by je článek zaujal či nikoliv.

Na založení a správu stránek na **facebooku** by školka nemusela vynaložit téměř žádné finanční prostředky v případě, že by se o ně postarali zaměstnanci či dobrovolníci z řad studentů. Avšak v případě, že by se nikdo takový nenašel, museli bychom využít služeb externího správce FB stránek, který si účtuje přibližně okolo 600Kč za měsíc.

Aktualizace **webových stránek** by nestála školku téměř nic, v případě, že by na nich vedení školky spolupracovalo s UTB – přesněji tedy s fakultou aplikované informatiky. Tento projekt by mohl být zadán jako závěrečná práce pro jednoho studenta či seminární práce pro více studentů. V případě, že by nebylo možné využít spolupráce s univerzitou, bylo by zapotřebí najmout externího tvůrce webových stránek, kteří si za ně účtují okolo 10000 až 15000Kč.

**Letáky** (popřípadě plakáty) jsou jednou z nejnákladnějších variant. Nelze se zde vyhnout nákladům, které vzniknou ve chvíli tisku. Design letáku byl navržen v rámci této projektové části, pokud by jej vedení školky použilo, nemuselo by již dále někoho oslovovat a vynakládat úsilí na jejich tvorbu. V případě letáku může školka uspořít, pokud si je bude tisknout na vlastní tiskárně. Případně by vedení školky mohlo oslovit jednotlivé fakulty, letáky jim rozeslat v elektronické podobě a požádat je o vytištění a umístění na nástěnky, případně jiná místa, kde se pedagogové a studenti zdržují. U velkoformátového tisku to již bude o něco složitější. Aby plakáty byly kvalitně vytištěné, bylo by vhodné oslovit externí firmu, které se tiskem plakátů zabývá. Cena barevného tisku ve Zlíně vychází na zhruba 20 Kč za stránku velikosti A3.

**Propagační video** by mělo minimální náklady. Jeho tvorba by probíhala pod záštitou FMK a probíhala by v provozní době školky. Takže by tím nevznikl zvláštní náklad v podobě mzdy zaměstnanců školky.

## 8.6 Časová analýza

K časové analýze byla využita síťová analýza a program WinQSB. Přičemž jednotlivé činnosti budou označeny písmeny a jejich doba trvání bude uvedena v týdnech.

**Jarmark UMS Qočna** – proběhne na celkem šesti fakultách. Na každou fakultu budou děti vytvářet výrobky alespoň dva měsíce. Bylo by vhodné, se vyhnou měsícům, ve kterých probíhá zkouškové období a období letních prázdnin. Vhodnými měsíci k návštěvy tedy budou

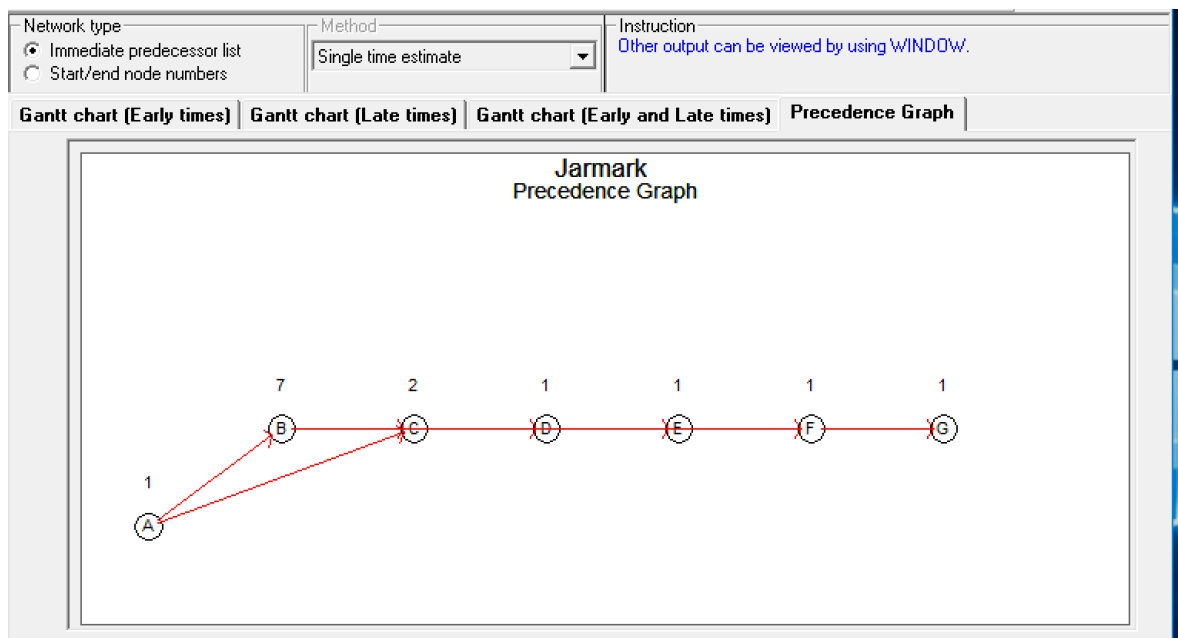
září, říjen, listopad, prosinec, únor, březen a duben. Důležitou součástí je účast na reprezentačním plese, který se s velkou pravděpodobností bude konat v únoru. Časový harmonogram spolupráce UMS a UTB je umístěn v příloze.

Činnosti a jejich popis:

- |   |                       |   |                          |
|---|-----------------------|---|--------------------------|
| A | Příprava materiálu    | E | Příprava prostor         |
| B | Výroba výrobků        | F | Den konání události      |
| C | Konzultace s fakultou | G | Zaslání děkovných dopisů |
| D | Dohodnutí termínu     |   |                          |

Network type		Method		Instruction						
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate		Enter the value for g for standard deviation. Almost any character is permissible.						
Jarmark										
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7		
A	1									
B	7	A								
C	2	B	A							
D	1	C	B							
E	1	D	B	C						
F	1	E	B							
G	1	F								

Obr. 33. Tabulka zadání síťové analýzy – Jarmark (vlastní zpracování)



Obr. 34. Síťový graf – Jarmark (vlastní zpracování)

Na síťovém grafu (obr. č. 34) je zobrazena kritická cesta červeně. Z toho lze vyvodit, že projekt nemá žádnou časovou rezervu. Pokud tedy dojde ke změně doby trvání kterékoliv

činnosti, bude to mít vliv na konečné datum projektu. Pokud se zpozdí jednotlivé činnosti, dojde ke zpoždění celkové doby projektu. Naopak pokud se povede urychlit jednotlivé činnosti, tak dojde ke zkrácení trvání celého projektu.

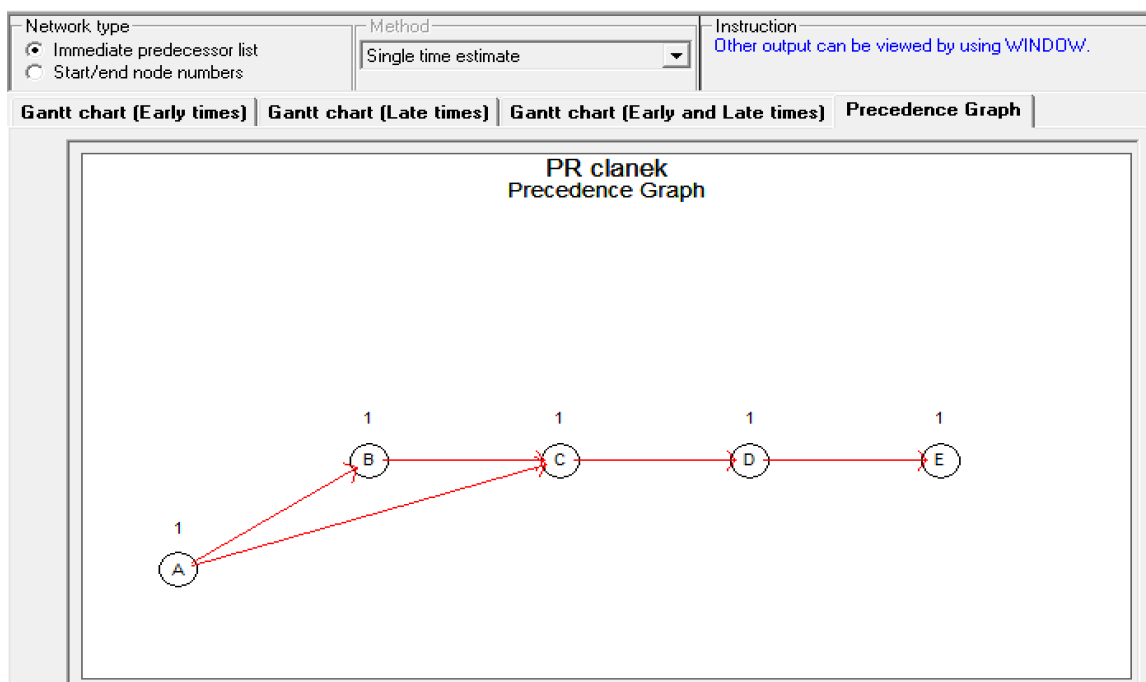
**PR článek** – tvorba článku musí vždy souviset s nějakou zajímavou aktualitou či událostí, která ve školce proběhne.

Činnosti a jejich popis:

- |   |                   |   |                                 |
|---|-------------------|---|---------------------------------|
| A | Účast na události | D | Publikování článku              |
| B | Tvorba článku     | E | Poděkování za zveřejnění článku |
| C | Oslovení redakce  |   |                                 |

Network type		Method		Instruction						
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate		Enter the value for e for standard deviation. Almost any character is permissible.						
(untitled)										
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7		
A	1									
B	1	A								
C	1	A	B							
D	1	C								
E	1	D								

Obr. 35. Tabulka zadání síťové analýzy – PR článek (vlastní zpracování)



Obr. 36. Síťový graf – PR článek (vlastní zpracování)

Na síťovém grafu (obr. č. 36) lze vidět, že všechny činnosti jsou součástí kritické cesty. Abychom zabránili zpoždění celého projektu, musíme dbát na to, aby nedošlo ke zpoždění jednotlivých činností., protože projekt neobsahuje žádné časové rezervy.

**Založení facebookových stránek** zahrnuje šetření, kdy se pokusíme zjistit, zda by měli zaměstnanci UMŠ Qočna zájem spravovat tyto stránky. Pokud by se dobrovolník z řad zaměstnanců našel, nemuseli bychom pátrat dál a mohlo by se rovnou přejít k založení stránek. Pokud by bylo potřeba hledat dobrovolníky z řad studentů, nebo externího správce, protáhl by se celkový čas projektu o tyto činnosti.

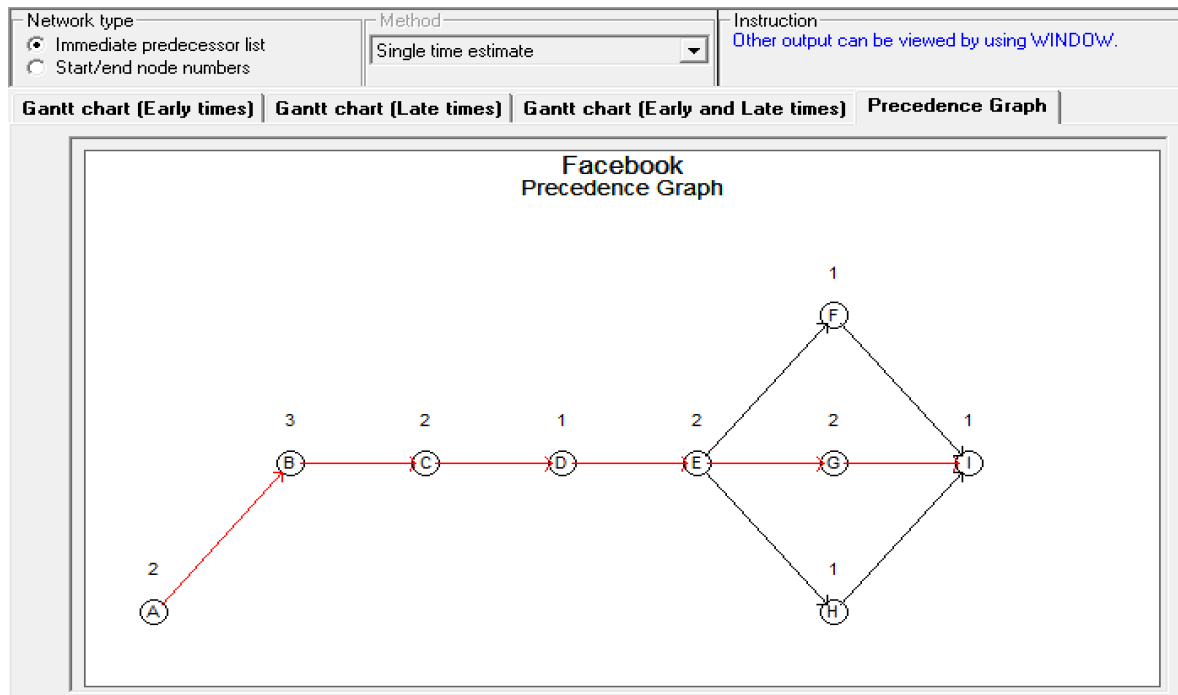
Činnosti a jejich popis:

A	Hledání správce stránky	F	Informování široké veřejnosti o nově vytvořených stránkách
B	Oslovení možných správců	G	Rozeslání pozvánek na sledování stránek
C	Ujednání spolupráce se zájemcem	H	Umístění odkazu FB stránek UMŠ na oficiální stránky UTB
D	Vytvoření stránek	I	Pravidelná aktualizace stránek osloveným správcem
E	Naplnění obsahem		

Network type		Method		Instruction						
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate		Enter the value for i for standard deviation. Almost any character is permissible.						
Facebook										
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7		
A	2									
B	3	A								
C	2	B								
D	1	C								
E	2	D								
F	1	E								
G	2	E								
H	1	E								
I	1	H	G	F						

Obr. 37. Tabulka zadání síťové analýzy – Facebook (vlastní zpracování)





Obr. 38. Síťový graf – Facebook (vlastní zpracování)

Ze síťového grafu na obrázku 38 můžeme vyčíst, že kritickou cestou je následující sled činností: A, B, C, D, E, G, I. Úkoly, které jsou umístěny na kritické cestě, nemají žádnou časovou rezervu. Činnostmi, které nejsou kritické cestě, jsou v grafu zvýrazněny černou čarou. Jedná se tedy o činnosti F a H.

Project Management (PERT/CPM) Results						
Facebook Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	13					
A	2	0	2	0	2	0
B	3	2	5	2	5	0
C	2	5	7	5	7	0
D	1	7	8	7	8	0
E	2	8	10	8	10	0
F	1	10	11	11	12	1
G	2	10	12	10	12	0
H	1	10	11	11	12	1
I	1	12	13	12	13	0

Obr. 39. Kritické činnosti – Facebook (vlastní zpracování)

Z tabulky číslo 39 lze vyčíst, že v případě, kdy dojde ke zpoždění činnosti F (Informování široké veřejnosti o nových FB stránkách) a činnosti H (Umístění odkazu stránek UMŠ na oficiální stránky UTB), tak to nijak neovlivní celkovou dobu trvání projektu. Činnosti jako

informování široké veřejnosti a umístění odkazu na oficiální stránky UTB, se mohou prodloužit až o týden, aniž by ovlivnily konečný čas projektu.

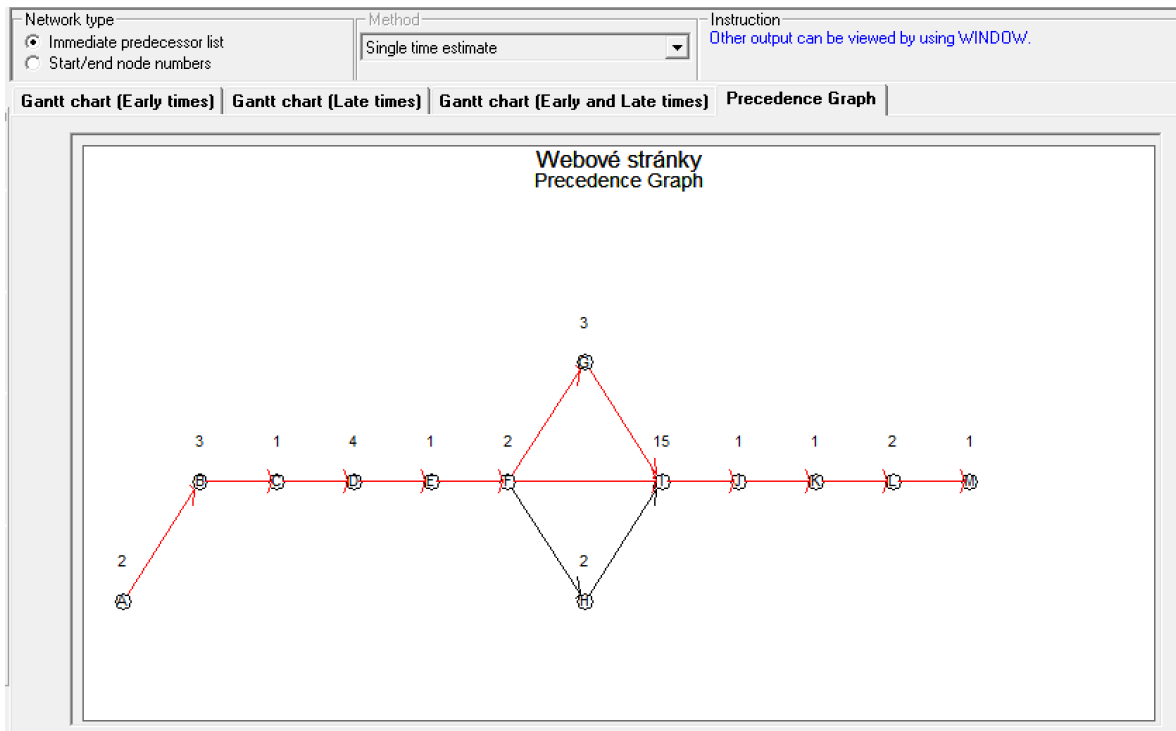
**Webové stránky** – v případě, že by stránky vytvářeli studenti UTB v rámci své závěrečné práce, byla by doba trvání vývoje přibližně rok. Nové webové stránky by tedy byly spuštěny až v polovině roku 2018. Pokud by bylo využito externí firmy či osoby, trvala by aktualizace stránek 1-2 měsíce. Doba vývoje stránek by se v tomto případě mohla změnit dle náročnosti požadavků vedení školky. V níže uvedené síťové analýze však budeme počítat s optimální variantou, a to, že budou stránky zmodernizovány za pomoci studentů FAI.

Činnosti a jejich popis:

A	Oslovení FAI	H	Tvorba časového plánu
B	Konzultace projektu	I	Spuštění vývoje stránek
C	Ujednání spolupráce	J	Implementace
D	Oslovení vedoucího práce	K	Testování stránek
E	Zadání závěrečné práce	L	Kontrola
F	Tvorba vize ze strany vedení školky	M	Dokončení webových stránek
G	Konzultace designu, funkcionalit, informační hodnoty		

Network type		Method							Instruction
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate							Enter the value for m for standard deviation. Almost permissible.
Webové stránky									
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7	
A	2								
B	3	A							
C	1	B							
D	4	C							
E	1	D							
F	2	E							
G	3	F							
H	2	F							
I	15	H	F	G					
J	1	I							
K	1	J							
L	2	K							
M	1	L							

Obr. 40. Tabulka zadání síťové analýzy – Webové stránky (vlastní zpracování)



Obr. 41. Síťový graf – Webové stránky (vlastní zpracování)

Z obrázku číslo 41 vyplynulo, že kritickou cestu tvoří činnosti: A, B, C, D, E, F, G, I, J, K, L, M. Jedinou činností, která není umístěna na kritické cestě, je činnost H.

Project Management (PERT/CPM) Results

Webové stránky

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	36					
A	2	0	2	0	2	0
B	3	2	5	2	5	0
C	1	5	6	5	6	0
D	4	6	10	6	10	0
E	1	10	11	10	11	0
F	2	11	13	11	13	0
G	3	13	16	13	16	0
H	2	13	15	14	16	1
I	15	16	31	16	31	0
J	1	31	32	31	32	0
K	1	32	33	32	33	0
L	2	33	35	33	35	0
M	1	35	36	35	36	0

Obr. 42. Kritické činnosti – Webové stránky (vlastní zpracování)

Z obrázku číslo 42 vyplývá, že všechny činnosti kromě činnosti H (tvorba časového plánu), jsou součástí kritické cesty. Kdyby došlo ke změně doby trvání některé z činností na kritické cestě, změnil by se čas dokončení celého projektu. Tvorbu časového harmonogramu je ale možné prodloužit o týden.

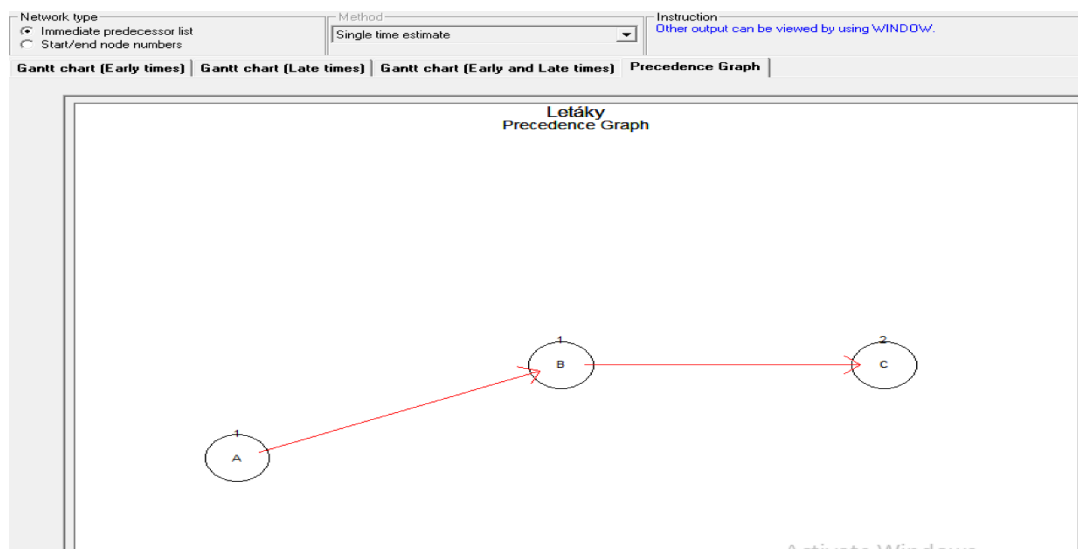
**Letáky** – design letáků je již vytvořen, takže není žádný problém s jejich distribucí ihned poté, co se naplní upozorněním na zajímavou událost. Zajímavými událostmi může být například Den otevřených dveří, termín zápisu dětí do UMŠ, blížící se akce pořádané UMŠ, nebo upozornění na blížící se Jarmark UMŠ Qočny.

Činnosti a jejich popis:

- A Tvorba letáku
- B Tisk letáků
- C Distribuce letáků

Network type		Method		Instruction						
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate		Enter the value for c for standard deviation						
Letáky										
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7		
A	1									
B	1	A								
C	2	B								

Obr. 43. Tabulka zadání síťové analýzy – Letáky (vlastní zpracování)



Obr. 44. Síťový graf – Letáky (vlastní zpracování)

Na obrázku číslo 44 lze vidět, že veškeré činnosti se vyskytují na kritické cestě. V případě změny jejich doby trvání, by se změnil konečný čas dokončení projektu.

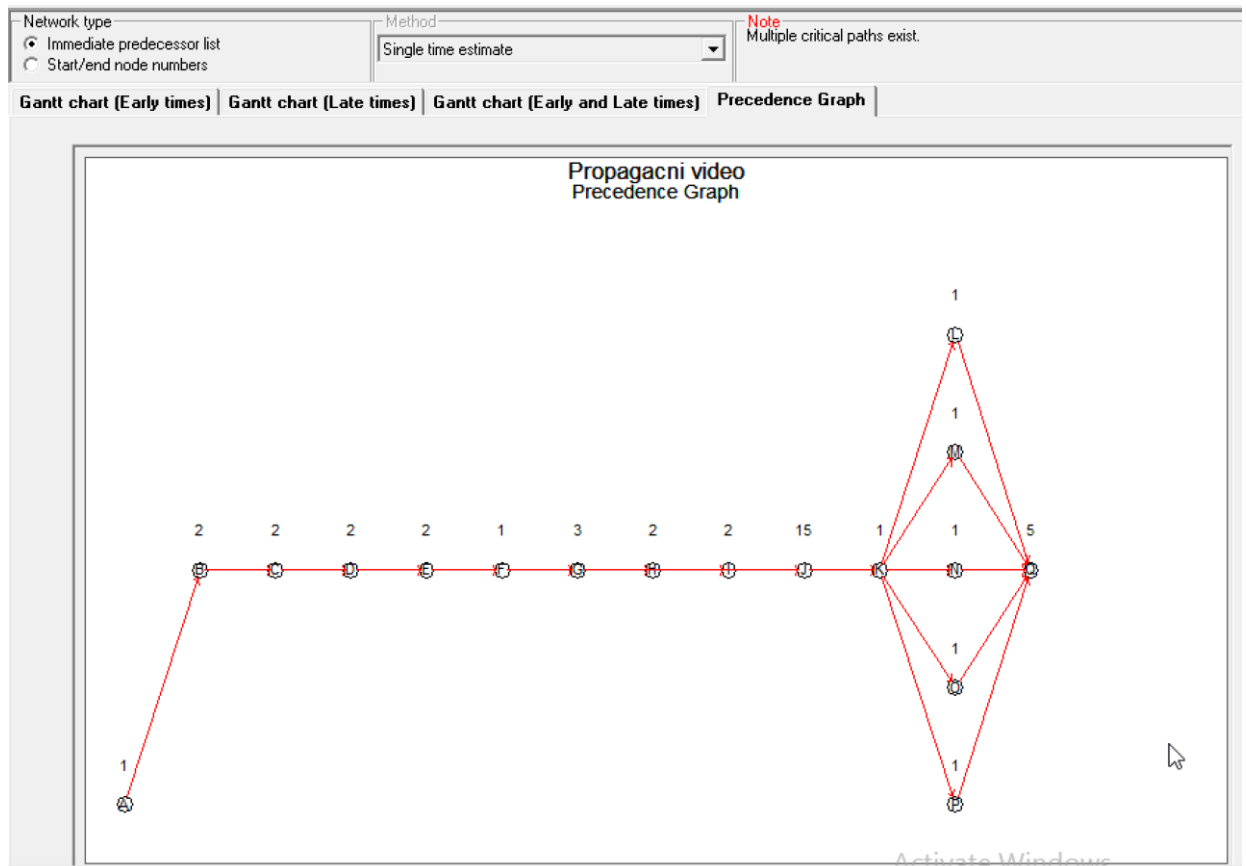
**Propagační video** – je dlouhodobou záležitostí. Již samotné domluvení a ujednání spolupráce mezi fakultou UTB a školou může trvat dlouho. Pokud by bylo propagační video tvořeno v rámci závěrečné práce, tak by jeho nejdříve možné dokončení bylo až za rok. To znamená očekávaný termín vyhotovení okolo dubna/května roku 2018.

Činnosti a jejich popis:

- |   |                              |
|---|------------------------------|
| A Oslovení FMK                          | J Tvorba videa               |
| B Konzultace projektu s fakultou        | K Dokončení práce            |
| C Ujednání spolupráce s fakultou        | L Spuštění videa na Youtube  |
| D Informování rodičů o natáčení         | M Umístění videa na web UMŠ  |
| E Oslovení vedoucího práce              | N Umístění videa na web UTB  |
| F Zadání závěrečné práce                | O Umístění videa na FB UMŠ   |
| G Tvorba vize ze strany vedení školky   | P Umístění videa na FB UTB   |
| H Společná konzultace vedení a studenta | Q Sledování úspěšnosti videa |
| I Tvorba časového plánu                 |                              |

Network type		Method		Instruction						
<input checked="" type="radio"/> Immediate predecessor list <input type="radio"/> Start/end node numbers		Single time estimate		Enter the value for q for predecessor 5.						
Propagacni video										
Activity	Activity time	Predecessor 1	Predecessor 2	Predecessor 3	Predecessor 4	Predecessor 5	Predecessor 6	Predecessor 7		
A	1									
B	2	A								
C	2	B								
D	2	C								
E	2	D								
F	1	E								
G	3	F								
H	2	G								
I	2	H								
J	15	G	H	I						
K	1	J								
L	1	K								
M	1	K								
N	1	K								
O	1	K								
P	1	K								
Q	5	L	M	N	O	P				

Obr. 45. Tabulka zadání síťové analýzy – Propagační video (vlastní zpracování)



Obr. 46. Síťový graf – Propagační video (vlastní zpracování)

Všechny činnosti v projektu tvorby propagačního videa jsou součástí kritické cesty a jejich prodloužení by znamenalo prodloužení celkového trvání projektu. To vše lze vyčíst z obrázku číslo 46. Proto by mělo vedení UMŠ co nejdříve kontaktovat FMK a začít s konzultací projektu a ujednáním spolupráce. V případě, že by se podařilo zkrátit některou z činností, došlo by i ke zkrácení doby trvání celého projektu.

## 8.7 Riziková analýza

U rizikové analýzy je využito matice rizik. V matici rizik jsou jednotlivá rizika zaznamenána dle jejich pravděpodobnosti výskytu a závažnosti následků. V čím tmavší části matice jsou daná rizika znázorněna, tím větší pozornost jim musí být věnována.

**Jarmark UMŠ Qočna** – zde by mohl být rizikem nedostatečný počet výrobků vytvořených dětmi. Dále možný negativní přístup ze strany učitelů či dětí. Vzhledem k tomu, že budou mít děti dostatek času na tvorbu výrobků, je málo pravděpodobné, že jich bude na jarmarku nedostatek. Navíc pokud nastane tento případ, je možné nabídku výrobků doplnit reklam-

ními předměty, takže následky nebudou příliš závažné. V případě negativního přístupu rodičů či učitelů, by následky byly daleko závažnější a je potřeba tomuto riziku věnovat daleko větší pozornost. Výslednou matici rizik lze vidět na obrázku číslo 47.

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Nedostatečný počet výrobků

Negativní přístup rodičů/děti/učitelů

Obr. 47. Matice rizik – Jarmark (vlastní zpracování)

**PR článek** – článek nemusí být dostatečně zajímavý pro oslovené redakce a nemusí ho ve svém vydání otisknout. Vedení UMŠ se již několikrát pokoušelo oslovit redakce místních časopisů s články z různých událostí a akcí, ale je velmi těžké redakci oslovit natolik, aby článek zveřejnili. Proto je velmi pravděpodobné, že k publikaci článku nedojde. Avšak vzhledem k tomu, že studenti a zaměstnanci UTB přikládají článkům v tisku nejmenší důležitost, mohli bychom závažnost těchto následků označit jako zanedbatelnou.

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Článek neotisknou v novinách

Obr. 48. Matice rizik – PR článek (vlastní zpracování)

**Facebookové stránky UMŠ Qočna** – zde je rizikem, že nikdo ze zaměstnanců školky nebude mít zájem o správu stránek a také hrozí, že se nepodaří najít žádného dobrovolníka.

V tom případě by vznikly školce měsíční náklady za správu stránek. Je zde tedy určitá pravděpodobnost, že se nepodaří nalézt dobrovolníka, který by se postaral o správu profilu na této sociální síti. Avšak závažnost těchto následků není až tak kritická, protože lze využít záložní možnosti placeného správce stránek. Záleží, jak náročné požadavky by na správu sociálních sítí mělo vedení UMŠ, ale v průměru se ceny za tuto práci pohybují okolo 600 Kč za měsíc. Výslednou matici rizik lze vidět na obrázku číslo 49.

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	Nenajde se dobrovolník na správu FB	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Obr. 49. Matice rizik – Facebook (vlastní zpracování)

**Webové stránky** – u webových stránek je rizikem, že nebude možné realizovat aktualizaci webových stránek ve spolupráci s fakultou aplikované informatiky. V takovém případě by se muselo využít externí firmy a škole by vznikly jednorázové náklady ve výši zhruba 10000 až 15000Kč. Je téměř nepravděpodobné, že by se nechtěla FAI podílet na spolupráci na webových stránkách, protože tento projekt může být nejen velkým přínosem pro UMŠ, ale také pro studenty, kteří se tohoto úkolu zhostí. Pokud by i přesto tato situace nastala, byly by následky poměrně závažné, protože by UMŠ vznikly nemalé náklady na externího vývojáře webových stránek. Vzhledem k tomu, že má školka téměř nulový rozpočet na marketingovou propagaci, mohl by být problém s realizací projektu kvůli případným vysokým nákladům.



Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Nezdaří se spolupráce s FAI na web. stránkách

Obr. 50. Matice rizik – Webové stránky (vlastní zpracování)

**Letáky** – u tvorby letáků či plakátů by se mohl vyskytnout jediný problém a to případné vysoké náklady na tisk těchto materiálů. Je minimální pravděpodobnost, že by náklady byly tak vysoké, že by tato forma komunikace nebyla realizována. Navíc závažnost následků je zanedbatelná, protože je zde záložní varianta, kdy by UMŠ mohla tisknout letáky na své tiskárně a tak snížit náklady na minimum. Výslednou matici rizik lze vidět na obrázku 51.

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Nepravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Příliš vysoké náklady na tisk letáků

Obr. 51. Matice rizik – Letáky (vlastní zpracování)

**Propagační video** – v tomto případě je spolupráce školy a FMK klíčová. Školka by si rozhodně nemohla dovolit investovat do videa částku v řádu desetitisíců. Další komplikací by mohl být, nesouhlas rodičů s natáčením jejich dětí. Pokud by se jednalo o pár dětí vyloučených z natáčení, tak by to nebyl až tak velký problém. Pokud by se jednalo o nevoli více rodičů, znamenalo by to tvorbu propagačního videa pouze na samotné prostory a vybavení školky. Vzhledem k tomu, že někteří rodiče nesouhlasili se zveřejněním fotek svých dětí na webových stránkách školy, je zde jistá pravděpodobnost, že nebudou souhlasit s účastí jejich

děti v propagačním videu. To by mělo vážné následky na celkovou tvorbu projektu. Riziko, že se nezdaří spolupráce s FMK, je velmi málo pravděpodobné, protože by projekt tvorby videa mohl být přínosem i pro studenty, kteří se zhostí této tvorby. V případě, že by k této skutečnosti i přesto došlo, byly by následky kritické. UMŠ by si nemohla dovolit financovat tvorbu propagačního videa externí firmou z důvodu vysokých nákladů. Výslednou matici rizik lze vidět na obrázku číslo 52.

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)	5	10	15	20	25
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)	4	8	12	16	20
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)	3	6	9	12	15
Minimální (málo pravděpodobné)	2	Občas (několikrát za rok)	2	4	6	8	10
Neppravděpodobné	1	Zřídka	1	2	3	4	5

Nesouhlas rodičů s účastí jejich dětí v prop. videu

Nezdaří se spolupráce s FMK na prop. videu

Obr. 52. Matice rizik – Propagační video (vlastní zpracování)

### 8.7.1 Protirizikové opatření

**Jarmark** UMŠ Qočna – v případě, že by se nepodařilo vyrobit dostatečný počet výrobků, doplnilo by se zbývající místo reklamními předměty. Negativnímu přístupu ze strany učitelů, rodičů a dětí by se dalo předejít, kdyby vedení školky včas a dostatečně informovalo o přínosech této události. Učitelé by se jarmarku na univerzitách účastnili v rámci své pracovní době. Ale například při účasti na plesu UTB, který je již mimo pracovní dobu, by pro ně mohla být zajímavá odměna v podobě volného vstupu na ples. Děti by šlo zase namotivovat vidinou nových hraček či pomůcek, navíc by pro ně návštěva univerzity a plesu mohla být velice zajímavá a rozhodně by to pro ně byl zážitek. Na některých fakultách by si pro ně studenti a zaměstnanci navíc připravili doprovodný program.

**PR článek** – případnému odmítnutí vytištění článku se vyhneme, pokud budeme psát jasně, stručně, o aktuálním, zajímavém a netradičním tématu – v poslední době můžeme zmínit například návštěvu dětí z UMŠ Qočna v laboratořích na Technologické fakultě. Pokud by byly články o všedních a každodenních činnostech dětí ve školce, nebyl by článek natolik zajímavý, aby byl otištěn.

**Facebookové stránky UMŠ Qočna** – rizikem je, že se nepodaří sehnat dobrovolníky z řad učitelů UMŠ ani z řad studentů UTB. V případě zvolení záložní varianty externího správce stránek by školce vznikly měsíční náklady. Tyto měsíční náklady by možná školka nedokázala hradit. V případě, že by se nedala realizovat žádná z variant, muselo by se ujmout této úlohy vedení UMŠ. Vedení školky by v tomto případě mohlo delegovat některou ze svých činností na své zaměstnance, tím by vznikl prostor pro případnou správu stránek. Vzhledem k vytíženosti vedení UMŠ je toto řešení opravdu záložní a nouzové.

**Webové stránky UMŠ Qočna** – ideální variantou by bylo, kdyby stránky modernizoval a aktualizoval student FAI. Mohou se však vyskytnout problémy s realizací a tak by záložní variantou byla externí firma. S tímto náhradním řešením se pojí zvýšené náklady, které by mohly způsobit školce komplikace. Proto by bylo na zvážení vedení školky, zda může i za tuto cenu realizovat aktualizaci webových stránek.

**Letáky** – vedení školky by mohlo snížit případné náklady vzniklé tiskem reklamních materiálů tím, že by je tiskla na vlastní tiskárně. Toto opatření lze praktikovat především u tisku menších letáček. U velkoplošného tisku toto řešení není vhodné, protože je zde zapotřebí lepšího technického vybavení.

**Propagační video** – předtím než se začne jednat o tvorbě videa a spolupráci, je potřeba zjistit postoj rodičů a zaměstnanců k této zážitosti. Pokud by rodiče či zaměstnanci nesouhlasili s natáčením videa, musela by se pozměnit koncepce a video by mohlo být natočeno pouze na ukázkou prostor a materiálního vybavení školky.

## 8.8 Zhodnocení projektové části

Hlavními cíli projektové části je zvýšení povědomí o školce především mezi studenty a zaměstnanci UTB, zvýšení počtu přihlášek ze strany studentů/zaměstnanců UTB a zlepšení image UMŠ Qočna. Objektivně ověřitelným ukazatelem, zda byl projekt úspěšný je množství přihlášek z řad studentů/pedagogů UTB. Vedlejším cílem je zvýšit intenzitu spolupráce mezi jednotlivými fakultami UTB a Univerzitní školkou Qočna. Vzhledem k tomu, že většina navržených prvků komunikačního mixu závisí na pomoci jednotlivých fakult univerzity, můžeme považovat za ukazatel to, zda byly tyto projekty opravdu realizovány.

Tabulka 19. Objektivně ověřitelné ukazatele (vlastní zpracování)

<b>Prvky navrženého komunikačního mixu</b>	<b>Objektivně ověřitelné ukazatele</b>
Jarmark	<ul style="list-style-type: none"><li>• Množství prodaných výrobků/reklamních předmětů.</li></ul>
PR články	<ul style="list-style-type: none"><li>• Množství prodaných výtisků daného časopisu.</li></ul>
Facebook	<ul style="list-style-type: none"><li>• Počet “fanoušků“ stránky a návštěv stránky.</li></ul>
Webové stránky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Návštěvnost stránek.</li><li>• Analýza pomocí Google Analytics (např. heat mapy).</li></ul>
Letáky	<ul style="list-style-type: none"><li>• Množství rozdaných letáků.</li></ul>
Propagační video	<ul style="list-style-type: none"><li>• Počet zhlédnutí videa (např. na Youtube).</li></ul>

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření projektu marketingové propagace Univerzitní mateřské školy Qočna. Hlavním úkolem bylo takové navržení komunikačního mixu, který zajistí zvýšení povědomí o škole především u studentů a pedagogů Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Tvorbě projektu předcházela analýza marketingové komunikace a dotazníkový průzkum jak u rodičů dětí umístěných v UMŠ, tak u studentů a zaměstnanců UTB. Na závěr byl vytvořen matematický model SWOT analýzy.

Vzhledem k vysoké konkurenci a velkému množství mateřských škol ve Zlíně, byla provedena analýza pomocí GE matice. Z výsledku vyplynulo, že největšími konkurenty v blízkosti Univerzitní mateřské školky Qočna jsou MŠ Montessori, MŠ Kolektivní dům a MŠ Štefánikova. Univerzitní mateřská škola má poměrně dobré postavení vůči konkurenci a pokud bude vedení UMŠ obezřetné a umírněně investovat do dalšího rozvoje školy, může tím získat velmi silné konkurenční postavení. Což se také potvrdilo ve SWOT analýze, která prokázala, že hrozba rostoucí konkurence je z velké části redukována silnými stránkami UMŠ.

Z dotazníkových průzkumů vyplynulo, že je dětem ve škole poskytnuto kvalitní vzdělání a výchova. Děti školu navštěvují rády a o škole hovoří pozitivně. I ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejsilnější stránkou je kvalita a individuálnost výuky a dále akce pořádané školou. Avšak studenti a zaměstnanci UTB se domnívají, že o těchto kvalitách UMŠ málo informuje. Navíc i rodiče dětí umístěných v UMŠ by uvítali, kdyby se zintenzivněla spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati. Proto byl navržen komunikační mix tak, aby se co nejvíce rozvíjela spolupráce mezi jednotlivými fakultami UTB a UMŠ.

Projekt byl na závěr podroben nákladové, časové a rizikové analýze. Vzhledem k tomu, že navržený komunikační mix maximálně využívá jedinečné možnosti spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati, jsou náklady minimální. Proto byla pozornost zaměřena především na časovou a rizikovou analýzu. V časové analýze bylo využito metody Síťové analýzy a tvorba síťových grafů za pomoci programu WinQSB. Riziková analýza byla provedena pomocí Matice rizik.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

DAVIES, Brent a Linda Ellison, 1997. *Strategic Marketing for Schools*. Great Britain: Pearson Education Limited. ISBN 0 273 62408 3.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing školy*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2000. Studijní texty pro distanční studium. ISBN 80-7083-460-9.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. *Marketing služeb*. Grada Publishing, spo. ISBN 80-7169-995-0.

KOTLER, Philip. a Karen F. A. FOX. *Strategic marketing for educational institutions*. 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1995. ISBN 0136689892.

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

LAŽOVÁ, Ladislava. *Mateřská škola komunikuje s rodiči: výměna informací, řešení problémů*. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0378-0.

RÝDL, Karel a Eva ŠMELOVÁ. *Vývoj institucí pro předškolní výchovu (1869-2011)*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-3033-1.

STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Zlín: EKKA, 1996. ISBN 80-902200-8-8.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketingové řízení školy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. Řízení školy (Wolters Kluwer). ISBN 978-80-7357-494-9.

SYSLOVÁ, Zora. *Autoevaluace v mateřské škole: cesta ke kvalitě vzdělávání*. Praha: Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0183-0.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.

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

*Informace k předškolnímu vzdělávání dětí ve věku od 2 do 3 let v mateřské škole*, 2016. In: . Praha, ročník 2016, MSMT-26747/2016.

*Koncepce rozvoje školství statutárního města Zlína na období let 2014-2020*, 2014. In.: Magistrát města Zlína: Odbor školství, ročník 2014.

*Krajská ročenka školství 2010*, 2011. ÚIV. ISBN 978-80-211-0618-5.

*Kuchařka marketingu pro vzdělávací instituce*, 2012. Praha: Národní ústav pro vzdělávání.

*Rámcový vzdělávací program pro předškolní vzdělávání*, 2016. In.: Praha.

*Vnitrostátní předpisy* [online], 2013. Praha: MŠMT [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/vnitrostatni-predpisy> .

*Výkonová data o školách a školských zařízeních – 2003/04–2013/14* [online], 2013. Praha: MŠMT [cit. 2017-02-06]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013> .

*Univerzitní mateřská škola Qočna* [online], 2016. Zlín [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <http://qocna.utb.cz/>

*Mateřská škola Zlín, Osvoboditelů 3778: MŠ Kolektivní dům* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://mskolektivnidum.cz/>

*MŠ Štefánikova 2222, Zlín* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.ms-stefanikova-zlin.cz/>

*Soukromá mateřská školka Sluníčko s.r.o.* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.ms-slunicko-sro.cz/>

*MŠ Borůvkový kopec* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://boruvkazlin.cz/>

*MŠ Kačka* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://www.kacka.cz/>

*MŠ Montessori Zlín* [online], 2017. Zlín [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://montessori-zlin.cz/>

*Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání: Školský zákon*, 2004. In.: Česká republika: Parlament České republiky, ročník 2004, 561/2004 Sb.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie.
FAI	Fakulta aplikované informatiky
FB	Facebook
FHS	Fakulta humanitních studií
FLKŘ	Fakulta logistiky a krizového řízení
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PR	Public relations
RVP	Rámcový vzdělávací program
UTB	Univerzita Tomáše Bati
UMŠ	Univerzitní mateřská škola
MŠ	Mateřská škola
HK	Hlídací koutek
WWW	World Wide Web



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Předškolní vzdělání v České republice .....	14
Obr. 2. Vybrané poměrové ukazatele ve školním roce 2003/04-2013/14 .....	15
Obr. 3. Porovnání věkových pyramid obyvatelstva Zlína v roce 2010 a 2035.....	16
Obr. 4. Cíle předškolního vzdělání .....	19
Obr. 5. Marketingový mix z pohledu firmy a zákazníka .....	26
Obr. 6. GE matice (vlastní zpracování) .....	56
Obr. 7. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 1 (vlastní zpracování) .....	58
Obr. 8. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 2-a (vlastní zpracování) .....	59
Obr. 9. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 2-b (vlastní zpracování) .....	59
Obr. 10. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 3-a (vlastní zpracování) .....	60
Obr. 11. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 3-b (vlastní zpracování) .....	60
Obr. 12. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 4 (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 13. Dotazník pro rodiče – Otázka číslo 5 (vlastní zpracování) .....	61
Obr. 14. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 6 (vlastní zpracování) .....	62
Obr. 15. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 7 (vlastní zpracování) .....	62
Obr. 16. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 8 (vlastní zpracování) .....	63
Obr. 17. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 9 (vlastní zpracování) .....	63
Obr. 18. Dotazník pro rodiče – otázka číslo 10 (vlastní zpracování) .....	64
Obr. 19. Dotazník pro UTB – Otázka číslo 1 (vlastní zpracování) .....	66
Obr. 20. Dotazník pro UTB – otázka číslo 3 (vlastní zpracování) .....	66
Obr. 21. Dotazník pro UTB – otázka číslo 4 (vlastní zpracování) .....	67
Obr. 22. Dotazník pro UTB – otázka číslo 5 (vlastní zpracování) .....	67
Obr. 23. Dotazník pro UTB – otázka číslo 7 (vlastní zpracování) .....	68
Obr. 24. Dotazník pro UTB – otázka číslo 8 (vlastní zpracování) .....	68
Obr. 25. Dotazník pro UTB – otázka číslo 9 (vlastní zpracování) .....	69
Obr. 26. Dotazník pro UTB – otázka číslo 10 (vlastní zpracování) .....	69
Obr. 27. Dotazník pro UTB – otázka číslo 11 (vlastní zpracování) .....	70
Obr. 28. Dotazník pro UTB – Otázka číslo 12 (vlastní zpracování) .....	70
Obr. 29. Logo UMŠ Qočna a HK Koala.....	72
Obr. 30. Webové stránky UMŠ Qočna .....	73
Obr. 31. Facebookové stránky UTB .....	74
Obr. 32. Nástěnka Univerzitní mateřské školy na FaMe .....	75

Obr. 33. Tabulka zadání síťové analýzy – Jarmark (vlastní zpracování) .....	86
Obr. 34. Síťový graf – Jarmark (vlastní zpracování) .....	86
Obr. 35. Tabulka zadání síťové analýzy – PR článek (vlastní zpracování) .....	87
Obr. 36. Síťový graf – PR článek (vlastní zpracování) .....	87
Obr. 37. Tabulka zadání síťové analýzy – Facebook (vlastní zpracování) .....	88
Obr. 38. Síťový graf – Facebook (vlastní zpracování) .....	89
Obr. 39. Kritické činnosti – Facebook (vlastní zpracování) .....	89
Obr. 40. Tabulka zadání síťové analýzy – Webové stránky (vlastní zpracování) .....	90
Obr. 41. Síťový graf – Webové stránky (vlastní zpracování) .....	91
Obr. 42. Kritické činnosti – Webové stránky (vlastní zpracování) .....	91
Obr. 43. Tabulka zadání síťové analýzy – Letáky (vlastní zpracování) .....	92
Obr. 44. Síťový graf – Letáky (vlastní zpracování) .....	92
Obr. 45. Tabulka zadání síťové analýzy – Propagační video (vlastní zpracování) ....	93
Obr. 46. Síťový graf – Propagační video (vlastní zpracování) .....	94
Obr. 47. Matice rizik – Jarmark (vlastní zpracování) .....	95
Obr. 48. Matice rizik – PR článek (vlastní zpracování) .....	95
Obr. 49. Matice rizik – Facebook (vlastní zpracování) .....	96
Obr. 50. Matice rizik – Webové stránky (vlastní zpracování) .....	97
Obr. 51. Matice rizik – Letáky (vlastní zpracování) .....	97
Obr. 52. Matice rizik – Propagační video (vlastní zpracování) .....	98

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1. Konkurenceschopnost UMŠ Qočna (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 2. Tržní atraktivita UMŠ Qočna (vlastní zpracování) .....	49
Tabulka 3. Konkurenceschopnost MŠ Kolektivní dům (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 4. Tržní atraktivita MŠ Kolektivní dům (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5. Konkurenceschopnost MŠ Štefánikova (vlastní zpracování) .....	50
Tabulka 6. Tržní atraktivita MŠ Štefánikova (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 7. Konkurenceschopnost MŠ Sluníčko (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 8. Tržní atraktivita MŠ Sluníčko (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 9. Konkurenceschopnost MŠ Borůvkový kopec (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 10. Tržní atraktivita MŠ Borůvkový kopec (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 11. Konkurenceschopnost MŠ Kačka (vlastní zpracování) .....	53
Tabulka 12. Tržní atraktivita MŠ Kačka (vlastní zpracování).....	54
Tabulka 13. Konkurenceschopnost MŠ Montessori (vlastní zpracování) .....	54
Tabulka 14. Tržní atraktivita MŠ Montessori (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 15. Souhrn výsledků (vlastní zpracování) .....	55
Tabulka 16. Dotazník pro rodiče – Časový harmonogram (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 17. Dotazník pro studenty a zaměstnance UTB – Časový harmonogram (vlastní zpracování) .....	71
Tabulka 18. Matematický model SWOT analýzy (vlastní zpracování).....	78
Tabulka 19. Objektivně ověřitelné ukazatele (vlastní zpracování).....	100

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P1 DOTAZNÍK PRO STUDENTY A ZAMĚSTNANCE UTB

PŘÍLOHA P2 DOTAZNÍK PRO RODIČE DĚTÍ UMŠ QOČNA

PŘÍLOHA P3 MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY

PŘÍLOHA P4 HARMONOGRAM SPOLUPRÁCE UMŠ A UTB

PŘÍLOHA P5 LETÁK UMŠ QOČNA

## **PŘÍLOHA P1 DOTAZNÍK PRO STUDENTY A ZAMĚSTNANCE UTB**

Vážené respondentky, vážení respondenti,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění mého dotazníku, který poslouží jako podklad pro mou diplomovou práci na téma „Projekt marketingové propagace Univerzitní mateřské školy Qočna“. Dovoluji si Vás také požádat o co nejpřesnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná. Vámi vybrané odpovědi prosím zakroužkujte.

Univerzitní mateřská škola Qočna (dále jen UMŠ Qočna) je určena především pro děti a vnoučata univerzitních zaměstnanců a děti studentů. Protože Univerzita Tomáše Bati (dále jen UTB) dbá na sladování osobního a pracovního/studijního života, tak je tento dotazník zaměřen především na zaměstnance a studenty UTB.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem, Barbora Krzyžánková.

- 1) Jste:
  - a) Studentem UTB
  - b) Pedagogem UTB
  
- 2) Znáte UMŠ Qočna?
  - a) Ano (pokračujte otázkou č. 3)
  - b) Ne (pokračujte otázkou č. 4)
  
- 3) Jak jste se dozvěděli o UMŠ? (zvolte jednu až dvě možnosti)
  - a) Známi/Rodina/Kamarádi
  - b) Internet
  - c) Informační tabule/Nástěnky na univerzitě
  - d) Jiné: .....
  
- 4) Máte:
  - a) Děti
  - b) Vnoučata
  - c) Žádná z výše zmíněných odpovědí (pokračujte otázkou č. 8)
  
- 5) Jak staré jsou Vaše děti/vnoučata :
  - a) Mladší dvou let
  - b) V rozmezí dvou až šest let
  - c) Starší šesti let

- 6) Vaše děti/vnoučata jsou:
- a) Umístěny v UMŠ Qočna
  - b) Umístěny v jiné školce: .....
  - c) Nejsou umístěny ve školce
- 7) Plánujete v současné době umístění dítěte/vnoučete do UMŠ?
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím
- 8) Plánujete v horizontu pěti let umístit dítě/vnouče do UMŠ? NEPOVINNÁ OTÁZKA
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nevím, nedovedu posoudit
- 9) Jak podle Vás informuje UMŠ o svých aktivitách?
- a) Neinformuje vůbec
  - b) Informuje málo
  - c) Nevím, nedovedu posoudit
  - d) Informuje dobře
  - e) Informuje pravidelně a často
- 10) Který z následujících informačních zdrojů považujete za důležitý (vyberte max. 2 možnosti)?
- a) Místní tisk
  - b) Místní rozhlas/rádio
  - c) Sociální síť
  - d) Osobní kontakt se zaměstnanci školy
  - e) Webové stránky
  - f) Jiné: .....
- 11) Na jaké fakultě studujete/vyučujete?
- a) Technologická fakulta (FT)
  - b) Fakulta managementu a ekonomiky (FaMe)
  - c) Fakulta multimediálních komunikací (FMK)
  - d) Fakulta aplikované informatiky (FAI)
  - e) Fakulta humanitních studií (FHS)
  - f) Fakulta logistiky a krizového řízení (FLKŘ)
- 12) Pohlaví:
- a) Žena
  - b) Muž



4

### Dítě se v UMŠ nejvíce rozvíjí po stránce:

<input type="checkbox"/>	Sociální
<input type="checkbox"/>	Přírodovědně-technické
<input type="checkbox"/>	Matematické
<input type="checkbox"/>	Jazykové
<input type="checkbox"/>	Výtvarné
<input type="checkbox"/>	Hudební
<input type="checkbox"/>	Tělesné
<input type="checkbox"/>	Sebeobsluha
<input type="checkbox"/>	Samostatnost
<input type="checkbox"/>	Jiné

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků


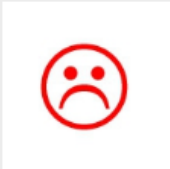
5

### Jak hodnotíte materiální vybavení a stravu UMŠ:

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
UMŠ má dostatek kvalitních hraček a pomůcek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UMŠ má pěkné a účelové vnitřní vybavení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UMŠ je bezpečná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zahrada UMŠ je dostatečná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UMŠ nabízí dětem kvalitní stravu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Děti jí jídlo chutná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

### Cítíte se v UMŠ vítán/a?

	
<input type="radio"/> Ano	<input type="radio"/> Ne



## Jak byste ohodnotil/a komunikaci školky s rodiči a kvalitu personálu?

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Neutrálně	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Názor rodiče je důležitý - při některých rozhodnutích vydávaných školou.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rodiče dostávají včas potřebné informace o akcích a programech UMŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám dostatek informací o svém dítěti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prostředí a klima UMŠ je přívětivé	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paní učitelky jsou dobré odbornice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Řízení UMŠ je na dobré úrovni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jsem spokojeni s pomocným personálem UMŠ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UMŠ nás informuje více prostředky (web, nástěnky, maily...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personál UMŠ přistupuje k rodičům empaticky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
UMŠ získala naši důvěru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Silnou stránkou UMŠ je:

- Přístup k dítěti
- Vybavení
- Nabídka aktivit
- Celkové klima
- Provozní doba
- Třída pro předškoláky
- Logopedická péče
- Pijímání dětí mladších tří let
- Spolupráce s UTB
- Jiná

Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

9

### Myslíte si, že je naše škola na vysoké úrovni?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Neutrálně
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

10


### Plánujete zůstat v UMŠ i v příštím školním roce?

- Určitě ano
  - Ne, dítě nastupuje do ZŠ
  - Podle toho, zda se dostaneme do MŠ v blízkosti bydliště
  - Ne z tohoto důvodu (finanční, celková nespokojenost...)
- Napište odpověď

Zbývá 100 znaků

11


### Napište nám prosím, v čem bychom se měli zlepšit:

 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků

12

### Prostor pro další připomínky, návrhy:

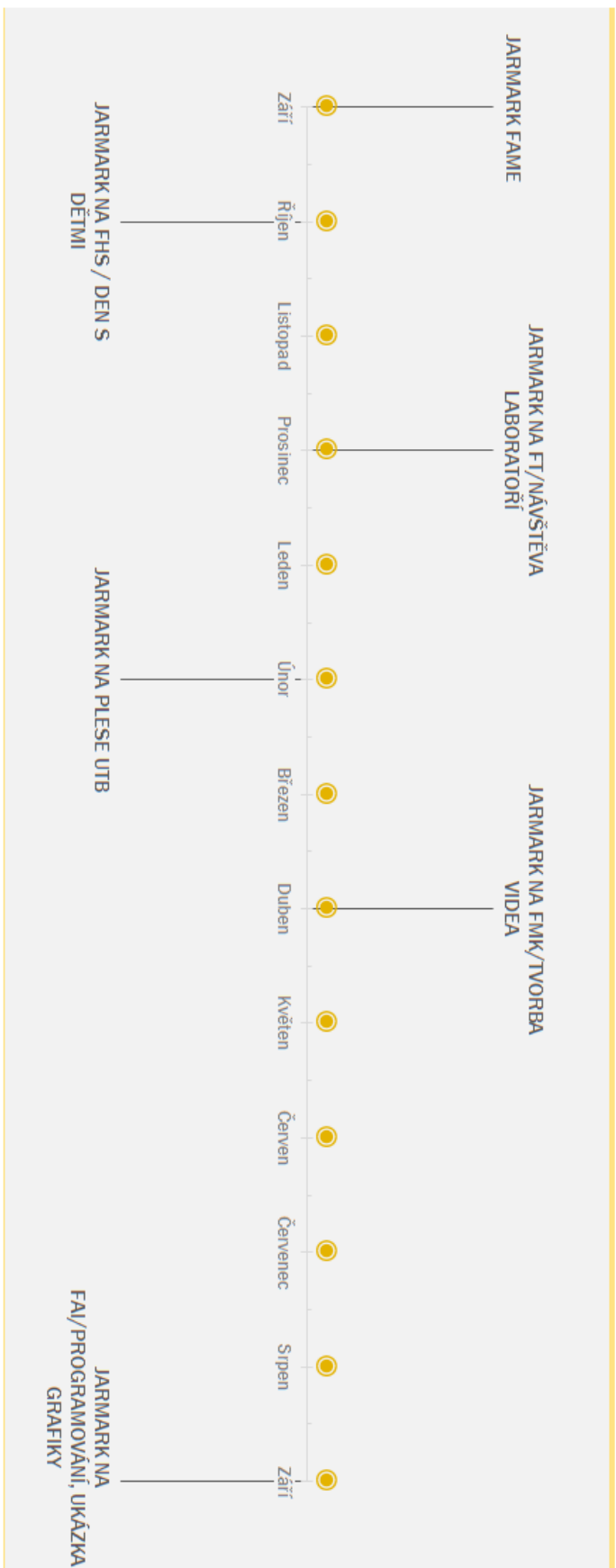
 Napište odstavec

Zbývá 1500 znaků



# PŘÍLOHA P4 HARMONOGRAM SPOLUPRÁCE UMŠ A UTB

## Spolupráce s UTB



## PŘÍLOHA P5 LETÁK UMŠ QOČNA

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Tomas Bata University in Zlín

