

Projekt aplikace marketingového mixu 7P ve vybrané společnosti

Bc. Kristýna Tesaříková

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Kristýna Tesaříková
Osobní číslo:	M210058
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt aplikace marketingového mixu 7P ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z odborné literatury z oblasti marketingu, se zaměřením na 7P analýzu.

II. Praktická část

- Analyzujte aktuální stav vybrané společnosti.
- Zpracujte 7P analýzu ve vybrané společnosti.
- Navrhněte zlepšení procesů ve vybrané společnosti aplikací výsledků 7P analýzy.
- Sestavte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BERNECKER, Michael. *Marketing: Grundlagen – Strategien – Instrumente*. 8., ergänzte Auflage. Köln: Johanna Verlag, 2017. ISBN 978-3-9377-6330-9.
- KARLÍČEK, Miroslav a kol. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18th global ed. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 978-1-292-34113-2.
- KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing Management*. 15th global ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.
- WIRTZ, Jochen a LOVELOCK, Christopher. *Services marketing*. 9th ed. New Jersey: World Scientific, 2022. ISBN 978-1-944659-82-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Mgr. Jan Kramoliš, Ph.D.**
Ústav ekonomie

Datum zadání diplomové práce: **28. června 2024**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. srpna 2024**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 28. června 2024

**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 přípouští-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, považuji 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 použítou 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 dne 2.8.2024

Jméno a příjmení: Bc. Kristýna Tesaříková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce je zaměřena na zlepšení aktuálního stavu a procesů ve vybrané společnosti (neziskové organizaci v oblasti předškolního vzdělávání) aplikací marketingového mixu 7P. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V rámci teoretické části je provedena literární rešerše z odborné literatury v oblasti marketingu služeb, neziskových organizací, marketingového mixu 7P, marketingového výzkumu a vybraných marketingových analýz PESTE, Benchmarking a SWOT.

Cílem praktické části této diplomové práce je analýza současného stavu vybrané společnosti. Na základě výsledků analýzy je navrhnout projekt na zlepšení současného stavu a procesů. Následně je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový mix 7P, marketing služeb, nezisková organizace, analýza, marketingový výzkum, projekt

ABSTRACT

This thesis is focused on improving the current situation and processes in a selected company (a non-profit organization in the field of preschool education) by applying the 7P marketing mix. The thesis is divided into theoretical and practical part. Within the theoretical part, a literature research is conducted in the field of service marketing, non-profit organizations, the 7P marketing mix, marketing research and selected marketing analyses – PESTE, Benchmarking and SWOT.

The aim of the practical part of this thesis is to analyse the current state of the selected company. Based on the results of the analysis, a project to improve the current state and processes in the company is created. Subsequently, the project is subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: 7P marketing mix, service marketing, non-profit organization, analysis, marketing research, project

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, doc. Mgr. Janu Kramolišovi, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady, pochopení a čas, který mi věnoval.

Velké poděkování patří mému manželovi Zbyňkovi a našemu synovi Eliáškovvi za jejich podporu, trpělivost a sílu, abych mohla studium dokončit. Děkuji také mojí sestře Veronice a mým nejbližším, kteří při mně stáli.

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MARKETING SLUŽEB	13
1.1 OBECNÁ DEFINICE MARKETINGU	13
1.2 SLUŽBY	14
1.3 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	16
2 NEZISKOVÁ ORGANIZACE	18
2.1 NEZISKOVÝ SEKTOR	18
2.2 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	20
2.3 VIZE, POSLÁNÍ, CÍLE	21
2.4 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	23
3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	27
3.1 PRODUKT (PRODUCT)/SLUŽBA	29
3.2 CENA (PRICE)	32
3.3 DISTRIBUCE (PLACE)	33
3.4 PROPAGACE (PROMOTION)	35
3.5 LIDÉ (PEOPLE)	38
3.6 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ (PHYSICAL EVIDENCE/PHYSICAL ENVIRONMENT)	40
3.7 PROCESY (PROCESSES)	41
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	43
4.1 KVALITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	44
4.2 KVANTITATIVNÍ MARKETINGOVÝ VÝZKUM	45
5 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY	47
5.1 PESTE ANALÝZA	47
5.2 BENCHMARKING	49
5.3 SWOT ANALÝZA	50
II PRAKTICKÁ ČÁST	51
6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	52
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	53
7.1 VIZE	54
7.2 POSLÁNÍ	54
7.3 CÍLE	55

8	ANALÝZA 7P – SOUČASNÝ STAV	56
8.1	PRODUKT/SLUŽBA (PRODUCT)	56
8.2	CENA (PRICE).....	57
8.3	DISTRIBUCE (PLACE).....	58
8.4	PROPAGACE/KOMUNIKACE (PROMOTION).....	59
8.5	LIDÉ (PEOPLE)	60
8.6	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ (PHYSICAL EVIDENCE).....	61
8.7	PROCESY.....	63
9	MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	69
9.1	VÝSLEDKY OBECNÉ ČÁSTI MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	69
10	PESTE ANALÝZA	85
10.1	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY.....	85
10.2	EKONOMICKÉ FAKTORY.....	86
10.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	87
10.4	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY	87
10.5	ENVIROMENTÁLNÍ/ÉKOLOGICKÉ FAKTORY.....	87
11	BENCHMARKING.....	89
11.1	VÝSLEDKY BENCHMARKINGU	92
12	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE.....	93
12.1	SILNÉ STRÁNKY.....	93
12.2	SLABÉ STRÁNKY.....	93
12.3	PŘÍLEŽITOSTI	94
12.4	HROZBY.....	94
12.5	SHRNUTÍ SWOT ANALÝZY	94
13	PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ČÁST I.....	96
13.1	VÝCHODISKA PROJEKTU	96
13.2	CÍL PROJEKTU	96
13.3	CÍLOVÉ SKUPINY	96
13.4	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	97
13.5	AKČNÍ PLÁNY.....	97
14	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	100
14.1	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
14.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	101
14.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	102

15	PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ČÁST II	105
15.1	VÝCHODISKA PROBLÉMU.....	105
15.2	CÍL PROJEKTU	105
15.3	CÍLOVÉ SKUPINY	106
15.4	NÁVRH ŘEŠENÍ.....	106
15.5	AKČNÍ PLÁN - ADAPTACE.....	107
15.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	110
15.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	110
15.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	110
	ZÁVĚR	113
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	115
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	121
	SEZNAM OBRÁZKŮ	122
	SEZNAM TABULEK	124
	SEZNAM PŘÍLOH	125

ÚVOD

Cílem diplomové práce je aplikací marketingového mixu 7P analyzovat a následně zlepšit procesy v mateřské školce Mateřinka Brno. Vzhledem k tomu, že bývá tento segment trhu často opomíjen, by autorka ráda přispěla touto prací k větší informovanosti o dané problematice a zpřístupnila tak zprostředkovatelům těchto specifických služeb informace o moderních způsobech analýz a jejich následnému využití v praxi, které jim mohou dopomoci k zefektivnění procesů a celkově fungování v tomto odvětví.

Jak již bylo výše zmíněno, bude se práce soustředit na společnost Mateřinka Brno, zdravou mateřskou školku s Montessori programem, která se snaží svým přístupem a inovativními metodami rozvíjet a podporovat děti v jejich raném vývoji, samostatnosti, kreativité a mnoho dalšího.

Zakladatelka společnosti Veronika Rylková od počátku založení odvedla úctyhodnou práci a milovými kroky postupuje v plnění svých vytyčených cílů k respektujícímu, zdravému a rozvíjecímu vzdělávání dětí od útlého věku, které může pozitivně obohatit společnost a inspirovat další instituce ve stejné oblasti k přístupu vzdělávání a jejími metodami. Její zápal a nasazení pro dobrou věc inspiroval autorku k napsání této práce, která se bude snažit nejprve analyzovat současný stav společnosti Mateřinka, a to za použití moderních marketingových nástrojů marketingového mixu 7P a následně na jejich základě navrhnout zlepšení aktuálního stavu společnosti v marketingové oblasti se zaměřením na procesy.

Diplomová práce se bude skládat ze dvou částí. Z části teoretické a praktické, která bude mimo jiné obsahovat část analytickou a projektovou.

Teoretická část se bude zabývat literární rešerší s důrazem na marketing služeb, neziskové organizace, definování marketingového mixu 7P a důkladném popsání jeho jednotlivých nástrojů (produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy). Nedílnou součástí teoretické části je také kvalitativní a kvantitativní výzkum a dotazníkové šetření. Na závěr teoretické části se práce zaměří na marketingové analytické metody, a to na PESTE, Benchmarking a SWOT analýzu.

Praktická část bude rozdělena na oblast analytickou a projektovou. V analytické části bude popsána vybraná společnost Mateřinka Brno a zvolenými metodami včetně dotazníkového šetření bude analyzován aktuální stav společnosti. Projektová část se zaměří na zlepšení vybraných problematických oblastí, které pak bude součástí samotného projektu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce má za cíl aplikací marketingového mixu 7P analyzovat a následně zlepšit vybrané procesy v mateřské školce Mateřinka Brno.

Cílem teoretické části práce je pomocí literární rešerše získat důležité poznatky v oblasti marketingu služeb a poté především marketingového mixu služeb, označovaném též jako 7P, pod který spadají marketingové nástroje: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy. Následně bude proveden kvantitativní marketingový výzkum formou dotazníkového šetření, který bude zveřejněn na sociálních sítích společnosti a rozeslán klientům emailem a přes portál Twigsee. Dotazník bude rozdělený na dvě části – první část bude pro současné i potenciální klienty, druhá část dotazníku pak bude pouze pro klienty organizace Mateřinka Brno. Cílovou skupinou tedy budou rodiče dětí v předškolním věku (3-6 let) z města Brna. Dále bude provedena analýza 7P současného stavu společnosti a vybrané analýzy PESTE, Benchmarking a SWOT.

Poznatky zpracované v teoretické části budou sloužit jako vstupy pro praktickou část práce a rovněž k navržení projektu aplikace marketingového mixu 7P, který se zaměří na zlepšení vybraných problematických oblastí. Následně bude projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETING SLUŽEB

„K vzájemnému spojení zákazníka s producentem služby (jejich interakci) přispívá marketing služeb.“ (Vašítková, 2014)

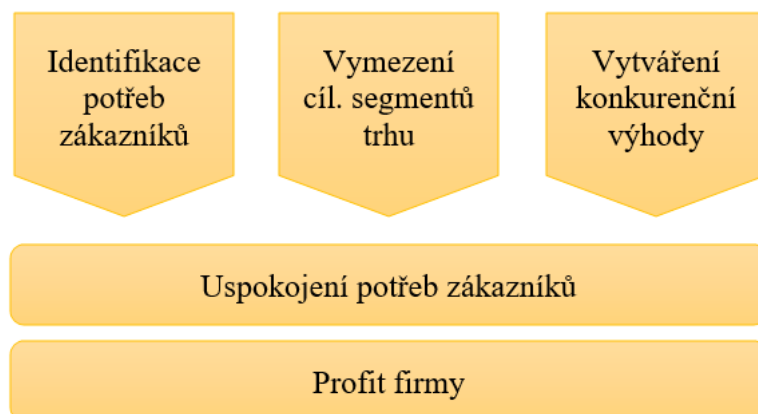
V České republice stoupá počet zaměstnaných v sektoru služeb, kdy na konci roku 2019 byl již počet zaměstnaných v tomto odvětví přes 3,2 mil. ekonomicky aktivních obyvatel. Vzhledem k tomu, že je v ČR poměrně velká průmyslová tradice a spousta ekonomicky aktivních obyvatel pracuje právě v průmyslovém odvětví, bude pravděpodobně postupný nástup robotizace v průmyslu i důvodem zvýšení rekvalifikace právě do odvětví služeb. (BUSINESSINFO.CZ, 2020)

1.1 Obecná definice marketingu

Kotler, Keller a Opresnik (2021) společně definují marketing jako určitý proces, do kterého se zákazníci zapojí a zároveň jej musí firma řídit tak, aby byly tyto vztahy se zákazníky ziskové. Firmy by se měly zaměřit na získání nových potenciálních zákazníků nabídkou takové hodnoty, kterou konkurent zákazníkům neposkytne a samozřejmě nezapomínat také na stávající zákazníky, kterým by měla firma poskytnout nejen dané hodnoty, ale také se snažit o jejich dlouhodobou spokojenost.

Karlíček a Novinský (2018) taktéž vyzdvihují pojem hodnoty pro zákazníka, tedy jak dobře uspokojí firma to, co zákazníci potřebují a chtějí. K tomu ovšem potřebuje společnost znát ten svůj daný segment zákazníků, jejich potřeb a co by mohli požadovat.

Abychom mohli uspokojit požadavky zákazníků a zároveň vytvářet profit, je potřeba mít jasno ve třech základních bodech, které uvádí Slavík (2014, vlastní zpracování):



Obrázek 1 Základní body k uspokojení potřeb zákazníků (Slavík 2014, vlastní zpracování)

1.2 Služby

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

Wirtz a Lovelock (2022) definují služby jako ekonomické aktivity, často časově omezené, přinášející požadované výsledky svým příjemcům.

V současnosti je celosvětově obrovský nárůst služeb. Růst poptávky po službách je ovlivněn hlavně třemi faktory, a to nárůstu bohatství spotřebitelů (služby zajišťující pohodlí spotřebitelů – úklid, péče o seniory, opatrovnictví apod.), dále vlivem většího bohatství (příjmu) a množstvím volného času (volnočasové aktivity jako sport, relax apod.) a v neposlední řadě vývojem technologií v domácnostech, které potřebují instalaci či následný poprodejní servis. (Vašítková, 2014)

Armstrong (2017) poukazuje na odlišnost služeb od klasického chápání produktu. Největším rozdílem tak je jejich převážná nehmotnost a skutečnost, že bývají často vytvářeny s přímou interakcí spotřebitele.

Urbánek (2010) k rozdílu mezi produktem a službou doplňuje kromě jejich nehmotné povahy navíc také neskladovatelnost služeb.

Klasifikace služeb:

Obecně můžeme služby roztrdit do tří odvětví, a to na terciární, kvartérní a kvintérní, kde:

- Terciární odvětví služeb – dříve se jednalo o činnosti, které byly zpravidla vykonávány doma, patří sem např. stravování, dále péče o vzhled – kadeřnictví, kosmetické služby, nebo čistírny či údržba domácích spotřebičů. (Vašítková, 2014)
- Kvartérní odvětví služeb – jedná se o takové služby, které mohou lidem usnadnit či zefektivnit rozdělení práce (např. finanční služby, doprava, obchod). (Vašítková, 2014)
- Kvintérní odvětví služeb – jedná se o služby, které mohou nějak daného příjemce služby změnit či zdokonalit (jako vzdělávací a zdravotní péče, rekreační služby). (Vašítková, 2014)

Dalším možným rozdělením služeb je dle jejich charakteristických vlastností (Vašítková, 2008):

- Dle odvětví (terciární, kvartérní, kvintérní);
- Tržní a netržní (jedná se o služby vytvořené vládou, místní správou nebo neziskovými organizacemi);
- Spotřebitelské služby a služby pro organizace (servis, poradenství, doprava apod.);
- Z hlediska významu míry zhmotnění dané služby;
- Členění služeb dle prodejce;
- Dle trhu kupujícího;
- Klasifikace podle jejich charakteru a poskytování;
- Členění pro potřeby marketingu (na jakou oblast je marketing zaměřen dle různých typů zákazníků – jednotlivců či společností).

Vašítková (2014) dále uvádí, že aby mohly být také efektivně využity nástroje marketingového mixu, je potřeba umět odpovědět ještě na další otázky charakterizující služby. První otázkou je, zda jde služba za svým zákazníkem (pečovatelská služba) nebo naopak zákazník za službou (např. opravárenská služba). Další důležitou otázkou je charakter poptávky po dané službě (zde se jedná o to, zda je služba např. sezónního charakteru, stálost poptávky apod.). Důležité jsou také vztahy poskytovatele dané služby se svým zákazníkem a poslední charakteristikou je míra přizpůsobení dané služby dle požadavků jednotlivých zákazníků.

Vlastnosti služeb:

Kotler, Armstrong a Opresnik (2021) definují čtyři základní vlastnosti a rysy služeb:

- Nehmatatelnost (nehmotnost) – služby jsou nehmotné a nelze je smysly zachytit předtím, že si je zákazník koupí.
- Neoddělitelnost – produkce i spotřeba dané služby probíhá ve stejný čas, nelze je oddělit.
- Proměnlivost (heterogenita, variabilita) – stejná služba může mít pokaždé odlišnou kvalitu, což je podmíněno nejen poskytovatelem dané služby (lidský faktor), ale také časem, místem apod.

- Pomíjivost (zničitelnost) – službu nelze spotřebovat ani uschovat na později stejně jako produkt.

Vašítková (2014) doplňuje ještě pátou vlastnost, a to vlastnictví (absenci vlastnictví) služby, která je spjata s její nehmotnou podstatou a pomíjivostí (zničitelností). S koupí nezískává zákazník vlastnictví služby, pouze mu vzniká právo na její poskytnutí.

Každá z těchto vlastností představuje výzvu a taktéž je potřeba těmto vlastnostem služeb přizpůsobit i odpovídající marketingovou strategii. Marketéři musí prakticky zhmotnit nehmotné, navýšit aktivitu poskytovatelů služby, dále navýšit a standardizovat kvalitu poskytované služby a v neposlední řadě také vyrovnat nabídku služeb s poptávkou na trhu. (Kotler a Keller, 2016)

1.3 Marketing neziskových organizací

„Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.“ (Bačuvčík, 2011)

K tomu doplňuje Hommerová (2018) důležitý dodatek, že marketing zde má zajistit udržitelnost dané neziskové organizace. Ještě v roce 2013 dle výzkumu o neziskovém sektoru v České republice bylo cílem neziskových organizací převážně samotné „přežití“ na trhu, o dva roky později se již více začaly objevovat odpovědi vedoucí k zajištění úspěchu a udržitelnosti organizací na trhu, tedy pojmy jako strategie, rozvoj služeb či fundraising.

Ačkoliv neziskové organizace poskytují své služby jen malému, často velmi úzce zaměřenému, segmentu zákazníků, je důležité se aktivně věnovat také oslovování nových potencionálních zákazníků. Význam marketingu v neziskových organizacích je někdy stále brán jako něco nepotřebného, ovšem i zde je marketing žádaný, a to ve značné míře. (Bačuvčík, 2011)

Marketing neziskových organizací má za cíl zviditelnit svou organizaci a aktivity, jež provozuje. Ve svých aktivitách se neziskové organizace soustředí nejen na konečného zákazníka, ale také na dáorce, kteří často tyto aktivity financují. (Tajtáková, 2016)

Na tuto skutečnost upozorňuje Bačuvčík (2011), který dodává, že funkce spotřeby a úhrady produktu (služby) je nutno rozdělit mezi dva zákazníky (konečný zákazník a dáorce). Neziskové organizace poskytují svým klientům převážnou část služeb zdarma, popř. je jim

částečně zaplacená, ovšem větší podíl finančních prostředků je získáván od dárců – firem či veřejnosti a z veřejných rozpočtů.

Hommerová (2018) rozděluje funkce marketingu v neziskovém sektoru do čtyř základních skupin. První funkcí marketingu je zde atraktivnost pro podporovatele, zde řadíme např. nadace, provádění kampaní, benefiční akce a další. Druhou skupinou je atraktivnost pro dobrovolníky, tedy jaké výhody dobrovolnictví přináší, sdělení vize a poslání dobrovolníkům atd. Třetí důležitou funkcí je utváření vztahů (též označované jako relationship management), ať už s institucemi, dobrovolníky, donátory, veřejností a další. Poslední funkcí marketingu v neziskové organizaci je komunikace (skrz inzerci, PR aj.)

Neziskový marketing je takové marketingové úsilí, díky kterému dosahuje nezisková organizace svých vytyčených neziskových cílů. Jeho hlavním cílem je služba zákazníkovi. K tomu je zapotřebí vhodně zvolená marketingová strategie, s jejíž pomocí může organizace získávat finanční prostředky potřebné pro její fungování a další aktivity. (Vašítková, 2008)

Oproti tomu v komerčním sektoru jsou hlavním cílem zisky, které sice taky mají v neziskovém sektoru klíčovou roli pro přežití organizace a její další fungování, ovšem není to její primární cíl. Nejpodstatnějším tak stále zůstává co největší uspokojení potřeb zákazníka. (Tajťáková, 2016)

2 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Neziskové organizace mají v ekonomice a celkově ve společnosti nezastupitelnou roli a slouží k jejímu rozvoji. Jedná se tak o odvětví poskytující vzdělávání a školství, dále sociální a zdravotní služby, obranu a justici státu, vědu a výzkum, mimo to slouží ale také jako podpora různých zájmových skupin, které sdružují občany a věnuje se rozvoji společnosti v mnoha směrech. (Hejduková, 2018)

Vzhledem k obsáhlosti neziskového sektoru (škála činností, velikosti a právní formy neziskových organizací, rozsah a kvalita marketingových a propagačních aktivit či míry obecné prospěšnosti) nelze stanovit obecný model neziskové organizace a stejně tak ani poskytovat obecné marketingové rady či doporučení. (Bačuvčík, 2011)

Primárním cílem neziskových organizací tak není zisk, ale schopnost naplnit určené poslání dané organizace. Případný zisk by měl být ovšem vynaložen na rozvoj organizace a plnění jejích stanovených cílů. Impulzem k založení organizace by měla být snaha zabývat se určitými společenskými problémy či jim dokonce předcházet. (Jakubíková, 2012)

Zisk je tak možno chápat ne v oblasti finanční, ale morální či etické. Zisk je zde tedy myšlen spíše v reálných vztazích mezi lidmi, myšlenkách, komunikačních a sociálních vědomostech, které vycházejí z hodnot, jako je solidarita, tolerance či spoluzodpovědnost. (Čepelka, 2003)

2.1 Neziskový sektor

Národní hospodářství lze dle financování rozdělit na ziskový a neziskový sektor, kde ziskový (tržní) sektor je částí hospodářství financovaného subjekty tohoto sektoru, kteří si koupí nabízené produkty/služby a jeho cílem, jak již napovídá název, je zisk. Na druhou stranu u neziskového sektoru není primárním cílem zisk a organizace tak nabývá finančních prostředků pomocí přerozdělovacích procesů. (Šimková, 2008)

Neziskové organizace působí převážně v těch oblastech, které jsou neatraktivní pro subjekty zaměřené primárně na zisk nebo stát ani nenabízí možnost poskytovat služby v těchto oblastech či nad nimi chce mít zásadní dozor. Jejich přínosem je tak převážně rozvoj společnosti v mnoha oblastech. Díky svému rozvoji se tak neziskový sektor stává důležitým prvkem národního hospodářství, což s sebou ovšem nese i problém s vymezením a definováním neziskového sektoru. (Bačuvčík, 2011)

Vymezení základní definice neziskových organizací v České republice vychází ze zákona č. 586/92 Sb. o dani z příjmu paragraf 18, odstavec 7, který pojednává o organizaci mající charakter právnické osoby, která však nebyla zřízena či založena za účelem podnikání. Výjimku tvoří pouze družstva a obchodní společnosti, ačkoliv také nebyly založeny za účelem podnikání. (Merlíčková Růžičková, 2011)

Změna proběhla v roce 2014 s novým občanským zákoníkem a novou právní úpravou neziskových organizací, a to v zákoně č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku v platném znění. (Hejduková, 2018)

Nejčastějším polem působnosti neziskových organizací v České republice jsou dle Vašítkové (2014):

- kultura a umění (př. muzea, divadla, knihovny, umělecká představení);
- sport a rekreace (sportovní kluby, dětské tábory);
- vzdělávání a výzkum (předškolní výchova až vysoké školy, výzkumné ústavy a další);
- zdraví (nemocnice, pohotovosti a ambulance, domácí a preventivní zdravotnická péče);
- sociální služby (služby pro starší občany, mládež, handicapované, lidi bez domova, útulky);
- ekologie (ochrana životního prostředí, živočichů, zvířat a divokého prostředí a veterinární služby);
- rozvoj obce a bydlení (hasiči, organizace podporující zaměstnanost, rozvojové aktivity – chovatelé, zahrádkáři);
- ochrana práv a obhajoba zájmů (právní poradenství, sdružení měst a obcí, ochrana spotřebitele);
- politika (politické strany a hnutí);
- organizování dobročinnosti (nadace, charita,...);
- náboženství (kostely, synagogy, mešity a další);
- mezinárodní aktivity (mezinárodní podpory v různých oblastech, výměnné přátelské a kulturní programy);

- profesní a pracovní vztahy (profesní komory a odbory);
- jiné.

2.2 Členění neziskových organizací

Existuje velké množství rozličných druhů neziskových organizací, které jsou postaveny na různých právních předpisech, právních forem, na úrovni veřejné i soukromé. Veřejnoprávní neziskové organizace jsou podepřeny veřejným právem, oproti tomu soukromoprávní neziskové organizace fungují na základě práva soukromého. Pokud je zřizovatelem soukromý subjekt, tak je tato organizace označována jako nestátní/nevládní nezisková organizace, v opačném případě (pokud není legislativně podpořena možnost zakladatele jakožto soukromého subjektu) se jedná o státní/vládní neziskovou organizaci. (Hejduková, 2018)

Hejduková (2018) zařazuje do *státních (vládních) neziskových organizací* organizační složky (státu a územních samosprávných celků), příspěvkové organizace, (státní a územních samosprávných celků) a do *nestátních (nevládních) neziskových organizací* – spolky, fundace, ústavy, politické strany a hnutí, zájmová sdružení právnických osob, registrované církve, školské právnické osoby, veřejné výzkumné instituce, honební společenstva a odbory.

Spolek:

Spolek je právnickou osobou, upravenou v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění. Spolek bývá založen za účelem naplňování společného zájmu jeho zakladatelů, tedy společného zájmu osob, které se spolčují. Spolek se dělí na veřejně prospěšný a vzájemně prospěšný (tedy může sloužit k uspokojování potřeb svých členů, ne celé společnosti). (Hejduková, 2018)

V roce 2020 bylo v České republice celkem 147 257 neziskových institucí, z toho 97 389 spolků. Z veřejných zdrojů (dotace, půjčky) bylo financováno 36,4% netržních neziskových organizací. (Český statistický úřad, 2020)

Dle zákona lze spolek založit na základě stanov, obsahující minimálně:

- Název (musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“);
- sídlo spolku;
- účel jeho založení;

- práva a povinnosti členů vůči spolku;
- určení statutárního orgánu. (Česká republika, 2012)

2.3 Vize, poslání, cíle

Posledním krokem komplexního a cílově orientovaného procesu plánování je sestavení konkrétního marketingového plánu, kde společnost první formuluje vize, poslání a také strategické cíle organizace. (Kotler, 1992)

Vize:

Vize je obrazem úspěšné budoucnosti firmy, který vychází z primárních hodnot či filozofie, se kterou jsou spojeny plány a cíle této firmy. Jedná se o soubor specifických priorit a ideálů organizace a jejím jádrem by měl být určitý výsledek, jehož má být dosaženo v zájmu zákazníka. (Jakubíková a Janeček, 2023)

Jedná se o velmi stručnou a obecnou formulaci, která představuje dlouhodobý výhled podnikatelské činnosti dané firmy. Z vizí se následně odvíjí cíle firmy. (Foret, 2011)

Bačuvčík (2011) dodává, že by vize měla být určitým ideálním stavem, kterého by chtěla organizace dosáhnout. Zároveň by měla být veřejně dostupná a měli by se s ní ztotožňovat zaměstnanci tak, aby jejich práci došlo k naplnění této vize. Zaměstnanci by taktéž měli být schopni vysvětlit vize (stejně tak i poslání, cíle organizace) dalším osobám, s nimiž nějakým způsobem komunikují (zákazníci, další firmy, veřejné instituce či další neziskové organizace).

Dle Medlíkové a Šedivého (2017) vize podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tedy má za cíl, aby daná nezisková organizace budovala svou stabilitu a kapacitu.

Poslání:

Poslání vyjadřuje hlavní účel existence organizace a také cesty, jakými jich hodlá dosahovat. Tyto informace jsou určeny jak jejich zaměstnancům, tak také svému okolí, veřejnosti. Poslání je vyjádřením hodnot dané organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. (Vašítková, 2014)

Nastavení poslání ve společnosti má vliv na to, jaké pocity budou mít zaměstnanci ze své práce a jak k ní budou prakticky přistupovat, a tím tedy každý den posilovat firemní kulturu. (Mühlfeit, 2017)

Poslání neziskové organizace by mělo odpovídat na otázky *komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit*. Plynule tedy navazuje na vizi, která představuje stav, kterého by chtěla organizace dosáhnout. Poslání zpřesňuje tuto vizi, uvádí, koho se vize (a činnost organizace) týká, a v jakém konkrétním smyslu. Pojednává tedy spíše o cílech, než o prostředcích. (Bačuvčík, 2011)

Foret (2011) doplňuje, že by poslání organizace mělo vyjadřovat její podstatu, tedy *co a jak* bychom chtěli dělat a zároveň jaký tomu připisujeme smysl, tedy *co je našim záměrem*. Na druhé straně vize by měla informovat o tom, *kam* chce organizace dospět a *čeho* chce na trhu dosáhnout.

Podle Vašítkové (2014) je tvorba poslání ovlivněna několika faktory, a to:

- zda se organizace nachází v soukromém či veřejném sektoru;
- historií organizace a její dosavadní image;
- faktory, které přicházejí z prostředí organizace;
- klíčovými příležitostmi a hrozbami;
- dostupnými zdroji kapitálu a lidí.

Dle Vašítkové (2014) by navíc poslání neziskové organizace (jenž by měla existovat proto, aby změnila život jednotlivce, mělo obsahovat převážně:

- úlohu, kterou by chtěla organizace na trhu plnit nebo její přínos, o který usiluje;
- určení oblasti, ve které chce nezisková organizace podnikat, a to ve smyslu užítku zákazníkům nebo uspokojování jejich potřeb.

Cíle:

Společnost obecně by si měla nastavit cíle podniku tak, aby již na začátku byly přesně a konkrétně vymezeny a ideálně již kvantitativně, tedy číselně vyjádřeny. V této formě je pak následně snadnější zhodnocení jejich plnění (dosažení těchto cílů). Jako základní ekonomické ukazatele úspěšnosti rozvoje firem se uvádí např. zisk, rentabilita, tržní podíl na určitém trhu a růst obratu. Dále je možno se zaměřit na sociální ukazatele, jako je vytváření nových pracovních možností či rozvoj regionu nebo také cíle v marketingové oblasti (zlepšení image produktu či zvýšení povědomí o jejich produktech). (Foret, 2011)

Vašítková (2014) dodává, že by marketing neziskových organizací měl být zaměřen na tvorbu, udržení či změnu postojů a vztahů cílového publika k organizaci.

Bačuvčík (2011) rozděluje cíle organizace na strategické a marketingové, kde strategické cíle jsou definicí toho, čeho by chtěla organizace dosáhnout v dlouhodobém období, měly by být měřitelné a tudíž i kontrolovatelné a mohou být průběžně upravovány (oproti tomu vize a poslání by měly být nastaveny tak, aby se měnit již nemusely). Marketingové cíle vycházejí právě z cílů strategických, jsou spíše krátkodobé povahy (jeden rok) a vztahují se ke konkrétnímu projektu, aktivitě, produktu (strategické se týkají spíše celé organizace). K jejich dosažení vedou jednotlivé kroky, které mohou být shrnuty v marketingovém plánu (projektu), který může být zároveň vyžadován např. při žádosti o dotace nebo nadacemi či dárci a může sloužit k získávání finančních prostředků na dané aktivity.

Významnost strategického plánování vyzdvihuje také Vašítková (2014), která jej považuje za důležitou výhodu při tvorbě žádostí o projekty z fondů veřejné správy a Evropské unie.

2.4 Financování neziskových organizací

Nezisková organizace by měla najít takovou marketingovou strategii, která ji mimo jiné dopomůže k získávání finančních prostředků. Zatímco podniky získávají své finanční prostředky z prodeje a veřejný sektor z daňových zdrojů, v případě neziskových organizací se uplatňuje zpravidla vícezdrojové financování, na kterém se podílí jak instituce veřejné správy ve formě grantových programů, tak i finance z neveřejných zdrojů, jako jsou nadace, podnikatelská sféra, individuální dárci, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, daňová a poplatková zvýhodnění, benefiční akce, veřejné sbírky a další. (Vašítková, 2014)

Dle Pelikánové (2018) je tedy snahou neziskových organizací získat financování pro svůj chod a aktivity z několika zdrojů, což je především velmi žádoucí z pohledu udržitelnosti organizace, kdy se minimalizuje riziko financování. Neziskové organizace mohou využít více zdrojů financování, které lze rozdělit do kategorií dle:

- typu získání zdrojů (přímé zdroje – dary; nepřímé zdroje – daňové úlevy)
- typu vlastnictví daného zdroje (veřejné a soukromé zdroje)
- geografického původu zdroje (tuzemské a zahraniční zdroje)
- charakteru zdroje (finanční a nefinanční zdroje)
- prostředků dané organizace (interní a externí zdroje)

Základním zákonem, který upravuje financování nestátních neziskových organizací, je zákon č. 218/2000 Sb., a to o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. Dotace

ze státního rozpočtu mohou být poskytnuty nestátním neziskovým organizacím, jako je např. spolek, nadace či ústavy, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování vzdělávacích, kulturních, zdravotních a sociálních služeb. Zároveň je potřeba podotknout, že na dotaci ze státního rozpočtu není právní nárok, tedy že o poskytnutí dotace dané organizaci na stanovený projekt rozhoduje poskytovatel této dotace na podanou žádost příjemce. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

Fundraising a zdroje financování:

Fundraising v sobě zahrnuje různé metody a postupy, které dopomáhají neziskové organizaci k získání potřebných finančních či jiných prostředků na její činnost a aktivity. Pokud by organizace tyto prostředky nesehnala, potom by nemohla vykonávat svou činnost a tedy i naplňovat své poslání. Získávání těchto prostředků je dlouhodobým procesem, ve kterém je zahrnuto vše od efektivního plánování až po důkladné zhodnocení na konci. Mezi používané metody fundraisingu patří inzerce; letáky; pořádání různých akcí, benefic a sbírek; telefonní kampaň; členské poplatky; osobní jednání; příjmy z vlastní činnosti; žádosti o granty a odkazy, závěti. (Vašítková, 2014)

Celkově byly netržní neziskové instituce zafinancovány v roce 2020 transfery z veřejných zdrojů (tzn. dotace, půjčky) ve výši 36,4%, další část pak tvořil příjem za netržní produkci 21,8%, příjem za tržní produkci 9,8%, dále transfery od obyvatelstva (dary, členské příspěvky) 9,7%, dobrovolná práce činila 9,1%, transfery ze zahraničí (dary, dotace EU) 7% a transfer od firem (firemní dárcovství) 6%. (Neziskové organizace, 2023)

Základními možnostmi nestátních neziskových organizací pro získání finančních prostředků jsou:

- **Samofinancování** – Jedná se o příjmy organizace ze své vlastní činnosti, jako je prodej výrobků a zboží, dále poskytování služeb či příjmy z vybraných členských příspěvků, může se však jednat i o příjmy z pronájmu dlouhodobého hmotného majetku, příjmy z nehmotného majetku a různých finančních aktivit. Výhodou samofinancování je posilování finanční stability a nezávislosti organizace, stejně tak jejich účelová nevázanost, nejedná se však o univerzálně využitelný zdroj financování pro všechny neziskové organizace, neboť mu mohou bránit určité legislativní, finanční či kapacitní důvody. (Boukal, 2013)
- **Veřejné zdroje** – Dle Šedivého (2012) se jedná o financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů (státní rozpočet, krajské či obecní

rozpočty a státní fondy či zahraniční dotace) a je uskutečňováno prostřednictvím přímé podpory ve formě dotací anebo nepřímé podpory, kam se řadí např. daňové úlevy, osvobození pro neziskové organizace apod. Bačuvčík (2011) však upozorňuje na stagnaci či snižování objemu disponibilních veřejných finančních zdrojů a velký počet organizací, které by tyto zdroje chtěly využívat.

- **Individuální a firemní dárci** – Individuální dárcovství je pro organizaci výhodné tehdy, pokud se z malých příspěvků jednotlivých dárců stanou pravidelné příspěvky nebo pokud přiměje nezisková organizace k dárcovství velkou skupinu lidí, v dnešní době například za využití sociálních sítí, díky nimž nemusí být oslovení takého množství dárců až tak finančně náročné. Firemní dárcovství je v některých ohledech podobné tomu individuálnímu, o daru rozhodují často také konkrétní lidé a i zde mohou hrát roli individuální psychologické a sociální vlastnosti a postoje jednotlivců. Některé firmy samy zřizují z části svého zisku vlastní nadace či fondy. Motivy pro dárcovství u firem jsou často uváděny jako společenská zodpovědnost či podnikové občanství, ovšem úmyslem je také vlastní profit ve formě aktivit dlouhodobého PR či snížení základu daně. (Bačuvčík, 2011)
- **Nadace a nadační fondy** – V úplném znění zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a změn provedených zákonem č. 210/2002 Sb. je stanoveno, že se jedná o účelové sdružení majetku, kdy tyto nadace a nadační fondy byly zřízeny a vznikly dle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů (zde lze zařadit rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv či jiných humanitárních hodnot, ochranu životního prostředí, kulturních památek či rozvoj vědy a vzdělání atp.). (Česká republika, 2002)

Jednou z nejnovějších metod, sloužících k zajištění financování projektů či podnikatelských záměrů, je crowdfunding. Finanční prostředky jsou zde získávány na internetu (často s využitím sociálních sítí), a to ve formě darů či výměnou za produkt. Tato forma financování se nejčastěji využívá na podporu vzdělávání, umění a kultury. (Krechovská, 2018) Cílem crowdfundingu je tedy přilákání velké skupiny investorů, které zaujme daný projekt a díky nimž se vybere dostatečný kapitál pro jeho realizaci. (CEMI, 2022)

3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

„K naplnění cílů marketingu slouží marketingový mix, tedy soubor marketingových nástrojů, který firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů.“ (SLAVÍK, 2014)

„Marketingový mix představuje soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům.“ (VAŠTIKOVÁ, 2014)

Foret (2011) marketingový mix označuje jako *„[...] soubor kontrolovaných marketingových proměnných, které by měly být nastaveny tak, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového zákazníka.“*

Bernecker (2017) označuje marketingový mix za nejznámější strukturovaný marketingový nástroj na světě. Základní myšlenkou konceptu je s pomocí marketingového mixu získat takové kombinace nástrojů, jež umožní strukturovat a úspěšně aplikovat marketingové aktivity společnosti.

Dle Slavíka (2014) je tento soubor nástrojů prostředkem dané společnosti k dosažení jeho stanovených cílů v marketingové oblasti, ovšem také upozorňuje na skutečnost, že nelze tyto nástroje využívat pouze samy o sobě, nýbrž je potřeba tyto marketingové nástroje zakomponovat do soustavného procesu řízení podniku, kterým by se měli věnovat pouze zaměstnanci s dostatečnými vědomostmi a informovaností o dané problematice.

Kotler a Armstrong (2021) dodávají, že tvorba marketingového mixu ve společnosti by měla být v souladu také s její podnikovou strategií.

Jakubíková a Janeček (2023) poukazují na provázanost a neoddělitelnost jednotlivých nástrojů marketingového mixu a na důležitost jeho správného sestavení, neboť musí pružně a rychle reagovat na možné změny prostředí, snažit se o uspokojení potřeb a přání svých zákazníků a v neposlední řadě také dosahovat různých stanovených cílů dané firmy. Z těchto důvodů je nutné, aby se na rozvíjení marketingového mixu podíleli zainteresovaní zaměstnanci společně, a aby byla práce na tomto marketingovém souboru nástrojů prakticky nepřetržitá a především také systematická, neboť nelze jednoznačně a trvale tyto nástroje nastavit a stejně je beze změny využívat po dlouhé období. Bez tohoto přístupu nebude firma schopna pružně odpovídat na různé změny, spokojenost klientů, a tedy ani zcela plnit své vytyčené cíle.

Karlíček a Tyll (2018) uvádí, že marketingový mix obsahuje taková strategická marketingová rozhodnutí, která se věnují produktu, ceně produktu, propagaci a distribuci. Tyto čtyři základní prvky se označují „4P“ (z angl. Product, Price, Promotion, Place).

Foret (2011) dodává, že u tohoto marketingového nástroje jde o vyhledávání optimálních vzájemných proporcí a relací. Takže například změna na produktu (službě) by se měla odrazit i na další nástroje marketingového mixu, tedy na ceně, propagaci i distribuci.

Na správném nastavení a zkombinování těchto nástrojů, s ohledem také na konečného spotřebitele, závisí následný úspěch na trhu. Nelze tak věnovat pozornost pouze jedné části marketingového mixu, ale soustředit se i na jeho ostatní složky. (Foret, 2011)

Specifická kombinace těchto čtyř nástrojů slouží dané společnosti ke komunikaci s okolím, a to jak s trhem, tak s koncovými zákazníky. Jedná se však pouze o základ, jak může daná firma s okolím komunikovat a je proto na místě marketingový mix doplnit ještě o další nástroje, konkrétně v oblasti služeb o: People (lidský faktor) a Process (pracovní procesy a technologie). (Urbánek, 2010)

Vzhledem k tomu, že je v současnosti marketing tak rozsáhlá a vzájemně provázaná oblast, navíc zdůrazněna holistickým marketingem, není základní koncept „4P“ již dostačující a kromě lidského faktoru (People) a pracovních procesů (Processes) je nutné zařadit také materiální prostředí (Physical environment). (Kotler a Keller, 2016)

Těchto sedm prvků může být bráno jako sedm strategických pák marketingu služeb, používaných k vývoji strategií pro uspokojení potřeb zákazníků na konkurenčních trzích. (Wirtz a Lovelock, 2022)

Marketingová koncepce 7P mixu se nadále rozšiřuje a nyní lze zahrnout další moderní nástroje (Upgates, 2023):

- **Politics** (Politika) – Politické prostředí rovněž ovlivňuje firmu.
- **Prductivity** (Produktivita) – Tento nástroj se zabývá efektivitou výroby a vývojem produktů.
- **Packaging** (Balíček služeb) – Jedná se o výhodné balíčky služeb, které firma může svým zákazníkům nabídnout.
- **Partnership** (partnerství) – Navazování různých partnerství a spoluprací s dalšími společnostmi.

- **Programming** – detailnější popis jednotlivých procesů a interakcí dalších prvků marketingového mixu.

Někdy bývá marketingový mix rozšiřován ještě na 8P, kdy posledním „P“ je Productivity and Quality (Produktivita a kvalita). Kvalita je důležitá jak pro zákazníka, tak i pro firmu, aby např. nenavyšovala své náklady produkcí nekvalitních výrobků. (Managementmania, © 2011-2016)

3.1 Produkt (Product)/Služba

Foret (2011) definuje produkt jako „[...] vše, co lze na trhu nabízet k vyvolání zájmu, k získání pozornosti, ke směně, k používání nebo ke spotřebě, co má schopnost uspokojit přání a potřeby druhých lidí.“

Produkt se tedy myslí jak hmotné, tak nehmotné statky, sloužící k uspokojení potřeb spotřebitele. U služeb se jedná spíše o samotný proces, který nemusí mít výsledky hmotné podstaty. Důležitým ukazatelem u služeb se uvádí kvalita. (Vašítková, 2014)

Bernecker (2017) považuje produktovou politiku za jádro marketingového mixu, zahrnující balení produktu, služby zákazníkům, dále politiku značky a sortimentu a rozhodování o skutečné kvalitě produktů.

Produkt má své jádro, čímž je myšlena určitá základní hodnota či potřeba, která slouží zákazníkovi k uspokojení jeho potřeb. Samotným produktem je to, co zákazník reálně dostane a nakonec širším produktem jsou dodatečné služby a další možný užitek. Marketingová teorie pak přidává pojem komplexní produkt, což může být buď celý marketingový mix nebo určitý rozvojový nadstandard (např. zájem společnosti o danou problematiku). (Bačuvčík, 2011)

Wirtz a Lovelock (2018) k dodatečným službám doplňují, že zefektivňují užívání primární služby a může se jednat např. o poskytování konzultací či poradenství, ale také občerstvení při službě.

V případě nabízených služeb by měla mít daná společnost definované výhody, díky kterým je organizace jedinečná, čím se liší od konkurence a měla by dokázat odpovědět na otázku: V jakém oboru společnost podniká? Jaké potřeby a přání se snažíme zákazníkům uspokojit? Jakmile bude mít firma určitou představu a odpoví si na tyto základní otázky, může pak vytvořit konkrétní podobu nabídky. Neměla by ani zapomínat na proces zpracování služeb, tedy jakým způsobem a prostředky je daná služba produkována, distribuována a

konzumována. Je nutné tvořit vztahy firma – klient a vytvořit takovou image služby, jež napomůže ke komunikaci mezi firmou a potenciálními zákazníky. (Vašítková, 2014)

Je tedy nutné v první řadě vytvořit koncept služeb, jež zahrnuje takový mix produktů, aby nabízel zákazníkům dostatečnou hodnotu k uspokojení jejich potřeb, a to lépe, než konkurence. Je ovšem třeba brát v potaz, že nové služby není možné chránit patenty či autorskými právy. (Johann, 2015)

Pokud se jedná o speciální služby (jako např. ubytovací, lékařské, vzdělávací), očekává zákazník něco odlišného od běžného způsobu poskytování služby. Tyto požadavky se mohou týkat rychlosti a způsobu poskytnutí dané služby. Pokud dokáže firma pružně reagovat na tyto požadavky, vyjadřuje tím zájem na uspokojení potřeb daného zákazníka. (Vašítková, 2014)

Lovelock a Wirtz (2007) přidávají dvě skupiny doplňkových služeb, kterými jsou usnadňující doplňkové služby (nezbytné pro efektivní poskytování služeb zákazníkům) a zlepšující doplňkové služby (s cílem zvýšit přidanou hodnotu pro zákazníky). Johann (2015) k usnadňujícím doplňkovým službám zařazuje informace, přijímání objednávek, fakturace a platby. Do zlepšujících doplňkových služeb řadí konzultace, pohostinnost, úschovu majetku zákazníka či zvláštní požadavky týkající se osobních potřeb (strava, péče o děti atd.). Je nutno dodat, že strategie, jež se zaměřuje na vysoce kvalitní služby, vyžaduje daleko více doplňkových služeb, než v případě strategie zaměřené na konkurenceschopnosti v závislosti na nízkých cenách.

V případě služeb se mohou vyskytnout nekontrolovatelné prvky, jež často přináší sám zákazník a které mohou negativně ovlivnit stanovený standard služby (např. hádka mezi zákazníky). Společnost by se měla snažit o kontrolu nebo v alespoň o omezení negativního vlivu. (Vašítková, 2014)

Dále by společnost neměla ignorovat hmotné prvky, které mohou obklopovat klíčovou výhodu produktu. Pokud se firma vymeze ve svém zaměření přespříliš, může ztratit šanci využít i ty komponenty, které mohou mít přidanou hodnotu pro zákazníky. (Bracíníková, 2019)

Ačkoliv jsou hmotné výrobky relativně standardizované, v případě služeb je nutná interakce mezi klientem a zaměstnancem, který danou službu poskytuje a pokud chce mít společnost úspěch a získat nějakou konkurenční výhodu na trhu, musí být tato interakce mezi společností a klientem efektivní. (Vašítková, 2014)

I služba, stejně jako produkt, má svůj životní cyklus (zavádění na trh, růst, zralost a útlum), ačkoliv může docházet k určitým modifikacím nebo vynecháním fází životního cyklu. Společnost by si tak měla hlídat, kdy je potřeba přijít na trh s novou nebo modifikovanou službou, aby nedošlo k poklesu zisku či objemu prodeje. Vývoj produktu (služby) je následovný: vznik myšlenky, pozorování myšlenky, vývoj koncepce a její ověřování, podnikatelské analýzy, vývoj nové služby a její testování na trhu a komercializace. (Vašítková, 2014)

Kotler a Keller (2012) uvádí, že srdcem velké značky je skvělý produkt. Pokud společnost nabízí produkty nejvyšší kvality, jež poskytují pro zákazníka takovou hodnotu, kterou konkurence nepřekoná, mohou dosáhnout vedoucí pozice na trhu.

Značka napomáhá produktu či službě k navýšení důvěryhodnosti nabízeného. Značkou mohou být názvy, loga, znaky, design či grafický symbol. V oblasti poskytování služeb je značka spojena zejména se jménem dané organizace, ve spojení s dobrými referencemi spokojených klientů napomáhá utvářet vztahy se zákazníky. Intenzivní tvorba kladných vztahů s trhy, na kterých společnost působí, pak přispívá také k dobré image organizace u veřejnosti a k samotnému budování značky. (Vašítková, 2014)

Karlíček a Tyll (2018) vyzdvihují důležitost designu, jež může mít ve službách rozhodující roli. Jedná se o design prodejního místa, díky kterému se může poskytovatel služeb odlišit od ostatních.

Bernecker (2017) uvádí, že cílem vizuálního designu/image je vytvoření jednotné image společnosti/značky. Určí se prostředky, jež jsou pokud možno používány jednotným způsobem:

- Firemní logo;
- Barvy;
- Známa melodie;
- Podoba produktu a balení;
- Jméno značky;
- Obrázky a symboly;
- Slogany.

Wirtz a Lovelock (2022) upozorňují, že pokud je produkt/služba špatně navržen, tak nevytvoří smysluplnou hodnotu pro zákazníka, i kdyby byly ostatní nástroje marketingového mixu správně zvoleny.

Výhodou úspěšných značek může být důvěra a věrnost klientů, zákazníci jsou méně citliví k ceně, vyšší ziskovost či úspora nákladů marketingu. (Vašítková, 2014)

Karlíček a Tyll (2018) doplňují, že je nezbytné věnovat pozornost vnímané kvalitě produktu, neboť je zásadní součástí hodnoty značky, která úzce souvisí se zákaznickou loajalitou.

3.2 Cena (Price)

Pouze cena jako jediná z marketingového mixu má pro firmu příjmový charakter a je jedním z nejvíce pružných nástrojů mixu. Zároveň představuje peněžní částku za službu nebo soubor všech hodnot, který zákazník vymění za užitek užívání služby. Cenou služby mohou být různé poplatky, školné, pojistné či nájemné. (Zapletalová, 2019)

Cenou je částka, kterou uživatel platí za poskytované služby dané neziskové organizaci. (Bačuvčík, 2011)

Slavík (2014) uvádí, že cena odráží, kolik je zákazník ochoten zaplatit za danou službu. Cenu lze stanovit na základě nákladů, poptávky či na základě konkurence. Je nutno podotknout, že i sebekvalitnější produkt nepřinese firmě úspěch, pokud bude dodán zákazníkům, kteří o něj nestojí. Pokud by jim byl takový produkt či služba vnucena, bylo by to za cenu ztráty pověsti společnosti. Důležitými body vedoucími ke zvolení správné strategie jsou: na jakém trhu se firma pohybuje, zda je velikost trhu stálá nebo se mění a také, zda je podíl firmy na trhu stálý, roste či klesá.

Cena v pojetí neziskového marketingu je poněkud složitější. Zaprvé je to částka, jež uživatel zaplatí za poskytované služby neziskové organizaci, která ovšem zpravidla nepokrývá celé náklady a je tak často financována také pomocí veřejné správy ve formě dotací, popř. donátory z komerčních firem či individuálními dárci. Společnost v neziskovém sektoru by měla správně stanovit rozumný poměr mezi cenou, jež zaplatí uživatel a cenou placenou donátory. Ovšem přesunout veškeré financování na stranu donátorů může být kontraproduktivní, neboť si následně uživatel nemusí dané služby vážit a pro její získání nemusí nic dělat. Uživatel zpravidla ani neví, jaký poměr je mezi jím zaplacenou cenou a celkových nákladů na službu. (Bačuvčík, 2011)

Pražská a Jindra (2002) uvádí, že proces tvorby ceny začíná analýzou současné situace podniku a faktorů ovlivňujících cenu. Tyto faktory je nutné vzít v úvahu pro posouzení celkové situace ještě před samotnou tvorbou ceny, jedná se o:

- Interní faktory ovlivnitelné podnikem – marketingové cíle a strategie, náklady spojené s výrobou a organizace podniku.
- Externí faktory podnikem neovlivnitelné – forma a stav trhu, konkurence, cenová pružnost a další.

Cenová strategie je často vysoce dynamická, upravovaná v čase podle faktorů, jako je zákaznický segment, čas a místo dodání, úroveň poptávky a dostupná kapacita. Pro zákazníky je cena často zásadní součástí nákladů, jež musí vynaložit, aby získali požadované výhody. Aby zjistili, zda za to pro ně daná služba stojí, mohou jít nad rámec pouhých peněz a posoudit, kolik času a úsilí to vyžaduje, např. cestovní náklady, čas, psychickou a fyzickou snahu a možné vystavení se negativním smyslovým zážitkům. (Wirtz a Lovelock, 2022)

Dlouhou dobu byla cenová politika považována za jedinou proměnnou pro kontrolu prodávaného množství. Cenová politika zahrnuje tvorbu cen, poskytování slev a také platební a dodací podmínky. (Bernecker, 2017)

3.3 Distribuce (Place)

Distribucí, jinak řečeno dostupností, se myslí způsob, jakým se produkt (služba) dostane ke svým zákazníkům, a to ideálně ze správného místa, ve správnou chvíli a s ohledem na strategii dané společnosti. Dostupnost je tedy mnohdy klíčovým faktorem úspěchu, pokud není produkt dobře dostupný, může ovlivnit předchozí snažení firmy. (Karlíček a Říha, 2018)

Je potřeba produkt (službu) ke svému zákazníkovi dodat, a to tak, aby to bylo pro firmu přínosem a s odpovídající hodnotou danému zákazníkovi. (Jakubíková, 2023)

Kotler a Armstrong (2021) do tohoto nástroje zařazují distribuční kanály, dopravu, logistiku a také rozmístění poboček.

Distribuce slouží zákazníkovi k poskytování správného zboží, ceny, kvality, na správném místě a ve vhodně zvolený čas (tedy ve shodě s vhodně zvoleným marketingovým mixem).

Distribuční cesty jsou použity proto, aby překonávaly vlastnické, časové a prostorové bariéry. (Urbánek, 2010)

Wirtz a Lovelock (2022) zdůrazňují důležitost faktoru času, který se stal zásadním determinantem efektivní distribuce a doručení služby. Některé služby mohou být distribuovány v reálném čase s fyzickou přítomností zákazníka. V současnosti jsou však zákazníci velmi časově senzitivní, netrpěliví a jsou ochotni si i připlatit za rychlejší dodání nebo zprostředkování služby a taktéž očekávají od daných služeb jejich dostupnost, v ideálním případě 24/7.

K distribuci produktů či zprostředkování služeb tak jednoznačně nahrává využití internetu. Kdykoliv je tak možné si rezervovat letenky, ubytování v hotelu nebo si díky mobilním aplikacím spravovat své finance. (Wirtz a Lovelock, 2018)

Jakubíková (2023) doplňuje současnou důležitost sociálních sítí jakožto významného distribučního kanálu, který se v následujících letech může stát ještě relevantnějším.

Karlíček a Říha (2018) udává tři základní distribuční strategie, které může firma využívat, a to dle počtu distributorů. První strategií je tzv. intenzivní distribuce, která má za cíl dostupnost produktů pro zákazníky kdekoliv a kdykoliv. Distribučních míst daného produktu je tedy mnoho, a to i takové, které lákají zákazníky na nízké ceny (př. Coca-Cola v obchodech, restauracích, automatech,..). Nevýhodou strategie je omezená kontrola nad nákupním zážitkem spotřebitele. Exkluzivní distribuce je tedy opakem intenzivní, tato strategie cílí na zážitek, omezený počet distribučních míst, s důrazem na exkluzivitu nabízeného produktu/služby a její distribuci (prémiové produkty, méně produktů za vyšší cenu, luxusní značky). Kompromisem je pak selektivní distribuce s omezeným počtem distributorů. Distribuční strategie pak úzce souvisí se strategií cenovou.

Vašítková (2014) dodává, že se jedná o nejméně pružný nástroj marketingového mixu a případné změny v distribuci bývají nákladné a výsledky těchto změn se projeví až za delší dobu. Produkty se dostanou ke koncovým zákazníkům prostřednictvím distribučních cest (přímých a nepřímých). Přímé distribuční cesty jsou takové, které od výrobce putují přímo ke koncovému zákazníkovi, kdežto nepřímé distribuční cesty mají navíc určitý mezičlánek, u služeb nazývaný zprostředkovatelé.

Produktem neziskových organizací bývají mnohdy právě služby, jež jsou spojeny s osobou realizátora, nejedná se tedy o stálé místo, kde by byl daný produkt (služba) k dispozici. V tomto případě jde spíše o způsob poskytování pokrývající určitý prostor. (Bačuvčík, 2011)

Bačuvčík (2011) rozděluje místa k poskytování služeb na pět typů:

- Zařízení poskytovatele (př. vzdělávání – škola, zdravotní služby – nemocnice)
- Sídlo uživatele (př. vzdělávání – e-learning, zdravotní služby poskytované v domácnosti)
- Pracoviště uživatele (př. práce – odbory)
- Terén (zdravotní služby – streetwork)
- Bez vazby na místo (filantropie – rozvoj dárcovství)

3.4 Propagace (Promotion)

Propagace, někdy též označována jako marketingová komunikace, je jedním z nejvíce viditelných nástrojů marketingového mixu. Tento marketingový nástroj obsahuje způsoby, díky nimž společnost interaguje se svými zákazníky a okolím a snaží se o propagaci daného produktu/služby či celé společnosti. (Pelsmacker, 2018)

Karlíček (2016) popisuje marketingovou komunikaci jako řízené informování a taktéž přesvědčování cílových skupin, se záměrem naplnění svých marketingových cílů.

Vašítková (2014) uvádí, že při správné volbě komunikačních nástrojů může společnost velmi rychle, srozumitelně a také účelně komunikovat se svým okolím, což vede k naplňování cílů organizace. Marketing ke komunikaci může využívat celou řadu nástrojů komunikačního mixu, mezi které se řadí:

- **Reklama** – Německý autor Bernecker (2017) definuje klasickou reklamu jako nenátlakovou a záměrnou formu vlivu, která má přimět spotřebitele k naplnění reklamních cílů. Karlíček a Bartoš (2018) doplňují, že je reklama jedním z primárních nástrojů pro vytváření a posilování značek. Efektivně zvyšuje povědomí o značce a asociace, které může značka u veřejnosti vyvolat a dokáže oslovit velké cílové segmenty. Rozlišuje se několik druhů reklamy dle použitého média, jako např. televizní, rozhlasová, tisková či reklama v kinech, product placement či online reklama. Autorka Vysekalová (2016) však dodává, že tento způsob propagace je častěji využíván většími podniky, a to z důvodu finanční nákladnosti.

- **Osobní prodej** – Jedná se o přímou interakci s jedním či více potencionálními zákazníky za účelem prezentace produktů, zodpovězení otázek a následném získávání objednávek. (Kotler a Keller, 2016) Výhodou osobního prodeje je úprava nabídky zákazníkovi na míru a jeho okamžitá zpětná vazba. Osobní prodej se může stát jedním z nejefektivnějších komunikačních nástrojů, kdy si prodejce může se zákazníkem vybudovat dlouhodobý vztah založený na důvěře. (Karlíček a Bartoš, 2018)
- **Podpora prodeje** – U podpory prodeje (Sales-Promotion) je spotřebitel přímo osloven a pobídka k nákupu je podporována skrze slevy. (Bernecker, 2017) Podpora prodeje obsahuje takové nástroje, které mají stimulovat k okamžitému prodeji nebo alespoň k vyzkoušení daného produktu. Firma se snaží motivovat zákazníka k okamžitému nákupu a předejít zdlouhavému rozmyšlení, a tedy zkrátit co nejvíce rozhodovací proces zákazníka na minimum. (Fill, 2013) Jedná se o přímé slevy z ceny produktu, výhodná balení, slevové kupony, vzorky neboli sampling, dárky při zakoupení produktu či soutěže, řadí se zde ale také komunikace v místě prodeje, jako jsou různé stojany, plakáty či další komunikační nástroje v maloobchodních prodejnách a provozovnách služeb). (Karlíček a Bartoš, 2018)
- **Public Relations (PR)** – Jde převážně o vytvoření dobrých vztahů s médii a veřejností. Aktivita Public Relations souvisí se snahou o vyvolání pozitivní publicity a eventuálně řízení negativní publicity (př. tisková zpráva či konference, zajímavé komunikační kampaně, eventy, krizová komunikace v případě negativní publicity). (Karlíček a Bartoš, 2018) Německý autor Bernecker (2017) popisuje Public Relations, tedy práci s veřejností, jako nástroj sloužící k systematickému udržování image společnosti a jejího vztahu k veřejnosti. Autoři Kotler a Keller (2016) doplňují, že marketéři často podceňují tento způsob marketingové propagace, při dobře promyšleném programu, zkoordinovaném s ostatními nástroji komunikačního mixu, může být Public Relations velmi účinný, obzvlášť pokud společnost bojuje proti mylným představám spotřebitelů.

Vašítková (2014) dodává, že v dnešní době však existuje celá řada dalších nástrojů, jež je možné ve vyvíjejícím se prostředí aplikovat:

- **Přímý marketing** – někdy též anglicky označován jako direct marketing, původně sloužil jako levnější varianta osobního prodeje, kdy společnost zaslala současným i

potencionálním zákazníkům svou nabídku poštou či formou direct mailu. (Karlíček a Bartoš, 2018) Autoři Kotler a Keller (2016) doplňují příklady direct marketingu: mobilní marketing, e-mail, fax či internet, které slouží k přímé komunikaci se zákazníky.

- **Komunikace na sociálních sítích** – Mnohdy již nestačí společnosti webové stránky ke své propagaci a jsou tak hojně využívány sociální sítě, včetně placených reklam na YouTube či Facebooku, oblíbené jsou také kampaně na sociálních sítích. (Karlíček a Bartoš, 2018)
- **Event marketing** – Již z názvu vypovídající, jedná se o organizování různých událostí a akcí pro potencionální i stávající zákazníky. Smyslem tohoto marketingového nástroje je především zprostředkovat cílovému segmentu emocionální zážitek se značkou. S pozitivními emocemi se může dále projevit kladné vnímání dané značky, možné zvýšení loajality či posílení asociací spojených se značkou. (Karlíček a Bartoš, 2018) Autoři Kotler a Keller (2016) doplňují, že události či zážitky mohou nabídnout mnoho výhod, pokud splní tři charakteristiky, a to: relevantnost (spotřebitel je často osobně zapojen do výsledku), poutavost a implicitnost (události jsou obvykle brány jako nepřímý prodej).
- **Internetová komunikace** – Aktuálně velmi využívaným prostředkem se stalo internetové prostředí a technologie, které změnily kupní rozhodovací proces, způsob vyhledávání informací i trávení volného času velké spousty lidí (př. jsou webové stránky, kampaně na sociálních sítích, placená reklama u výsledků vyhledávání, mobilní aplikace a další). (Karlíček a Bartoš, 2018) Firmy mohou se spotřebiteli interagovat online mnoha způsoby, například když surfují po internetu nebo na něm něco aktivně hledají. (Kotler a Keller, 2016)
- **Guerilla marketing** – Guerilla marketing je nekonvenční formou propagace se snahou potencionální zákazníky maximálně překvapit, zaujmout. Podobně se využívá i tzv. WOM marketing, jež se snaží o jedinečnou a zajímavou kampaň, která povede k samovolnému šíření pomocí WOM (Word of Mouth – ústní komunikace). (Karlíček a Bartoš, 2018) Hayes (2024) k WOM marketingu doplňuje, že se může odehrávat v případě, kdy je zájem spotřebitele o produkty/služby dané firmy promítán do jeho denních dialogů. Jedná se tedy o neplacenou reklamu postavenou

na základě zkušenosti daného spotřebitele, který své dojmy sdílí s dalšími lidmi v jeho okolí.

- **Virální marketing** – Jedná se zpravidla o kampaň, jejímž cílem je samovolné šíření daného marketingového sdělení na sociálních sítích či obecně v online světě. (Karlíček a Bartoš, 2018)
- **Product placement** – Kenton (2022) definuje Product Placement jako formu reklamy, ve které jsou produkty či služby určité značky uváděny v produkci, která se orientuje na velké publikum. Může se jednat o umístění produktu ve filmech či televizních pořadech, různých videích, rádiu, ale také třeba při živých vystoupeních.

Marketingové sdělení by mělo být velmi kreativní, mělo by lákat hodně pozornosti a být pro zvolenou cílovou skupinu přesvědčivé. Zaujetí dané cílové skupiny je v dnešní době, kdy je opravdu vysoká konkurence, jedním z těch nejnáročnějších úkolů pro marketéry. (Karlíček a Bartoš, 2018)

3.5 Lidé (People)

Na tvorbě služeb mají velký podíl lidé, neboť zde s jistotou převládá velký podíl lidské práce. (Jakubíková, 2023)

Obecně lze do tohoto nástroje marketingového mixu zahrnout kvalifikaci poskytovatele dané služby, jeho schopnost vystupovat a komunikovat s lidmi, jeho odbornou způsobilost a schopnost nabízet a objasnit tuto službu zákazníkům, a to s ohledem na provázanost poskytovatele s danou službou, který ji tak zásadním způsobem ovlivňuje. (Bačuvčík, 2011)

Vašítková (2014, s. 152) rozděluje lidi podílející se na nabídce služeb do tří základních skupin – zaměstnanci, zákazníci a veřejnost (také rodiny, přátelé a známí).

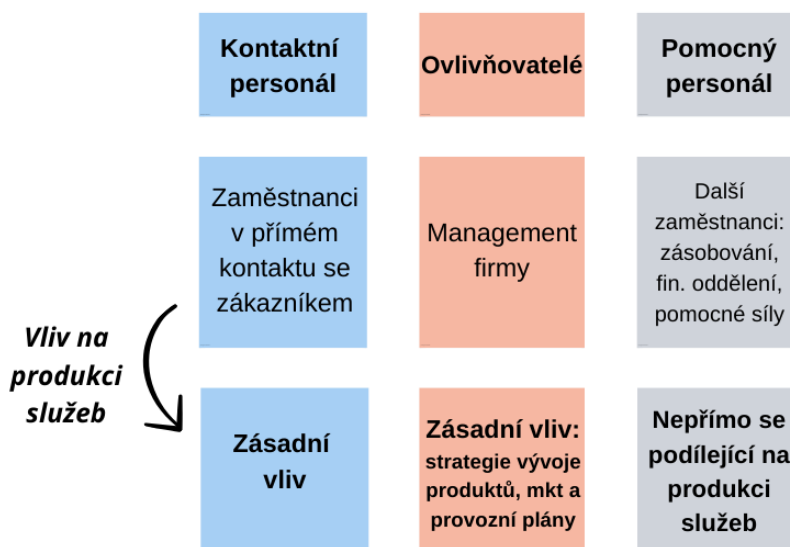
Zaměstnanci:

Zaměstnanci jsou klíčoví pro úspěch společnosti, která se věnuje službám. Marketing může být tedy jen tak dobrý, jak dobří jsou lidé, kteří dané služby poskytují. (Kotler a Keller, 2016)

Staňková (2010) dodává, že jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou základním faktorem při výrobě a dodávce dané služby, a tedy reprezentují firmu u zákazníků. Díky nim se služba odlišuje od ostatních poskytovatelů služeb a jsou tak úzce spjati i s navyšováním, ale také snižováním, hodnoty firmy.

Wirtz a Lovelock (2022) doplňují, že většina služeb bude vždy potřebovat přímou interakci mezi zaměstnanci a zákazníky a je tedy potřeba pracovat na přístupu a dovednostech zaměstnanců dané společnosti. Firmy by se tak měly zaměřit na výběr, školení a motivaci jejich zaměstnanců. Pro společnosti, které se nachází v sektoru služeb, jsou tak dozajista loajální, schopní, zaškolení pracovníci klíčovou konkurenční výhodou.

Vašítková (2008), rozděluje pracovníky služeb do tří základních skupin:



Obrázek 2, Pracovníci a jejich vliv na produkci služeb
(vlastní zpracování v programu Canva dle Vašítkové, 2008)

Zákazníci:

Zákazníkem jsou myšleny všechny fyzické i právnické osoby, které jsou schopny „konzumovat“ produkty či služby, které konkrétní firma nabízí. (Cetlová, 2007)

Marketéři by měli vidět spotřebitele jako lidi a moci tak šířeji pochopit jejich životy. Nebrat je jen jako nakupující, kteří konzumují produkty a služby. (Kotler a Keller, 2016)

Zákazník je pro firmu hlavním motivem jejich předem stanovených poslání a vizí, jako například:

- Zákazník je hlavním důvodem, že firma existuje.
- Zákazník není závislý na firmě, to daná firma je závislá na zákazníkovi.
- Ztratit zákazníka je snadné, najít jej může trvat daleko déle.
- Kontakt se zákazníkem by měl být vždy profesionální – zdvořilý, příjemný.

- Náplní firmy by mělo být zajištění potřeb zákazníka tak, aby to bylo prospěšné pro obě strany.
- Úspěšnost firmy by se měla odvíjet od konzistentního vztahu se zákazníkem, nikoliv jednorázového prodeje. (Cetlová, 2007)

Většina služeb je založena na aktivní účasti zákazníka, stává se tak jejím spoluproducentem. On sám nebo jeho majetek může být objektem služby nebo je zapotřebí jeho aktivní účasti. (Vašítková, 2014)

Lehtinen (2007) doplňuje důležitost vztahu se zákazníkem, například:

- Pevný vztah se zákazníkem může firmě přinést nejen větší podíl na trhu, ale také častější nákupy, vyšší ceny.
- Přilákání nových zákazníků dle spokojenosti a hodnocení stávajících.
- Ztížení vstupu konkurence na trh díky loajálnosti a silnému vztahu zákazníků konkrétní firmě.

Vzhledem k povaze neziskového sektoru jsou v tomto případě zákazníci označováni spíše jako klienti, návštěvníci, pacienti, uživatelé, donátoři atd. (Hommerová, 2018)

3.6 Materiální prostředí (Physical Evidence/Physical Environment)

Pokud se jedná o službu, kdy musí zákazník přijít za poskytovatelem dané služby, pak je velmi důležitým nástrojem marketingového mixu také tzv. materiální prostředí. Hmatatelnými důkazy o kvalitě služeb tak může být vzhled budov, úprava okolí, vnitřní vybavení, ale také uniformy zaměstnanců, cedule, tištěné materiály a další viditelné prvky, které mohou mít vliv na spokojenost zákazníků a celkově produktivitu služeb. (Wirtz a Lovelock, 2022)

Vašítková (2014) dodává, že dojem, který na zákazníkově zanechá vstup do budovy, kde je daná služba poskytována, u něj vyvolá buď pozitivní či negativní očekávání. Příkladem těchto stimulů je osvětlení, hudba, atmosféra, vybrané barvy a vůně, stejně jako celkový vzhled budovy a vybavení interiéru.

Pokud jsou reakce zákazníků pozitivní, vyskytuje se u nich ochota zůstat, poznávat, komunikovat, vracet se a také využít nabídky. Na druhé straně, pokud jsou reakce záporné, pak se zákazník snaží vyhnout interakci a chce odejít a nevrátit se. Stejný princip ovšem je možné aplikovat i na zaměstnance, kde v případě pozitivních pocitů jsou více produktivní,

komunikují a mají dobrý pocit z poskytování služeb, v opačném případě je ve firmě větší fluktuace a také špatná pracovní kázeň, zaměstnanci jsou častěji unavení z pracovního vytížení a může docházet více k jejich „vyhoření“. (Vašítková, 2008)

Řízení materiálního prostředí:

Materiální prostředí může v oblasti služeb sloužit k odlišení svých nabízených produktů a dodat jim tak konkurenční výhodu. Zároveň by se organizace měla zaměřit na sjednocení stylu a image jednotlivých poboček (corporate identity), a tedy vytvořit určitý typický obraz, který bude následně odpovídat jejím cílům a filozofii. Tato corporate identity by měla být potvrzována vším, co daná organizace dělá – mkt komunikace, tradicemi, posláním, produkty, firemní kulturu a také design (logo, barvy, architektura atd.), který dotváří celkový firemní obraz. (Vašítková, 2014)

3.7 Procesy (Processes)

Z pohledu zákazníka lze služby označit za určité zážitky, kdežto pro danou společnost jsou služby procesy, které by měly být navrženy a spravovány právě tak, aby vytvořily požadovanou zákaznickou zkušenost/zážitek. Procesy by tak měly popisovat metodu a pořadí, v jakém v dané firmě probíhají a jak na sebe navazují tak, aby vytvořily pro zákazníka požadovanou hodnotovou nabídku. (Wirtz a Lovelock, 2022)

Bačuvčík (2011) označuje pod pojmem procesy všechno, co nějak ovlivňuje způsob interakce mezi poskytovatelem služby a jejím uživatelem, příkladem je řešení dlouhého čekání ve frontě na úřadě či u doktora.

Tento marketingový nástroj dle Koltera a Kellera (2016) odráží veškerou kreativitu, disciplínu a strukturu vnesenou do marketing managementu. Marketéři by se měli vyvarovat plánování a rozhodování bez toho, aniž by byly ve všem zahrnuty marketingové nápady a koncepty, které by zároveň tvořily vzájemně prospěšné dlouhodobé vztahy a vytvářely průlomové produkty a služby a jiné marketingové aktivity.

Czubala a kolektiv (2012) definují tzv. grafický projekt služby, který je schématem průběhu procesu dané služby. Jedná se vlastně o mapu, která zobrazuje všechny činnosti, které jsou vykonány v průběhu procesu, dále pořadí těchto činností a jejich vzájemnou spojitost. Skládá se z:

1. Graf. představení všech činností a etap v procesu poskytování dané služby.

2. Nastavení kroků a etap, které jsou důležité z hlediska správnosti průběhu procesu poskytování služby.
3. Stanovení vhodných norem a standardů vykonávání dané činnosti.
4. Identifikace takových prvků, které budou viditelné pro zákazníka a následné stanovení hmatatelných důkazů pro stanovení služby.

Pokud by se stalo, že proces poskytování služby selže v kritických místech, pak může zákazník hodnotit produkt jako nekvalitní. K usnadnění lepší kontroly kvality daných probíhajících procesů je podstatné určení těchto kritických míst a pokud by přece jen k selhání došlo a nastala kritická situace, měli by být zaměstnanci obeznámeni s případnými kroky k vyřešení této situace. (Vašítková, 2014)

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum definujeme jako systematické navrhování, sběr, analýzu a reportování dat a zjištění souvisejících s určitou marketingovou situací, před kterou společnost stojí.“ (Kotler a Keller, 2013)

Stejný postoj zastává také Urbánek (2010), který marketingový výzkum definuje jako: „[...] systematické shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací, které se týkají určité problematiky, kterou se firma zabývá.“

Podobně definují marketingový výzkum také Karlíček a Tahal (2018), kteří zároveň poukazují na důležitost tohoto marketingového nástroje z hlediska dynamiky a stále se vyvíjející marketingové oblasti.

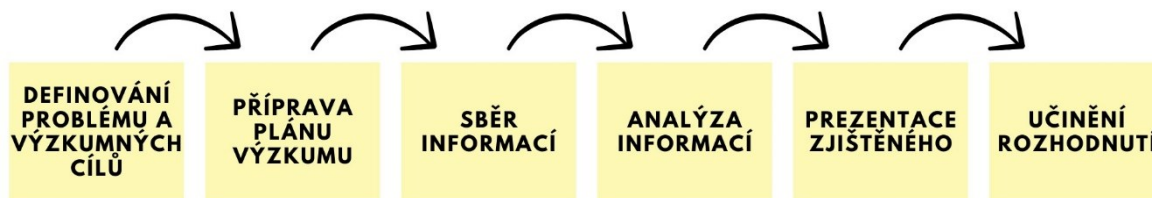
Dibb a Simkin (2016) doplňují důležitost marketingového výzkumu z důvodu detekce změn v chování a postojích spotřebitelů, což společně zároveň napomáhá zůstat v kontaktu s neustále se měnícím a vyvíjejícím se trhem.

Dle Vašíkové (2014) je marketingový výzkum důležitý pro získávání takových informací, které povedou k naplnění cílů organizace. Tyto stanovené cíle společnost dosáhne právě naplněním potřeb a přání svých zákazníků, jež budou zároveň splňovat jejich kritéria lépe, než konkurenční organizace.

Na zákazníky klade důraz také Foret (2011), který marketingový výzkum pojímá jako určitý akt vstřícnosti a zájmu o své zákazníky a to takovým způsobem, díky němuž daná společnost získá o svých zákaznících důležité informace a může tak své produkty (služby) orientovat tím správným směrem. Zároveň firmě marketingový výzkum poslouží jako záznam statu quo a v neposlední řadě také manažerům poskytne důležitý feedback, tedy zhodnocení dosavadní činnosti.

Základními otázkami, na které hledají společnosti odpovědi, jsou: *Kdo jsou zákazníci? Proč nakupují? Kde nakupují? Kolik nakupují?* Zodpovězením těchto základních otázek získají nejen informace o potencionálních zákaznících, ale také jak se tito zákazníci rozhodují a jaká mají kritéria výběru. (Sharp, 2017)

Kotler a Keller (2016) rozdělují proces tvorby marketingového výzkumu do šesti kroků, které jsou graficky zobrazeny na obrázku níže. Dobře zpracovaný marketingový výzkum poskytuje společnosti důležité informace o zákaznících a situaci na trhu.



Obrázek 3 Proces marketingového výzkumu

(vlastní zpracování v programu Canva dle Kotlera a Kellera, 2016)

Existuje vícero rozdělení marketingového výzkumu, v podkapitole 4.1 a 4.2 bude blíže popsáno rozdělení marketingového výzkumu na kvalitativní a kvantitativní. Karlíček a Pištělák (2018) uvádí, že je toto rozdělení závislé na charakteru problémů, které kvalitativní či kvantitativní výzkum zkoumá. Oba typy výzkumu mají své charakteristiky a taktéž klady a zápory. Mohou se vzájemně doplňovat, je tedy vhodné zvážit použití obou typů výzkumu.

4.1 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvalitativní marketingový výzkum objasňuje motivy a stanoviska potencionálních zákazníků a taktéž jejich důvody konkrétního chování. Snaží se odpovědět na otázku „Proč?“ a zároveň jde o menší počet respondentů, který na dané otázky odpovídá. (Tahal, 2017)

Záměrem kvalitativního marketingového výzkumu je snaha více proniknout do mysli spotřebitele, zjistit důvody jeho chování a co stojí za jeho konkrétní volbou v rozhodování. Tuto oblast tak nejde jednoduše zobecnit na celou populaci, každý člověk může mít jiný důvod pro určité chování a často se jedná také o vyvolání určitých emocí, které mohou být pro každého odlišné. Procesy, které v mozku probíhají, jsou hůře uchopitelné a je tak často potřeba jejich psychologický výklad. (Karlíček a Pištělák, 2018)

Shodně se vyjadřují i Kotler a Armstrong (2021), podle kterých je cílem tohoto typu výzkumu více porozumět konkrétnímu spotřebitelskému chování. Ke kvalitativnímu marketingovému výzkumu se využívá především osobní dotazování (hloubkový rozhovor) či přes telefon nebo „focus group interview“, což je rozhovor s vícero respondenty na konkrétní téma (zpravidla 6 – 10 oslovených respondentů).

Výhodou kvalitativního výzkumu je fakt, že odpovědi v klasických dotaznících nemusí vždy odpovídat skutečnému chování zákazníků, kdežto právě kvalitativní výzkum nabízí širší škálu odpovědí a tedy i větší volnost pro respondenty. Nevýhodou takového výzkumu však může být dezinterpretace či naprosto odlišné vyhodnocení výsledků výzkumu dvěma různými výzkumníky. (Kotler a Keller, 2016)

4.2 Kvantitativní marketingový výzkum

Kvantitativní výzkum se oproti kvalitativnímu zabývá měřením intenzity zkoumaných jevů a hledá odpověď na otázku „*Kolik?*“ Zpravidla se využívá velký vzorek respondentů, díky kterému je možné výsledky výzkumu zobecnit na celou populaci. (Karlíček a Pištělák, 2018)

Kvantitativní výzkum je postaven na shromažďování adekvátního množství kvantifikovatelných dat, ze kterých lze následně provést statistickou analýzu. Důležitým aspektem je také reprezentativní vzorek populace, tedy náhodný výběr respondentů a kvótní výběr. (Vašítková, 2014)

Matušínská (2007) dodává, že lze provést kvantitativní výzkum také na malém počtu respondentů, pokud je typologicky zaměřen na určitou cílovou skupinu. Smyslem tohoto výzkumu je zjištění postojů, motivace a v neposlední řadě také chování zákazníků.

Mezi nejčastěji používané techniky kvantitativního marketingového výzkumu lze dle Foreta a Melase (2020) zařadit osobní rozhovory, pozorování, experiment, dále obsahovou analýzu textů a především pak písemné dotazování.

Dotazníkové šetření:

Dotazníkové šetření je jedním z nejpoužívanějších flexibilních nástrojů kvantitativního marketingového výzkumu a může být respondentovi zprostředkováno vícero cestami – osobně, online (písemně) či telefonicky. (Kotler a Armstrong, 2021)

Otázky musí být sestaveny tak, aby korespondovaly s požadavky na data daného výzkumu. Měly by být jasné, snadné na pochopení a zaměřené na konkrétní cíl. Tento cíl by měl být stanoven před vytvořením dotazníku a dotazující by se tak měl vyhnout časté chybě, kdy jsou pokládány otázky, které neposkytují informace k potvrzení či vyvrácení hypotézy stanovené na začátku výzkumu. (Dibb a Simkin, 2016)

Karlíček a Tahal (2018) uvádí čtyři nejpoužívanější typy otázek, které mohou být v dotazníku použity, jedná se o:

- Uzavřené otázky – U tohoto typu otázek nemá respondent možnost vlastní odpovědi, musí si vybrat pouze z předem zvoleného výběru. Nevýhodou může být snížení informační hodnoty v případě neztotožnění se respondentem s žádnou z možných odpovědí. Výhodou pro tazatele je následně jejich snadné vyhodnocování.
- Otevřené otázky – Jedná se o opak uzavřených otázek, respondent se může rozepsat. Informační hodnota je poměrně velká, ovšem vyhodnocování bývá náročné.
- Polouzavřené otázky – Jedná se o kompromis dvou předešlých typů otázek, kdy si respondent může vybrat z předem přednastavených odpovědí, ale je mu také umožněno uvést otevřenou odpověď („Uveďte jiné...“).
- Škály – Díky škálám je možné postoje respondentů kvantifikovat, jedná se například o Likertovu škálu (Naprosto souhlasím, ..., Naprosto nesouhlasím), dále o sémantický diferencíál (využití dvojice opozitních slov, např. moderní X nemoderní, přátelské X nepřátelské).

5 VYBRANÉ MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Marketingové prostředí je tvořené interním a externím prostředím společnosti, kde faktory těchto prostředí ovlivňují marketingové aktivity, jež jsou zaměřené na cílového zákazníka. (Paulovčáková, 2015)

Analýza společnosti a jejího okolí je důležitým a logickým zahájením plánovací činnosti, kde k pochopení příčin výchozího stavu společnosti je nutné provést situační analýzu. Analýza situace firmy by měla být objektivní, důkladná a systematická, jak k vnějšímu, tak k vnitřnímu prostředí a možnému potencialu společnosti. Situační analýza se tak snaží podchytit vlivy, které vytváří podmínky pro podnikání. (Světlík, 2018)

Jedna z metod, popisující síly v prostředí, ve kterém daná firma působí, je metoda PEST, jež vychází z popisů skutečností, zásadních pro vývoj vnějšího prostředí společnosti. Jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. (Světlík, 2018) Je možné doplnit ještě další, ekologický faktor (metoda je tedy rozšířena na PESTE). (Lesáková, 2014)

Při přípravě marketingové strategie je potřeba brát v úvahu nejdůležitější faktory, které pomáhá přehledně uspořádat SWOT analýza. (Karlíček, 2018) Po vypracování této analýzy je možné vyhodnotit proměnné, které následně mohou mít značný vliv na činnost společnosti a její výkonnost. (Světlík, 2018)

5.1 PESTE analýza

PESTE analýza se věnuje marketingovému makroprostředí a hodnocení jeho jednotlivých vlivů. Jednotlivá písmena v názvu analýzy uvádějí jednotlivé vlivy, a to: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a enviromentální/ekologické. Obsahem této analýzy je určit trendy, k nimž dochází a následně z nich vyvodit možný budoucí vývoj. (Kozel et al., 2011) Světlík (2018) doplňuje, že je potřeba také zvažovat, jakým způsobem se mění faktory v čase.

PESTE analýza se zabývá níže uvedenými externími faktory, jež působí na podnik:

- Politicko-právní faktory – Jedná se o regulaci podnikání ze strany státu. Může se jednat o určité omezení podnikání, zvýšení bariéry vstupu na daný trh, ale může to být také v určitých situacích pro firmy příležitostí. (Karlíček, 2018) Autor Světlík (2018) jako příklad politicko-právních faktorů uvádí školskou legislativu či sociální politiku.

- Ekonomické faktory – Karlíček a Chytková (2018) uvádí, že kupní síla není mezi lidmi rovnoměrně rozložena a neměl by tedy být tento vliv ve společnosti opomíjen. Zároveň však má kupní síla svou dynamiku, kdy některé státy rychleji bohatnou, stagnují či chudnou než jiné. Světlík (2018) uvádí např. míru nezaměstnanosti, vývoj HDP či podíl výdajů na školství jako ekonomické faktory, které mohou firmy ovlivnit.
- Sociálně-kulturní faktory – Tyto faktory obsahují kulturní normy a očekávání, dále zdravotní služby, údaje o růstu a věku obyvatelstva a další demografické údaje. Jsou velmi úzce spjaty se zaměstnaností a jsou zásadními faktory pro pochopení, jaké rozpoložení v současnosti na trhu vládně a o jaké produkty a služby by mohl být potencionálně zájem. (Mytími, 2024) Autor Světlík (2018) zařazuje např. demografický vývoj, životní styl, míru vzdělanosti v regionu či mobilitu obyvatelstva. Karlíček a Chytková (2018) zároveň doplňují, že by daná společnost měla tyto vlivy důkladně sledovat a reagovat na ně vhodně zvolenými marketingovými nástroji.
- Technologické faktory – Technologické prostředí je dle Kotlera a Armstronga (2021) jedním z nejrychleji se vyvíjejících prostředí, zároveň však je pro firmy velmi těžké s tak rychlým vývojem držet neustále krok. Na tento problém poukazují také Karlíček a Chytková (2018), který dodává, že držet krok s vývojem technologií v praxi často znamená inovaci celé produktové kategorie a s ní související služby, zvolenou komunikaci a taktéž způsob distribuce. Zároveň však nelze dopředu přesně stanovit, kam bude technologie směřovat a co všechno se následně změní.
- Enviromentální/ekologické faktory – Enviromentální faktory popisují především působení životního prostředí a vliv ekologie. Mimo jiné se jedná o zákony o likvidaci odpadů, o ochraně životního prostředí či regulaci spotřeby energií. Ačkoliv jsou tyto faktory hojně řešeny u odvětví jako je cestovní ruch či zemědělství, tak vlivem globálního oteplování a celkově zájmu o životní prostředí, může snad již každá organizace ve své činnosti tyto faktory zohlednit. (Mytími, 2024)

5.2 Benchmarking

Metoda benchmarkingu má za cíl systematické porovnávání procesů, dále struktury, nabízených produktů a výkonnosti zvolené organizace s dalšími vybranými společnostmi za účelem definování cílů pro vlastní zlepšování. Díky benchmarkingu může daná organizace stanovit, identifikovat i pochopit zásadní ukazatele, které ji pomohou k pozitivní změně. Zásadní pro tuto metodu jsou však pravdivé informace, bez nichž by tato metoda nebyla úspěšná. (Grasseová, 2012)

Paulovčáková (2015) doplňuje, že se tato analýza konkurence snaží identifikovat nejlepší parametry výkonnosti u konkurence a následně stanovit postupy k jejich dosažení u vlastní organizace.

Metoda benchmarkingu se nevynezuje pouze na analýzu konkurence, ale může probíhat jak externě, tak interně v rámci organizace (např. dvě oddělení či mateřská a dceřiná společnost). (myTimi, 2021)

Nenadál (2011) rozděluje benchmarking na procesní, funkcionální a výkonový (zároveň všechny uvedené typy mohou být jak externí, tak interní):

- Procesní benchmarking – Tento typ benchmarkingu měří funkčnost a výkonnost konkrétního procesu vzhledem k organizaci, která je brána jako nejlepší v daném procesu. (Nenadál, 2011) Procesní benchmarking se tedy koncentruje na procesy a postupy, jež vedou k dosažení výborných výsledků a zpravidla jsou srovnávány ty procesy, které jsou ve vlastní organizaci slabou stránkou. (myTimi, 2021)
- Funkcionální benchmarking – Funkcionální benchmarking porovnává organizační výkonnost, dále produkty a služby a pracovní procesy s nejúspěšnějšími společnostmi bez ohledu na odvětví. (Wagner, 2009)
- Výkonový benchmarking – Tento typ srovnává výsledky výkonnosti, dále efektivitu, zisků, obrátu či fluktuace zaměstnanců. (myTimi, 2021)

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou anglických slov: Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats. (Světlík, 2018) Kotler a Armstrong (2021) popisují tuto analýzu jako celkové zhodnocení silných a slabých stránek společnosti, jež představují vnitřní faktory, a také příležitosti a hrozby, které představují vnější faktory.

Výsledkem SWOT analýzy je tedy matice, kde po zapsání vnitřních a vnějších faktorů, jsou porovnávány tyto faktory a jejich následnou kombinací vzniká strategie, která napomáhá společnosti se shodou s jejím okolím. (Nagyová, 2014)

Tato analýza je hojně využívána díky své jednoduché a flexibilní metodice. Jedná se o široce používaný nástroj pro situační analýzu a rozvoj strategie společnosti. Nejen, že se SWOT analýza využívá jako součást strategického podnikového plánování, ale slouží k zodpovězení marketingově relevantních otázek, například v rámci výkonnostní politiky či k umístění jednotlivých produktů nebo produktových programů na trh. (Bernecker, 2017)

Podstatou této analýzy je rozdělení tržních faktorů do čtyř kvadrantů matice. Silné stránky obsahují pozitivní faktory, jež jsou pod přímým vlivem dané společnosti, stejně jako slabé stránky, které jsou ovšem negativními faktory. Na oba faktory mohou marketéři bezprostředně působit, mohou je ovlivnit. Na druhé straně příležitosti a hrozby obsahují příznivé, respektive nepříznivé vnější faktory, které marketéři nemohou bezprostředně ovlivnit. (Karlíček, 2018)

Zároveň však Kotler a Keller (2016) dodávají, že daná společnost nemusí napravovat všechny své slabé stránky, avšak ani se neradovat ze všech svých silných stránek. Spíše se zamyslet nad otázkou, zda by se měla společnost omezit na příležitosti, pro které má požadované silné stránky či zvážit ty, které by mohly vyžadovat nalezení nebo rozvoj nových silných stránek.

Kotler a Armstrong (2021) popisují příležitosti (Opportunities) jsou příznivé faktory či trendy vnějšího prostředí firmy, které mohou být využity ve prospěch organizace.

Hrozby (Threats) jsou naopak nepříznivými faktory či trendy vnějšího prostředí společnosti, které mohou pro společnost znamenat výzvu či ohrožení. (Kotler a Armstrong, 2021) Některá rizika se objevují z důvodu náhlých změn v makroprostředí, jako např. vládní nařízení. Tato ohrožení se mohou zmírnit, pokud společnost odstraní slabé stránky a naopak využitím silných stránek. (Vašítková, 2014)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce se věnovala literární rešerší důležitých poznatků převážně v oblasti marketingu služeb. První kapitola se věnovala marketingu služeb, klasifikaci a vlastnostem služeb.

Druhá kapitola se zabývala neziskovými organizacemi, členěním neziskových organizací, dále definovala vize, poslání a cíle organizace a také se věnovala možnostem financování neziskových organizací.

Třetí kapitola detailně popsala marketingový mix služeb, označovaný též jako 7P, pod který spadají marketingové nástroje: produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, materiální prostředí a procesy.

Čtvrtá kapitola pak byla věnována marketingovému výzkumu, který se dělí na kvalitativní a kvantitativní, z jehož nástrojů bylo následně v analytické části využito dotazníkové šetření.

Poslední, pátá kapitola teoretické části se soustředila na tři analýzy, a to analýzu vnějšího prostředí PESTE, analýzu konkurence Benchmarking a analýzu silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb, tzv. SWOT analýzu.

Praktická část se bude opírat o poznatky získané v teoretické části práce.

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Nestátní nezisková organizace Mateřské a rodinné centrum Mateřinka Brno bylo založeno 2.9.2011 a je zřizovatelem Zdravé mateřské školy s Montessori programem z.s., která je zapsána v rejstříku škol a školských zařízení MŠMT, působící na Vrchlického sadě v Brně. Zdravá mateřská škola s Montessori programem byla založena v roce 2018 se sídlem na adrese Vrchlického sad 1894/4 Černá Pole v Brně a jeho předsedou je Mgr. Veronika Rylková.

Předmětem činnosti této organizace je tedy již vyplývající předškolní vzdělávání a péče o děti. Jedná se o první certifikovanou Zdravou mateřskou školku s Montessori programem u nás v České republice, a to pod záštitou Ministerstva školství a Státního zdravotního ústavu. Zároveň byla vybrána spolkem Skutečně zdravé školy a od roku 2017 je zapojena do mezinárodního projektu EPESS (v překladu: Zdraví žáci a kvalifikovaní pedagogové prostřednictvím celostního systému školního stravování). (Mateřinka Brno, © 2011)

Neustálý nárůst klientely a poptávky po dalších službách vedl k logickému rozšíření pole působnosti a byly otevřeny také jesle Dětská skupina DS Mateřinka – zdravé jesle s Montessori programem pro děti od 1,5 do 3 let, dále Dětská skupina DS Mateřinka II, sídlící taktéž na Vrchlického sadě v Brně. Další expanzí pak byla otevřena dětská skupina v Břeclavi DS Mateřinka III, pro děti od 2 do 6 let, která je navíc obohacena o prvky anglického jazyka. Dětské skupiny fungují pod IČEM Mateřského a rodinného centra.

Organizace Mateřinka Brno nabízí širokou škálu služeb, klíčovou službou je však předškolní vzdělávání a péče o děti. Jedná se o české prostředí s rozšiřujícími prvky anglického jazyka. Vzdělávací Montessori program se zaměřuje na výuku praktického života, smyslovou výchovu, poznávání světa kolem sebe, jazyk a matematiku, dále Dítě a jeho: psychika, svět, společnost, ten druhý a tělo. Služby jsou poskytovány také v oblasti diagnostiky a portfolií dětí, přípravy předškoláků, organizací různých celodenních výletů a školek v přírodě, aktivit v rámci vzdělávacího programu a různých rodinných akcí. (Mateřinka Brno, © 2011)

Mateřinka Brno si zakládá na láskyplném a respektujícím prostředí, kde se děti mohou naučit mnoho užitečného a kde se cítí spokojeně. Snahou je vytvářet rodinné prostředí tak, aby bylo přátelské, bezpečné, podnětné a vstřícné. Vzdělávání je koncipováno tak, aby v dětech vzbuzovalo zvědavost a v maximální míře rozvíjelo jejich vlastní potenciál, sebedůvěru a chuť poznávat všechno okolo něj. (Mateřinka Brno, © 2011)

Logem Mateřinky Brno je mnohobarevná květina s okvětními lístky ve tvaru srdcí.



Obrázek 4 Logo Mateřinky Brno (zdroj: montessori-skolka-brno.cz, © 2011)

7.1 Vize

Vizi společnosti Mateřinka chce být uznávanou vzdělávací organizací pro děti předškolního věku, jež má za cíl laskavé a respektující vzdělávání, postavené na principech Montessori k rozvoji samostatnosti, vlastního potencionálu a sebedůvěry. Chce poskytovat nejvyšší možnou kvalitu poskytovaných služeb a podpořit děti ve vytvoření si správných morálních hodnot a také pochopení sebe sama díky situacím, které se kolem nás každodenně odehrávají a kterými si utváříme své okolí.

7.2 Poslání

Poslání společnosti je postaveno na smysluplném vzdělávání dětí s láskou a respektem, porozuměním a radostí z objevování. Mateřinka Brno se taktéž snaží o maximální podporu rozvoje vlastního potencionálu, sebedůvěry a chuti poznávat svět kolem sebe. Vybízí děti k samostatné činnosti, koncentraci a k vlastnímu učení. Snaží se dětem nabídnout podnětné a připravené prostředí, jež jim pomůže naplno rozvinout jejich potencionál. Dbá na individuální potřeby každého dítě a vytváření přátelského přístupu.

7.3 Cíle

Primárním cílem dle vedení společnosti je být nejlepší na trhu v poskytování služeb v dané oblasti, určovat rytmus a držet se na špičce mezi dalšími organizacemi poskytujícími předškolní vzdělávání s důrazem na Montessori principy, moci se kvalitativně zviditelnit pomocí udílení cen, grantů, šikovných dětí a přidané hodnoty, jež veřejnosti poskytuje. Se zvedáním kvality poskytovaných služeb souvisí také možnost zvedání ceny, vzhledem k rostoucím mzdovým nákladům, růstu cen energií či změn v makroprostředí.

8 ANALÝZA 7P – SOUČASNÝ STAV

Marketingový mix 7P, jinak také označovaný jako marketingový mix služeb, tvoří 7 nástrojů z anglického: Product, Price, Place, Promotion, People, Physical Evidence, Processes (tedy: produkt/služba, cena, místo, propagace, lidé, materiální prostředí a procesy). Všechny nástroje marketingového mixu dané společnosti jsou detailně popsány v následujících podkapitolách.

8.1 Produkt/služba (Product)

Organizace Mateřinka Brno nabízí širokou škálu služeb. Nejdůležitější a primární službou je kvalitní předškolní vzdělávání a péče o děti. Výuka probíhá v českém prostředí s rozšiřujícími prvky anglického jazyka s rodilým mluvčím.

Předškolní vzdělávání je postaveno na principech Montessori pedagogiky, se zaměřením na všestranný vývoj dítěte ve vzdělávacích oblastech jako:

- praktický život;
- smyslová výchova;
- poznávání světa;
- jazyk a matematika;
- Dítě a jeho psychika, Dítě a svět, Dítě a společnost, Dítě a ten druhý a Dítě a tělo.



Obrázek 5 Aktivity Mateřinky Brno - poznávání světa okolo sebe
(zdroj: montessori-skolka-brno.cz, © 2011)

Nedílnou součástí je také kvalitní péče a vzdělávání zkušenými a vzdělanými průvodci v oblasti pedagogiky a Montessori principů. Služby jsou poskytovány také v oblasti:

- diagnostiky a portfolií dětí;
- přípravy předškoláků;
- organizací různých celodenních výletů a školek v přírodě;
- aktivit v rámci vzdělávacího programu – výtvarné projekty, vaření a pečení pro děti, karnevaly a besídky, narozeninové oslavy a akce pro děti;
- akce pro rodiče s dětmi a setkávání rodin.

Mateřinka Brno nabízí také nadstandardní služby, které nejsou zahrnuty v ceně školného:

- canisterapie;
- muzikofiletika;
- výlety;
- plavání a lyžařská školka;
- sauna;
- akce pro děti, jež nejsou pořádány MŠ;
- odpolední kroužky a další.

Součástí poskytovaných služeb je samozřejmě zajištění stravování, které však také není zahrnuto v ceně školného.

8.2 Cena (Price)

Tvorba ceny je pro organizaci důležitým nástrojem. Ačkoliv se jedná o nestátní neziskovou organizaci a její hlavní činností není podnikání a tedy primárně zisk, tak na svůj chod a vykonávání svého poslání potřebuje finance. Ty jsou získávány především z členských příspěvků, tedy školného, jež zajišťují většinový příjem společnosti. Financování však musí být zajištěno ještě z veřejných zdrojů ve formě dotací, bez kterých by organizace nemohla svou činnost aktuálně provozovat. Měsíční cena školného za jedno dítě ve věku od 3 do 6 let je 11 000Kč.

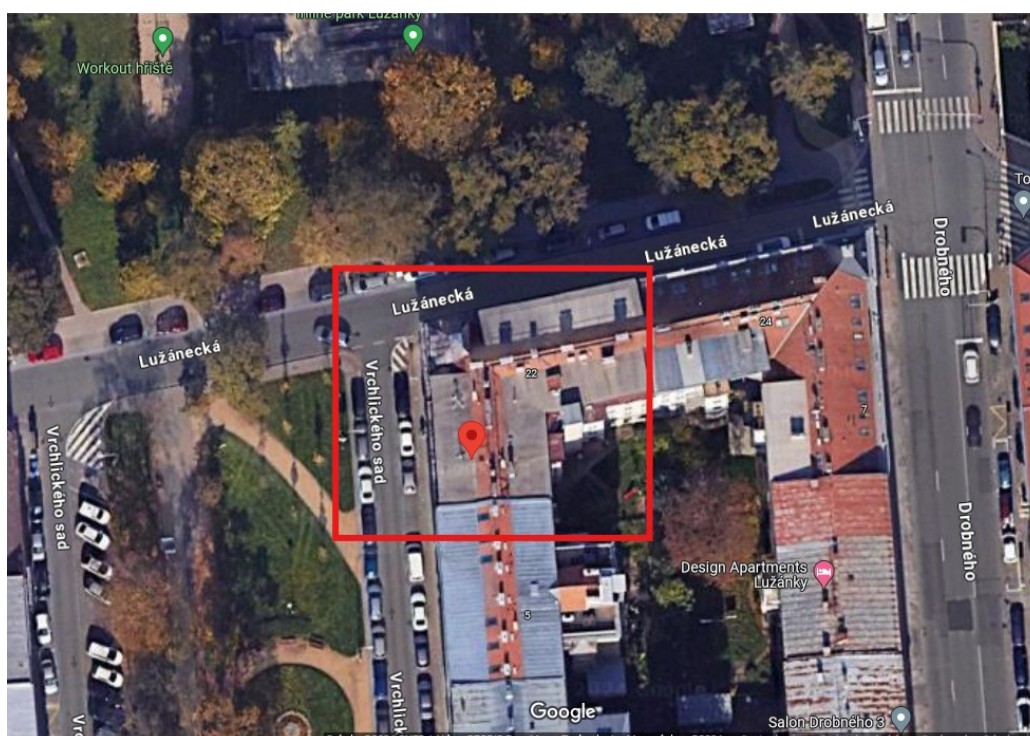
Cena za poskytované služby tak obsahuje kvalitní vzdělávání a péči o děti, poskytovanou zkušenými a vzdělanými průvodci (pedagogy) s odpovídajícím pedagogickým vzděláním

a znalými Montessori principů a celodenní program pro děti od 7:30 do 17:00. Samozřejmě je zde zahrnuto také nájemné prostor a údržba zahrad, energie a další provozní náklady. Dále jsou v ceně zohledněny také aktivity pro děti, potřebné pomůcky k výuce a studijní materiály, hygienické potřeby, osobní konzultace s pedagogem o prospěchu a vývoji dítěte, pojištění dětí, příspěvky na plavání a další. Stravování není zahrnuto v ceně školného. Vzhledem k malému počtu dětí ve třídě (max počet 12 dětí) je zajištěno kvalitní vzdělávání a možnost individuální péče o děti a rozvíjení jejich schopností a dovedností.

Klientům je poskytována 5% sleva při zaplacení školného na půl roku dopředu a v případě dalšího dítěte je poskytnuta sleva 10% (sourozenecká sleva). Zároveň si rodiče mohou uplatňovat slevu na dani na školné, za umístění dítěte v předškolním zařízení. (Mateřinka Brno, © 2011)

8.3 Distribuce (Place)

Služby společnosti Mateřinka Brno jsou poskytovány přímo v sídle společnosti, na Vrchlického sadě 1894/4 v Brně – střed – Černá Pole. Prostory školky se nachází v prvním patře obytného domu, v přízemí pak působí i dětská skupina Mateřinky – jesle. Distribuční cesta je přímá, tedy zákazníci přichází za službou.



Obrázek 6 Lokace Mateřinky (zdroj: Google maps)

Ve vnitrobloku je zařízena malá zahrada uzpůsobená Montessori principům, která vede děti k samostatnosti, rozvíjí jejich dovednosti a vede je ke vztahu k přírodě. Další možností vyžití venku nabízí přilehlý park Lužánky a nedaleká jedlá zahrada u Mendelova náměstí.



Obrázek 7 Zahrada Mateřinky na Vrchlického Sadě (zdroj: Facebook Mateřinky)

Obrovskou výhodou je dostupnost školky, která se nachází v Brně – střed, je tak možné se k ní dostat nejen městskou hromadnou dopravou, ale i na kole. Parkování v místě je, stejně jako v dalších částech Brna, zajištěno modrými zónami.

8.4 Propagace/Komunikace (Promotion)

Důležitou formou propagace jsou spokojení klienti Mateřinky, kde se na základě jejich spokojenosti mohou šířit pozitivní ohlasy potenciálním klientům.

Mateřinka Brno využívá celou řadu neplacených internetových forem propagace, a to především sociálních sítí Facebook a Instagram, YouTube a webových stránek společnosti. Nejvíce příspěvků z dění ve školce je sdíleno na facebookovém účtu Mateřinky, kde bylo přidáno za rok 2024 do měsíce červenec téměř 20 příspěvků. Na placenou propagaci aktuálně nemůže společnost vynakládat finanční prostředky, pouze příležitostný tisk propagačních materiálů. Společnost se snaží o ucelený jednotný koncept.⁶



Obrázek 9 Náhled web. stránek pro mobilní zařízení (zdroj: montessori-skolka-brno.cz)



Obrázek 8 Náhled FB stránek pro mobilní zařízení (zdroj: Facebook Mateřinky)

Propagace ve společnosti Mateřinka se taktéž snaží o udržování dobrých vztahů s veřejností a udržování pozitivní image společnosti. V roce 2017 byla Mateřinka nominována na Český Goodwill. Zároveň se zakladatelka Mateřinky objevila v televizi na ČT24 jako komentující situace nedostatku míst ve školách v roce 2017/2018.

8.5 Lidé (People)

Klíčovou roli pro klienty hrají zaměstnanci služeb, tedy pedagogové (průvodci) předškolního vzdělávání. V této oblasti je tento nástroj o to důležitější, neboť má zásadní vliv na spokojenost klientů.

Mateřinka se neustále snaží o co nejvyšší možnou poskytovanou kvalitu a z hlediska zaměstnanců je tak důležité jejich vzdělání a zkušenosti s péčí a předškolním vzděláváním. Důraz je kladen na pedagogické vzdělání všech zaměstnanců a znalost a souznění s principy Montessori, vizemi a kulturou Mateřinky Brno.

V roce 2024/2025 absolvují všichni průvodci kurz s certifikací AMI v Montessori vzdělávání. Brigádníci musí mít taktéž pedagogicky zaměřené vzdělání a je tak zajištěna nejvyšší možná kvalita poskytovaných služeb v této oblasti.

V třídě Mateřinky pro děti (3-6 let) jsou zaměstnány 2 průvodkyně na hlavní pracovní úvazek (úvazek 40 hod týdně), jež se starají o max 12 dětí, obě průvodkyně jsou ve věkovém rozmezí 25 – 35 let. Dále je v Mateřince zaměstnána školní asistentka a ředitelka, jakožto nepedagogický pracovník. Organizace si zakládá také na přátelském a respektujícím přístupu jak vůči dětem, tak i rodičům.

Na dohodu o provedení práce jsou zde zaměstnány také 2 brigádnice s pedagogickým zaměřením, které pomáhají především o prázdninách a zaskakují průvodkyně při nemoci či dovolené. Další nepedagogický pracovník na DPP je zástupkyně ředitelky (administrativní pracovnice), v provozu pak paní na výdej stravy a uklízečka.

Celý tým, pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci, jsou ženy. Fluktuace je optimální, některé zaměstnankyně pracují v Mateřince Brno již přes 7 let a důvodem odchodu bývá nejčastěji mateřská dovolená či stěhování.

Hlavní pracovní náplní pedagoga ve školce je přímá pedagogická práce, jež trvá průměrně 30hod/týdně, obsahující:

- vzdělávací a výchovnou činnost dle vzdělávacího programu a principů Montessori;
- dohled nad dětmi;
- denní pozorování dětí a zápis pokroků;
- Ukázky práce s pomůckami;
- Komunikace v českém/anglickém jazyce.

8.6 Materiální prostředí (Physical Evidence)

Důležitým nástrojem marketingového mixu je také materiální prostředí, které v případě služeb, kdy musí dojít zákazník za danou službou, je určitým hmatatelným důkazem o jejich kvalitě.

Školka se nachází v prvním patře ve starším, historickém bytovém domě v lokalitě u parku Lužánky v Brně. Prostory školky jsou navrženy po konzultaci s designéry dle principů a filozofie Montessori tak, aby co nejvíce rozvíjely dětskou soběstačnost a praktické dovednosti.

Vybavení:

Vybavení je voleno dle potřeb dětí, vše se snaží přizpůsobit jejich výšce, aby dítě samo zvládlo si něco podat či vykonávat různé činnosti. Nábytek je zvolen dřevěný s barevnými prvky. Velká okna poskytují velké množství přirozeného denního světla a je použita vhodná barva a intenzita osvětlení dle účelu místností.

Hračky pro děti jsou pečlivě vybírány, musí splňovat normy pro bezpečnost jejich užívání, věkovou kategorii, použitý materiál a být zdravotně nezávadné. Nejčastěji jsou v Mateřince k dispozici dřevěné, interaktivní hračky či pomůcky dle Montessori principů k rozvoji samostatnosti, kreativity a motoriky. Hračky jsou pravidelně dezinfikovány a průběžně kontrolovány, zda splňují bezpečnost a pokud je zjištěna jejich závada, nejsou již nadále využívány. Stejně tak pomůcky ke kreativní a výtvarné činnosti jsou vybírány dle norem pro jejich užívání, materiál i věkovou kategorii. V případě prstových barev a barev na tělo jsou voleny pouze k tomu určené a pouze pod dohledem dospělé osoby.

Mateřinka se ve svých pobočkách snaží o sjednocení stylu a image (corporate identity), a tedy vytvoření typického obrazu, který odpovídá jejím cílům a Montessori filozofii.



Obrázek 10 Prostory školky (zdroj: montessori-skolka-brno.cz)



Obrázek 11 Prostory školky (zdroj: montessori-skolka-brno.cz)

8.7 Procesy

Všichni zaměstnanci jsou při nástupu zaškoleni v procesech, jež běžně ve školce probíhají, od příchodu dítěte do školky, nachystané denní aktivity, podávání obědů a svačinek, tak i řešení problémů, informování rodičů či vedení v případě nenadálé situace apod.

Ve školce probíhá pro zaměstnance pravidelné školení BOZP, požární školení a školení první pomoci. Vedení školy má přesně dané legislativní postupy při přijetí či přestupu žáka přes webové stránky Mateřinky (zájmový formulář pro nové uchazeče a formulář pro „Domškolkáči“ pro individuální vzdělávání) a také pravidelné informování rodičů přes portál Twigsee, který zároveň rodičům slouží jako online docházkový systém.

V následující části budou blíže popsány vybrané procesy, jež ve školce probíhají a jakým způsobem se určité situace řeší:

Běžný den ve školce:

Běžný den ve školce je rozdělen na dvě části, na dopolední pracovní část a odpolední tříhodinovou část. Harmonogram dne probíhá následovně (Mateřinka Brno, © 2011):

- Rodiče přivádí děti mezi 7:30 – 8:30.
- **Začíná dopolední pracovní část 8:00 – 12:00:**
 - děti pracují s Montessori materiálem a pomůckami

- mají společné sdílení v kruhu
- výtvarné a hudební aktivity
- pohybová cvičení
- sociální interakce
- následuje jejich příprava svačinky, kdy si děti samy nachystají hrníčky, prostírání, vč. Následného úklidu a hygieny
- v případě hezkého počasí pobyt venku (rozvoj motorických dovedností, pohybové hry, dále pozorování a zkoumání světa, výlety a další)
- Mezi 12:00 – 12:45 následuje oběd, včetně servírování, následném úklidu a hygieny.
- 12:30 – 13:00 jdou některé děti domů, ostatní se připravují na relaxaci.
- 13:00 – 13:30 čas vyhrazený na čtení nebo poslech pohádek, relaxační půlhodinka
- 13:00 – 14:00 relaxace, spánek dětí max do 14:30
- **Začíná odpolední tříhodinová pracovní část:**
 - 13:30 – 14:30 individuální práce dětí a předškolní příprava
 - 14:30 – 16:30 odpolední pracovní část a volná hra, odchod dětí do 16:50

Stravování:

Školka má školní jídelnu – výdejnu, tedy stravování dětí je zajištěno externím dodavatelem, který zajišťuje dovoz stravy. Ten taktéž hlídá spotřební košík a normy pro správné stravování dětí, dle norem MŠMT. Školka odebírá dopolední a odpolední svačiny a obědy. Provozování školní jídelny – výdejny probíhá dle §3 vyhlášky č. 107/2005 Sb, o školním stravování.

Svačinky probíhají bez časové tísně, nikam se nespěchá a dává se dětem dostatečný prostor pro klid při jídle. Průvodce dětem nachystá potřebné věci pro přípravu svačinky, kdy si následně děti volně dochází pro vlastní hrníčky a prostírání. Poté mají děti možnost ochutnávky nabízených potravin a sami si zvolí, co si chtějí vzít a co ochutnat. Děti si krájí ovoce a zeleninu samy a stejně tak si zkouší namazat pečivo máslem či pomazánkou- Svačinky, stejně jako obědy, včetně následného úklidu nádobí a hygieny. (Mateřinka Brno, © 2011)

Úklid prostor školky:

Prostory, ve kterých se děti nachází, jsou velmi důležitým prvkem a nesmí být zanedbávány. Nepedagogičtí pracovníci se podílí na optimálním prostředí, ovšem neměla by tím být narušována výchovně vzdělávací práce, tedy úklid během výuky a přítomnosti dětí ve školce. O úklid prostor se stará 1 zaměstnankyně – uklízečka, vše musí odpovídat hygienickým požadavkům.

Denní úklid obnáší: vynesení odpadkových košů, vysávání koberců a umytí podlah, umytí a dezinfekce záchodů a umyvadel, klik, dále doplnění toaletních potřeb a čistících prostředků a utření prachu, umytí a dezinfekce pracovních ploch v kuchyňce.

Měsíční úklid: umytí a dezinfekce hraček, výměna povlečení (děti mají vlastní ložní prádlo), průběžné a včasné informování pověřené osoby o zásobách čistících prostředků, umytí dveří, nábytku, ředitelny, sociálních zařízení včetně dlaždic.

Hlavní úklid (2x do roka): umytí dveří, nábytku, parapetů, dále dezinfekce všech sociálních zařízení, umytí oken, zajištění vyprání dek a polštářů, vytření skříněk

Mimořádný úklid: dle potřeby, po malování či stavebních pracích.

Platba školného (Mateřinka Brno, © 2011):

Platba školného a stravného probíhá každý měsíc převodem na účet školky vždy k 25. dni předcházejícího měsíce. Podklady k platbě školného/stravného obdrží rodiče po přijetí do Mateřinky.

Poplatky, jež se platí za pobyt dítěte v MŠ jsou paušální a alikvotně se nekrátí v případě nepřítomnosti dítěte. Vrácení těchto poplatků za nepřítomnost dítěte nelze, vyjma následujících případů (slevy nebo vrácení poplatků):

- Z důvodu dlouhodobé nemoci dítěte (trvajících déle než 14 dnů, potvrzena od lékaře).
- Z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti dítěte (déle než dva měsíce trvajících soustavná nepřítomnost).
- Z důvodu nepřítomnosti během letních prázdnin,

Přijímací řízení (Mateřinka Brno, © 2011):

Harmonogram přijímacího řízení do školky se řídí dle nařízení Ministerstva školství. Zápisy probíhají v souladu s právními předpisy a uskutečňují se dle termínu školského zákona, tedy v období května.

K přijímacímu řízení je nutno doložit:

- vyplněnou přihlášku (poslání přihlášek je možné přes datovou schránku, e-mailem s uznaným el. podpisem, poštou nebo osobně po telefonické dohodě);
- řádné očkování dítěte dle zákona;
- kopii rodného listu;
- potvrzení od lékaře.

Přijetí přihlášky je potvrzeno přes e-mail, ve kterém je uvedeno také přidělené registrační číslo. Následuje prohlídka školky s osobním pohovorem (duben – květen), vyvěšení výsledků přijímacího řízení na webových stránkách Mateřinky Brno (květen) a vydávání či zaslání rozhodnutí o nepřijetí.

Žádost/omluvenka/uvolnění dítěte z docházky do školky:

Rodiče mohou děti omluvit z docházky na stránkách Mateřinky pomocí online formuláře nebo si vytisknout formulář v PDF formě a odnést jej následně vyplněný do školky.


ŽÁDOST/ OMLUVENKA/ UVOLNĚNÍ Z DOCHÁZKY DO MŠ

Zdravá mateřská škola s montessori programem
Mateřinka, Vrchlického sad 4, Brno

Já, zákonný zástupce
(jméno rodiče)

Omlouvám/žádám o
uvolnění (hodící
škrtnout) omlouvám
 žádám o uvolnění
 jiné

Celé jméno dítěte

Datum narození dítěte 

Z nepřítomnosti v MŠ v
době OD - DO:

Z důvodu:

Zpráva

Odeslat

Obrázek 12 Online omluvenka z docházky dítěte do MŠ Mateřinky
(zdroj: montessori-skolka-brno.cz, © 2011)

Úraz dítěte:

Úraz dítěte, ať už jakkoliv velký, musí být vždy náležitě řešen a zaznamenán. Mateřinka Brno se řídí dle norem BOZP, postup řešení úrazu dítěte ve školce je následující:

1. Úraz dítěte bez následné absence:
 - Ošetření úrazu
 - Šetření příčin úrazu
 - Zápis do knihy úrazu
 - Zaslání informací zákonnému zástupci a ředitelce MŠ
2. Úraz s následnou absencí žáka, jež zasahuje do 2 po sobě jdoucích dnů výuky:
 - Ošetření úrazu
 - Šetření příčin úrazu
 - Zápis do knihy úrazu
 - Zaslání informací zákonnému zástupci a ředitelce MŠ
 - Zpracování záznamu o úrazu dítěte
3. Úraz bez absence, ale s předpokladem odškodnění bolestného nebo na žádost:
 - Ošetření úrazu
 - Šetření příčin úrazu
 - Zápis do knihy úrazu
 - Zaslání informací zákonnému zástupci a ředitelce MŠ
 - Zpracování záznamu o úrazu dítěte

Záznam o úrazu dítěte je nutný poslat zákonnému zástupci, pojišťovně (a to do 5. dne následujícího měsíce), České školní inspekci, pojišťovně, kde je sjednáno pojištění odpovědnosti za úrazy, dále evidenci školy. K záznamu je nutné také sepsat GDPR formulář.

9 MARKETINGOVÝ VÝZKUM – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Marketingový výzkum probíhal v měsíci červenci 2024. V průběhu tohoto období byly zajištěny odpovědi od 52 respondentů. 34 respondentů nebylo klienty Mateřinky (jejich děti navštěvují jiná předškolní zařízení v Brně) a 18 respondentů využívalo služeb Mateřinky.

Marketingový výzkum byl prováděn pomocí jednoho formuláře v on-line formě. Formulář měl dvě části. Jednu pro respondenty nevyužívající v současné době služeb Mateřinky (z lokality Brna) a druhou pro klienty Mateřinky Brno. O on-line formuláři se potencionální respondenti dozvídali přes informační kanály Mateřinky, sociální sítě, e-mail a portál Twigsee.

9.1 Výsledky obecné části marketingového výzkumu

Obecnou část dotazníkového šetření vyplňovalo všech 52 respondentů. Rodičů, jejichž děti navštěvují v Brně jinou předškolní instituci než je Mateřinka, odpovídalo 34. Obě části dotazníku vyplnilo 18 rodičů dětí, jež navštěvují Mateřinku.

Otázka 1.: Navštěvuje Vaše dítě školku v Brně?

V této otázce měli respondenti na výběr z odpovědí ANO a NE. Všichni respondenti uvedli, že jejich dítě navštěvuje školku v Brně.

Otázka 2.: Co je pro Vás rozhodující při volbě mateřské školky?

Respondenti měli seřadit dle jejich priorit 5 faktorů od nejdůležitějšího po nejméně důležité, a to: cenu, lokaci, prostředí školky, přístup personálu a kvalitu výuky.

Jak bylo předpokládáno, cena byla ve většině případů na posledním či předposledním místě, nejvíce dotázaných uvedlo na prvním místě přístup personálu následovanou na druhém místě kvalitou výuky, lokalita a cena tedy nebyly pro rodiče zdaleka tak určující.

Otázka 3.: Je pro Vás ještě důležité jiné kritérium při výběru školky?

Zde mohli respondenti uvést další kritéria podstatná při jejich výběru (otevírací doba, stravování, vzdělávací program - jako např. Montessori, vícejazyčné vzdělávání,...).

Nejčastěji byl uveden vzdělávací program Montessori.

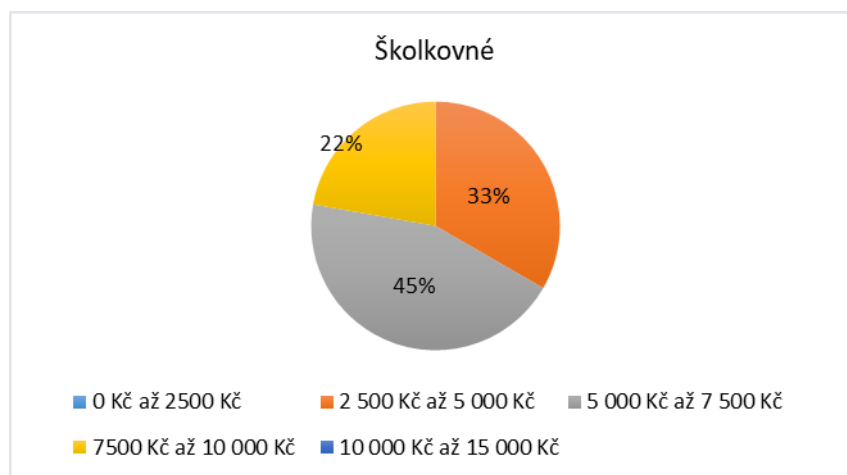
Otázka 4.: Co nejvíce na školce oceňujete?

Zde byl jako velmi častá odpověď zvolen přístup pedagogů a laskavý, individuální přístup k dětem a taktéž vysoká kvalita vzdělávání.

Otázka 5.: Jaká finanční částka za měsíc je pro Vás přijatelná za služby předškolního vzdělávání a péče o Vaše dítě?

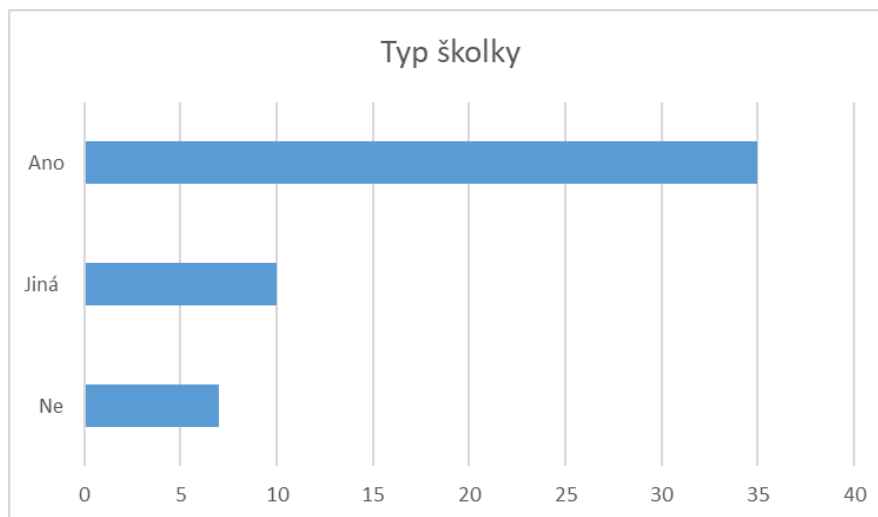
Tímto dotazem byla zjištěna míra ochoty poskytnout finanční částku za výchovu a vzdělávání dětí v předškolním věku. Vzhledem k tomu, že byl dotazník rozšířen především v segmentu rodičů, pro které je výchova a vzdělání prioritnější než základní služby v běžném typu školek, výsledek pravděpodobně nepokrývá ochotu investovat do tohoto typu služeb v ostatní populaci.

V dotazníku je míněna cena za celodenní péči od 7:30 – 17:00 bez stravného a v rámci běžného pracovního týdne.



Obrázek 13 Graf spokojenosti s výší školného (vlastní zpracování)

Otázka 6.: Navštěvuje Vaše dítě školku se specializovaným vzdělávacím programem, jako je např. Montessori, zdravá školka, vícejazyčný program apod? (Pokud je odpověď ano, můžete do kolonky "jiná" zadat typ programu)



Obrázek 14 Školka se spec. vzdělávacím programem (vlastní zpracování)

Tímto dotazem bylo zjištěno, zda měl respondent aktuální či předchozí zkušenost s výchovným zařízením se specializovaným programem primárně zaměřeným na výuku a vzdělávání v předškolních zařízeních. Vzhledem k tomu, že většina respondentů odpovídá pozitivně, potvrzuje tento dotaz, že se formulář dostal především k osobám, které nějakou zkušenost již mají. Do kolonky „jiná“ rodiče uvedli výhradně školku s Montessori programem.

Otázka 7: Znáte školku Mateřinka Brno?



Obrázek 15 Graf znalosti školky Mateřinka Brno (vlastní zpracování)

Tímto dotazem bylo zjištěno obecné povědomí o Mateřince mezi obyvateli Brna. Respondenti měli dvě možnosti volby Ano/Ne. Všichni odpověděli pozitivně, lze tedy s jistotou předpokládat, že Mateřinka je v daném segmentu obyvatel velmi známá.

Otázka 8: Jak jste se o školce Mateřinka dozvěděli?

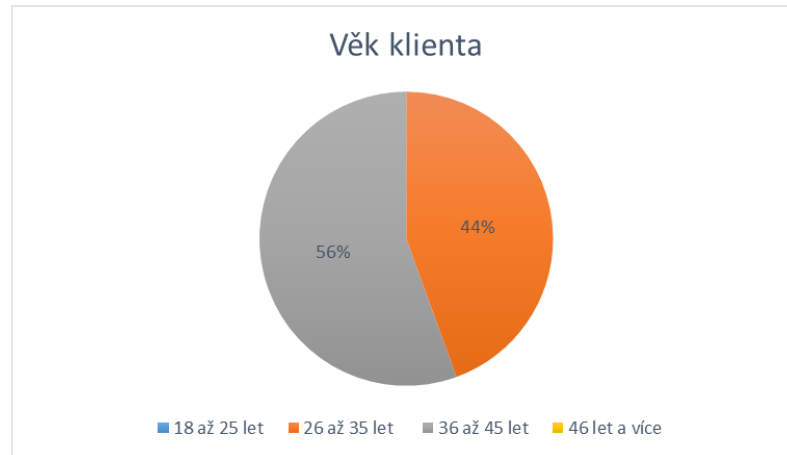


Obrázek 16 Graf zjištění existence školky (vlastní zpracování)

Zjištění faktu, jak se respondent dozvěděl o Mateřince, vypovídá o účinnosti jednotlivých informačních kanálů. Vzhledem k tomu, že v tomto případě dominují elektronické kanály, tak propagace skrze ně funguje. Taktéž to vypovídá o typu potencionálního zákazníka Mateřinky, kterým je osoba počítačově gramotná a zvyklá zjišťovat informace z elektronických médií.

Otázka 9: Jaký je Váš věk?

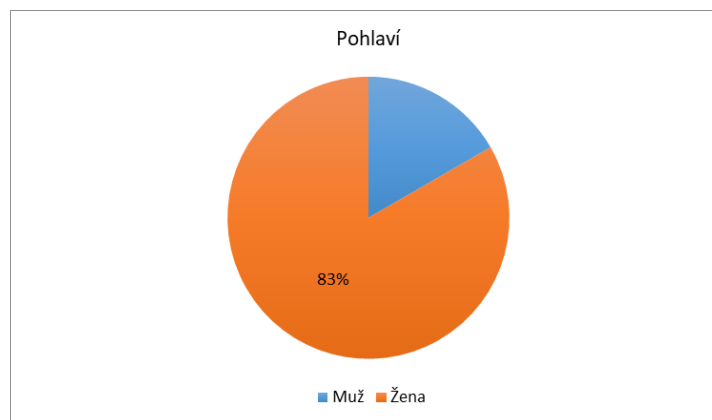
Zjištění základního údaje jako je věk, patří k základním marketingovým dotazům. V tomto případě bylo zjištěno, že věk respondenta se pohybuje mezi 26 až 45 lety. Jedná se z větší části tedy o věkové rozmezí typické pro osoby s dětmi v předškolním věku.



Obrázek 17 Graf věku rodičů (vlastní zpracování)

Otázka 10: Jaké je Vaše pohlaví?

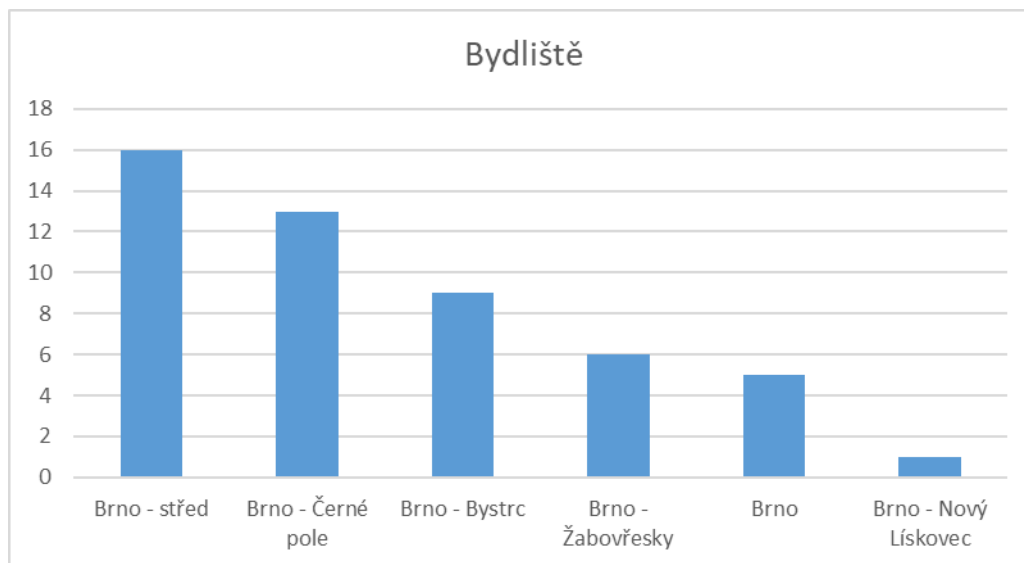
Stejně jako předchozí dotaz, patří genderová klasifikace k základním zjištěním. V drtivé většině se výzkumu zúčastnily ženy, pouze 5 mužů z dotázaných respondentů. Nejedná se však o překvapivé zjištění.



Obrázek 18 Graf pohlaví (vlastní zpracování)

Otázka 11: V jaké části Brna bydlíte? (lokalita v Brně či okolí Brna)

V tomto dotaze měli respondenti možnost volně zapsat své bydliště. Bylo zjištěno, že respondenti jsou z lokací v blízkosti Mateřinky – nejčastěji střed, Bystrc, Černá Pole, Žabovřesky, Nový Lískovec či uvedli pouze obecně Brno.



Obrázek 19 Graf bydliště (vlastní zpracování)

Otázka 12: Jaký je Váš pracovní úvazek?

Dotazem na pracovní úvazek bylo zjištěno, že respondent je většinou zaměstnanec na HPP a na druhém místě je osoba na mateřské či rodičovské dovolené. OSVČ se v průzkumu vyskytují jen menšinou.



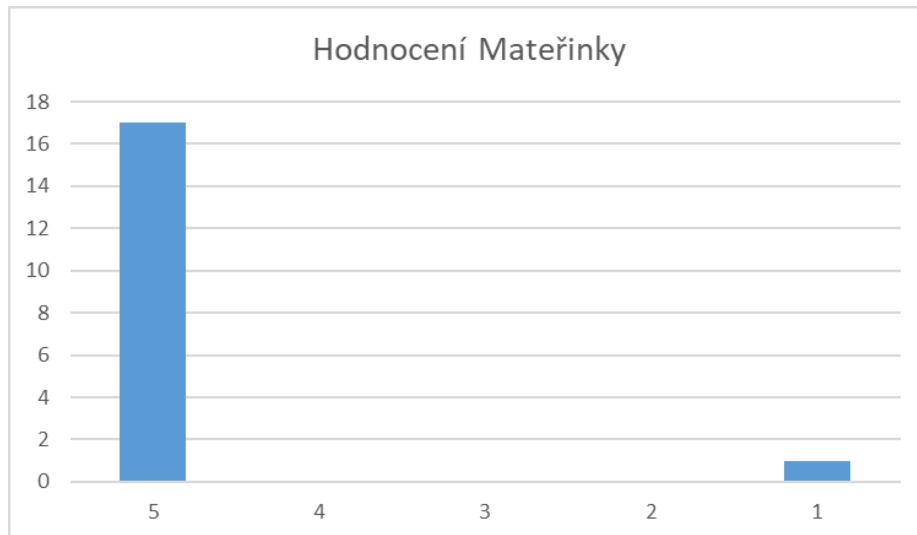
Obrázek 20 Graf typu pracovního úvazku (vlastní zpracování)

Otázka 13: Kolik máte dětí a v jakém věku?

Respondenti mohli na tuto otázku reagovat otevřenou odpovědí, kde zapsali počet a věk dětí. Odpovědi byly velmi variabilní, nejvíce mají dotázaní jedno dítě průměrně ve věku 3 let, druhou nejčastější škálou odpovědí byly dvě děti, které mezi sebou mají věkový rozdíl 2-3

roky (např. 3 a 6 let) a pár odpovědí bylo i s velkým věkovým rozestupem, kdy nejmladší dítě má 3 roky a sourozenci jsou již školního věku 12+.

Otázka 14: Jak hodnotíte nabídku služeb školky Mateřinka?



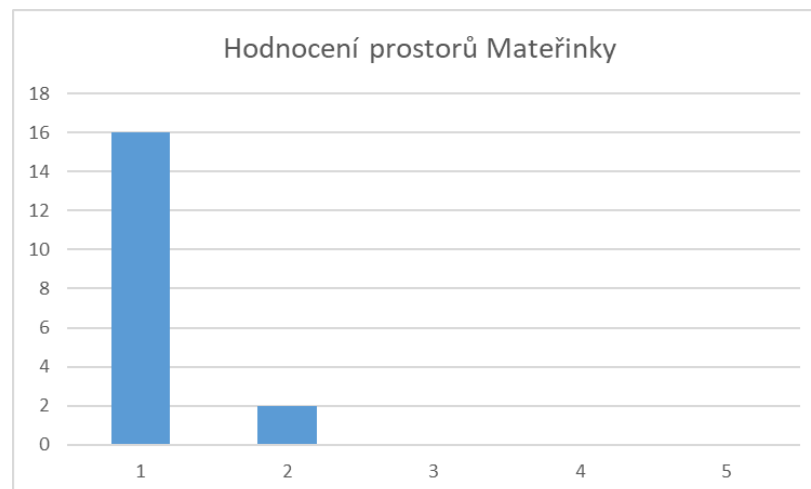
Obrázek 21 Graf hodnocení Mateřinky (vlastní zpracování)

Tímto dotazem mohli respondenti pomocí pěti pevných voleb hodnotit nabídku služeb Mateřinky. Respondenti se vyjádřili téměř výhradně pozitivně. Jedno vysloveně negativní hodnocení mohlo být způsobeno nepřesně formulovaným dotazem či nepozorností tazatele. Nejlepší hodnocení je číslo 5, ale v našem prostředí je bližší hodnotit jako ve škole, tzn. nejlepší je číslo 1. Je zřejmě vhodnější v případě hodnocení v pěti bodech, používat hodnocení tak, jak je zvykem ve škole.

Otázka 15: Jak hodnotíte kvalitu poskytované péče a vzdělání pro Vaše dítě?

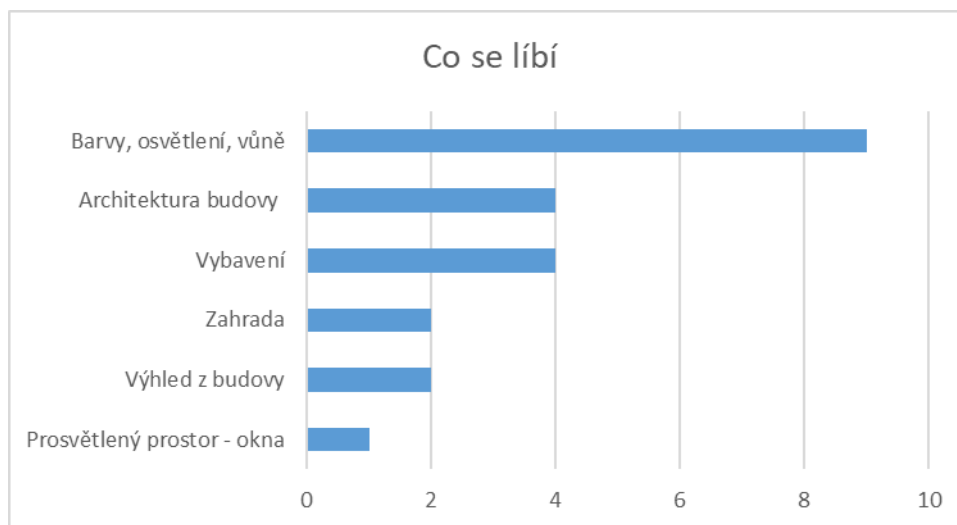
Obrázek 22 Graf vnímání kvality péče a vzdělávání (vlastní zpracování)

Tímto dotazem se pomocí čtyř pevných předvoleb zjišťovala kvalita v oblasti péče a vzdělávání. Respondenti se vyjádřili výhradně pozitivně.

Otázka 16: Líbí se Vám prostory školky?

Obrázek 23 Graf hodnocení prostorů školky (vlastní zpracování)

Tímto dotazem hodnotili respondenti prostory Mateřinky. Respondenti se vyjádřili k prostorům školky vesměs kladně.

Otázka 17: Co se Vám líbí na prostorách školky?

Obrázek 24 Graf – prostory školky (vlastní zpracování)

Jelikož se dotaz na prostředí školky jevil jako důležitý, považovalo se za nezbytné zjistit v tomto případě více. Bylo zvoleno několik pevných dotazů a jeden volný k možnému komentáři. Respondenti mohli označit několik voleb.

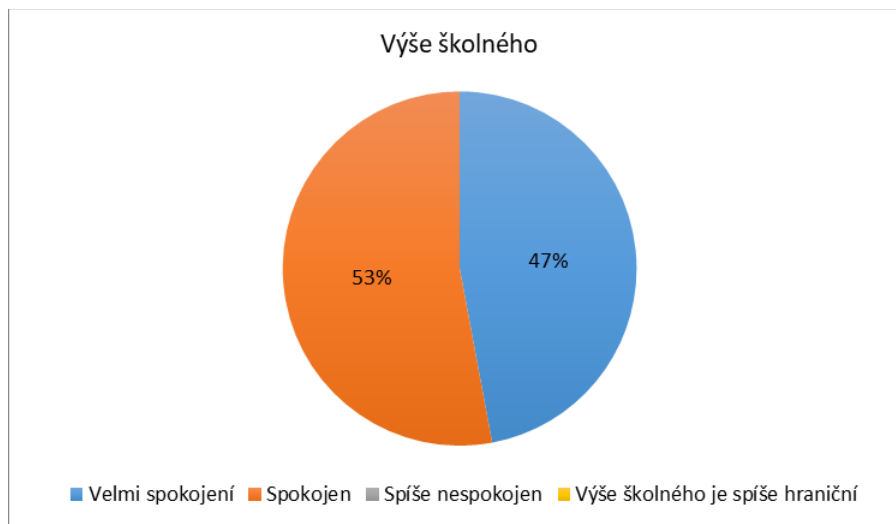
Významně pozitivně se respondenti vyjádřili k atmosféře ve školce. Jedná se o nehmatatelný údaj, který vypovídá o tom, že se zákazníci cítí ve školce příjemně. V menší míře se respondenti vyjádřili k zahradě a vybavení.

Otázka 18: Co je pro Vás nejdůležitější v předškolním vzdělávacím procesu dítěte?

Obrázek 25 Graf důležitosti aspektů vzdělávání (vlastní zpracování)

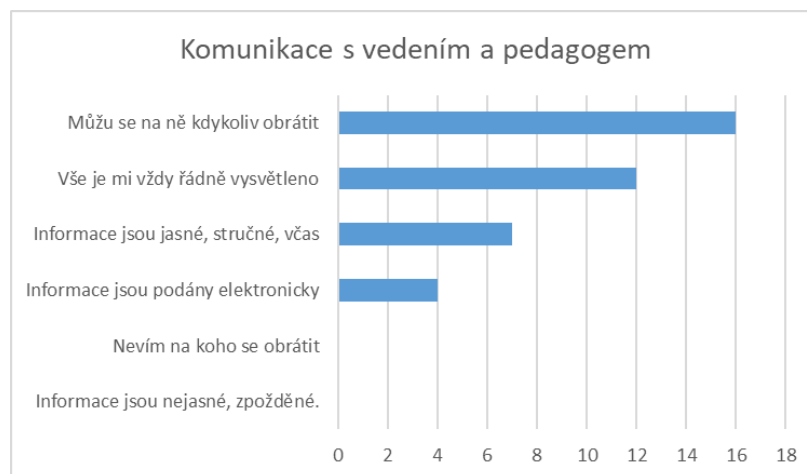
Respondenti v tomto případě mohli označit i několik voleb, které by charakterizovaly jejich pohled na důležitost jednotlivých aspektů vzdělávání. Předpokládalo se, že typickým zákazníkem zařízení s vyšším podílem výuky bude ten, kterého tento aspekt zajímá nejvíce. Tímto dotazem to bylo potvrzeno, ale bylo překvapivě zjištěno, že téměř stejný důraz klade běžný zákazník na pocit bezpečí a přátelský přístup pedagogů. Toto zjištění je o to překvapivější, že tyto dva aspekty jsou výše postavené než úroveň kvalifikace pedagogů.

Otázka 19: Jste spokojeni s nastavenou výší školného vzhledem k poskytované kvalitě a nabízenými službami?



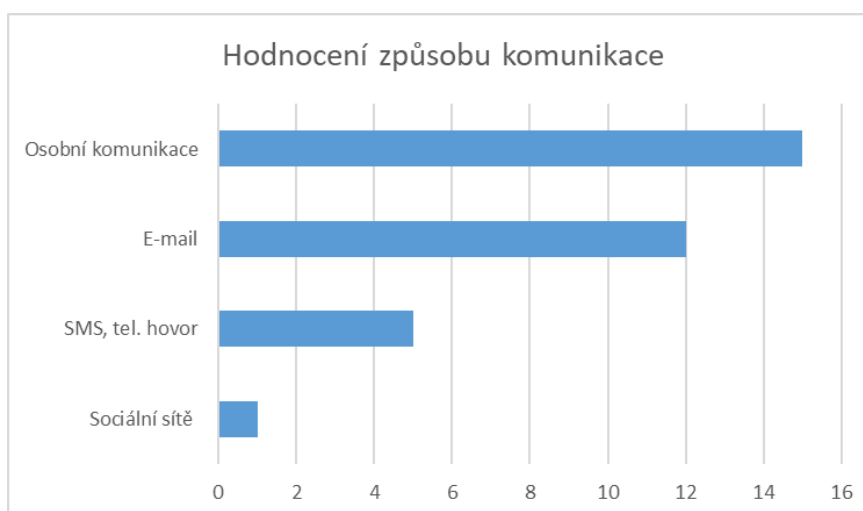
Obrázek 26 Graf spokojenosti s výší školného (vlastní zpracování)

Tímto dotazem byla zjišťována míra spokojenosti s nastaveným školným. Z dotazu plyne, že cenu služeb Mateřinky vzhledem k poskytované kvalitě zákazníci akceptují.

Otázka 20: Jak byste zhodnotili komunikaci vedení či pedagogů?

Obrázek 27 Graf komunikace s vedením a pedagogy Mateřinky (vlastní zpracování)

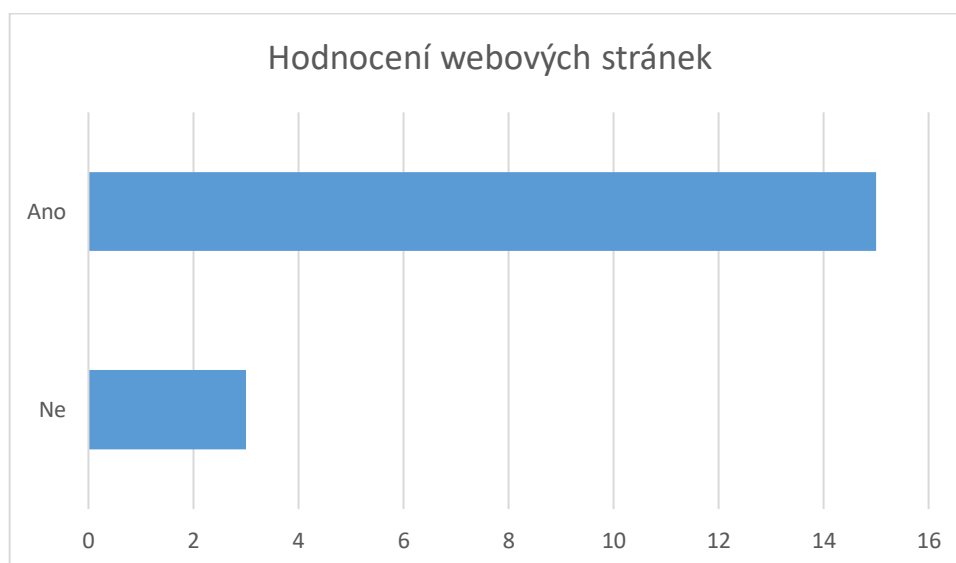
Komunikace je dalším významným faktorem, který obecně určuje míru spokojenosti zákazníka se službou. V tomto případě bylo stanoveno šest předvoleb, pomocí kterých byl tento aspekt monitorován. Respondenti mohli označit několik voleb. Z marketingového výzkumu vyplývá, že v tomto případě jsou zákazníci spíše spokojeni jak s mírou informování, tak i s formou. Informace jsou podávány v menší míře elektronicky, ale spíše osobně.

Otázka 21: Jaká forma komunikace Vám nejvíce vyhovuje?

Obrázek 28 Graf hodnocení způsobu komunikace (vlastní zpracování)

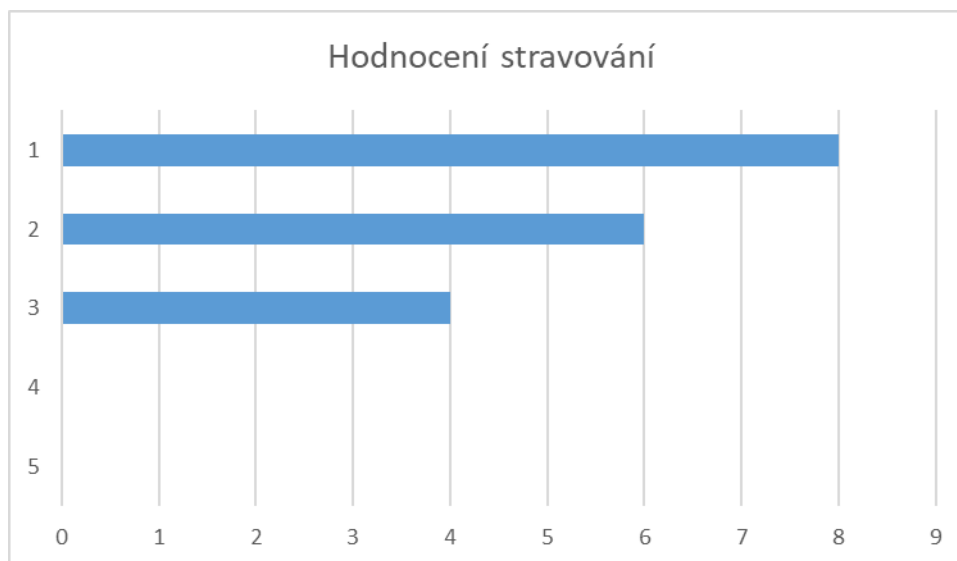
Tímto dotazem byla zjištěna preference způsobu komunikace s vedením a pedagogy. Respondenti mohli označit několik předvoleb. Je zřejmé, že absolutní většina upřednostňuje osobní konzultaci. Nicméně nelze opomenout značné množství preferencí v případě SMS a telefonního hovoru. Dá se předpokládat, že významné množství klientů preferuje rychlé informace pomocí telefonu nebo je pro ně osobní konzultace časově náročná.

Otázka 21: Jsou webové stránky přehledné, obsahují dle Vás všechny důležité informace?



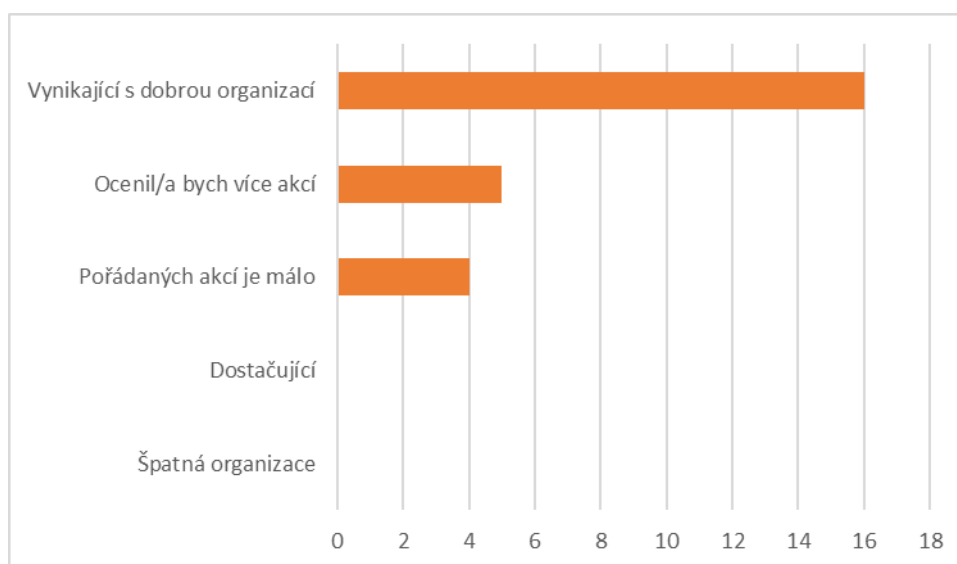
Obrázek 29 Graf hodnocení webových stránek (vlastní zpracování)

Podle subjektivního názoru vedení Mateřinky se předpokládalo, že významné množství zákazníků zjistilo existenci Mateřinky elektronickými kanály. Dotaz na úroveň webových stránek se tedy jevil jako zásadní. S úrovní webových stránek byli respondenti spokojeni, bylo ovšem několik volných komentářů ve smyslu, že některé provozní informace sice na stránkách Mateřinky jsou, ale bylo možné se k nim dostat až po zaslání dotazu. Tedy webové stránky zřejmě výborně plní funkci co se týče propagace Mateřinky, ale v případě poskytování provozních informací neplní svou funkci až tak dobře.

Otázka 22: Jste spokojeni se stravováním?

Graf hodnocení stravování (vlastní zpracování)

Další dotaz, jež se týkal hodnocení stravování, mohli respondenti hodnotit škálou 1-5, kde 1 bylo nejlepší hodnocení a 5 nejhorší. Téma stravování je důležitým aspektem v oblasti poskytování služeb. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jsou spíše spokojeni, ovšem vysoká míra průměrných hodnocení napovídá, že i v tomto případě existuje možnost zlepšovat své služby.

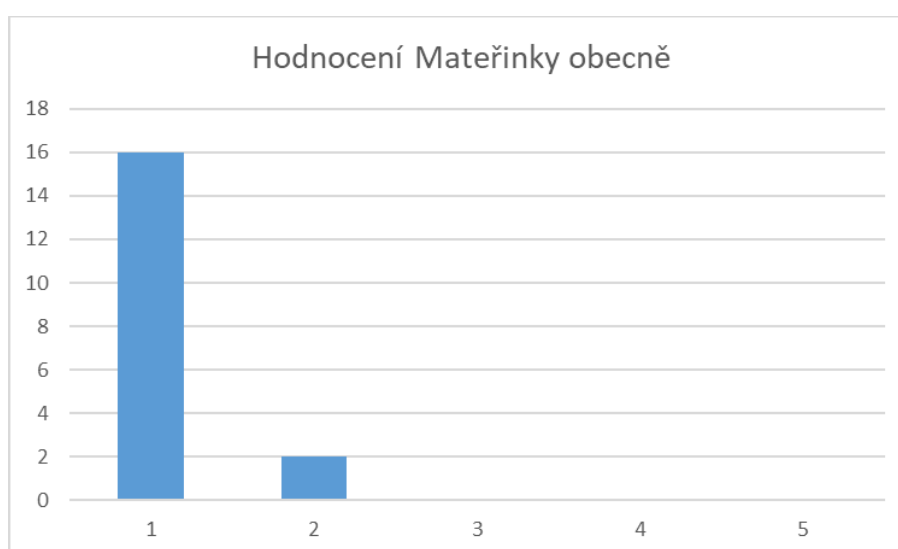
Otázka 23: Jak hodnotíte akce pořádané Mateřinkou?

Obrázek 30 Graf hodnocení akcí (vlastní zpracování)

Mateřinka organizuje akce pro děti i celé rodiny. Respondenti mohli označit několik předvoleb. Z dotazníkového šetření se jeví, že jsou tyto akce populární. Jsou dobře organizovány a respondenti by spíše přivítali jejich větší množství.

Otázka 24: Jak jste celkově spokojeni s Mateřinkou?

Závěrečný dotaz směřuje k obecné spokojenosti zákazníků s Mateřinkou. Respondenti museli označit jednu volbu na škále od 1 do 5 (1 – nejlepší). Naprostou většinou se respondenti shodli na plné spokojenosti.



Obrázek 31 Graf hodnocení Mateřinky (vlastní zpracování)

Otevřené otázky pro rodiče, jejichž děti navštěvují Mateřinku Brno:

V dotazníkovém šetření byly pro rodiče dětí z Mateřinky také použité otevřené otázky, jež jim umožňovali se vyjádřit buď k předchozím otázkám a doplnit své postřehy či připomínky nebo se obsáhleji vyjádřit k danému dotazu. Ne všichni dotázaní této možnosti využili či pouze vyjádřili souhlas/nesouhlas.

Níže jsou vypsány tyto otevřené otázky a vybrány ty, jež se nejčastěji opakují nebo ty, které poukazují na zásadní skutečnosti či připomínky, ať už negativní, tak pozitivní.

Otázka 25: Je služba, kterou v Mateřince postrádáte?

Většina odpovídajících neshledává žádnou službu, kterou by postrádala, ovšem objevily se zde také odpovědi s připomínkou nedostatečně vybavené, malé zahrady a absencí besídek pro rodiče.

Otázka 26: Jaké další kroužky či aktivity byste ocenili, které nejsou uvedeny v nabídce školky?

Dle odpovědí jsou rodiče s nabídkou školky spokojeni a přijde jim množství nabízených kroužků a aktivit dostačující, někteří by uvítali více anglického jazyka a hudební či sportovní kroužek.

Otázka 27: Jak jste spokojeni s lokací školky? (Dostupnost, parkování,...)

Absolutní většina je s lokací školky v Brně-střed spokojena, v případě menší nespokojenosti s dostupným parkováním pomocí modrých zón využívají rodiče jiných možností dopravy (např. kolo).

Otázka 28: Chybí Vám v akcích něco? Co byste rádi doplnili? (Konkrétní téma, množství akcí, náplň akce)

Rodiče by uvítali větší počet akcí, většinou by ocenili setkávání rodičů či společný den dětí s rodiči.

Otázka 29: Naplňuje Mateřinka Vaše očekávání?

Všichni rodiče uvedli, že Mateřinka naprosto splňuje jejich očekávání a vyzdvihli individuální přístup a respekt k potřebám dětí a rozvoj v samostatnosti a socializaci dětí.

Otázka 30: Co byste rádi zlepšili v rámci vzdělávacího procesu či fungování školky?

V tomto dotazu se rodiče opět vyjádřili k nedostačující zahradě a větší možnosti zapojení rodičů, ať už v komunikaci (setkávání rodičů i online komunikaci), tak do chodu školky.

Otázka 31: Jak jste spokojeni s odborností a přístupem pedagogů?

Absolutní většina odpovídajících je spokojena s přístupem a odborností pedagogů vyučujících v Mateřince.

Otázka 32: Zde můžete uvést své poznámky k výši a způsobu školného.

Většina rodičů uvádí, že vzhledem k vysoké kvalitě poskytovaných služeb rozumí nastavené výši školkovného, ačkoliv by pro některé rodiče další navýšení školkovného již bylo nad jejich rozpočet.

Otázka 33: Pokud máte k otázce ohledně komunikace vedení či pedagogů nějaký postřeh, zde prosím doplňte.

Objevily se pouze jednotlivé odpovědi, jež poukazují na menší spokojenost se střídáním pedagogů během prázdnin či nedostačující informovaností nově uvedených pedagogů.

Otázka 34: Co byste ocenili ze strany vedení v rámci komunikace, sdílení informací, kontaktu či fungování školky obecně?

Většina rodičů se shodla na častějším sdílení informací pomocí aplikace Twigsee.

Otázka 35: Řešili jste ve školce nějaký problém? Jak jste daný problém následně s vedením či pedagogy vyřešili?

Rodiče neuvádí žádné problémy.

Otázka 36: Sledujete webové stránky a sociální sítě Mateřinky?

Přibližně polovina odpovídajících sleduje sociální sítě Mateřinky, druhá polovina uvedla, že sítě nesleduje či minimálně. Důvody nejsou zcela vysvětleny.

Je něco, co byste ve stravování uvítali?

Většina rodičů je se stravováním spokojena, jednotlivé odpovědi pak uvádí např. větší podíl bezmasé stravy či více ovoce, zeleniny. V odpovědích je vyzdvihnuta občasná společná příprava jídel.

10 PESTE ANALÝZA

Níže jsou popsány jednotlivé faktory analýzy vnějšího prostředí společnosti Mateřinka. Dle počátečních písmen jsou to: politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické a enviromentální/ekologické faktory.

10.1 Politicko-právní faktory

Společnost Mateřinka Brno se musí řídit legislativními předpisy tak jako každá jiná nestátní nezisková organizace. Základním zákonem upravujícím financování nestátních neziskových organizací je zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s § 7 tohoto zákona mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace organizacím nestátního neziskového charakteru. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

Jelikož je Mateřinka Brno příjemcem dotací ze státního rozpočtu, musí respektovat zásady pro získání dotací. Postup poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu a řízení o jejich případném odnětí je dále zakotveno v § 14 a 15 tohoto zákona. Dle bodu 2) § 14 může dotaci (či návratnou finanční výpomoc) ze státního rozpočtu poskytnout ústřední orgán státní správy, úřad práce, dále také Akademie věd, Grantová agentura, Technologická agentura nebo organizační složka státu, kterou určí zvláštní zákon. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

Podrobně je upraven postup poskytování dotací nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy ze státního rozpočtu v dokumentu: „Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy“. Nejnovější znění bylo schváleno usnesením vlády v červnu 2020. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

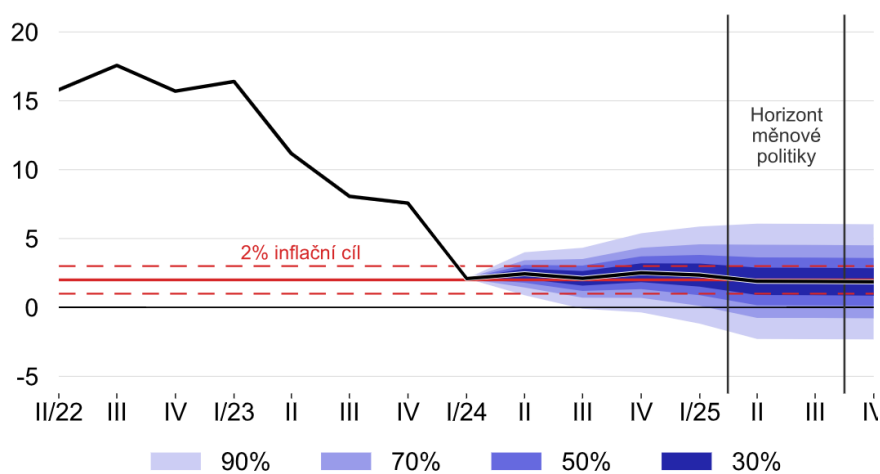
Zdaňování tohoto typu organizací je v ČR upraveno zákonem č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Dle uvedeného zákona jsou tyto organizace považovány za tzv. veřejně prospěšného poplatníka, který by neměl jako svou hlavní činnost mít podnikání, a to v souladu se svým zakladatelským, právním jednáním, zákonem a dalšími skutečnostmi. Tyto subjekty plní řadu funkcí, které svým způsobem veřejnému sektoru „ulehčují“ jeho roli, a proto veřejný sektor respektuje specifické společenské postavení těchto organizací a je těmto subjektům tak přiznána i řada osvobození a daňových výhod. (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

Neziskové organizace mají i jiná daňová zvýhodnění, která upravuje řada dalších zákonů, např. zákon č. 340/2013 Sb. o dani z nabytí nemovitých věcí, zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitých věcí, také zákon č. 565/1990 Sb., o místních poplatcích, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích a zákon č. 549/1991 Sb., o soudních poplatcích. (Ministerstvo financí České republiky, 2023).

10.2 Ekonomické faktory

Průměrná míra inflace v České republice za minulý rok 2023 činila 10,7 %. Oproti roku 2022 došlo ke snížení míry inflace o 4,4%. Vývoj spotřebitelských cen nejvíce ovlivnil nárůst cen v oblasti bydlení (např. nájemné, energie – elektřina, vodné, stočné, teplo a teplá voda), alkoholických nápojů a tabáku a stravovacích a ubytovacích služeb. Naopak došlo ke snížení cen potravin, nealkoholických nápojů nebo pohonných hmot. (Český statistický úřad, 2024).

Inflace od začátku roku 2024 má sestupný trend a podle prognóz ČNB z května 2024 by se měla inflace držet kolem 2% v průběhu celého roku. (Česká národní banka, 2024)



Obrázek 32 Inflace v roce 2024 - prognóza ČNB (Zdroj: ČNB, 2024)

S ohledem na nepříznivý vývoj inflace v roce 2023, především s ohledem na zdražování nákladů v oblasti energií, bylo nutné již v průběhu roku 2023 významně zvýšit ceny za poskytované služby. Pokud bude prognóza ČNB správná a inflace se bude držet kolem 2%, žádní významné zvyšování ceny za služby v Mateřince Brno se nepředpokládá.

10.3 Sociálně-kulturní faktory

K úspěšnému fungování obecně jakékoliv společnosti jsou důležití vzdělaní a loajální zaměstnanci s vyšší mírou motivace. V segmentu výchovy a vzdělávání dětí je však nutná i vyšší míra empatie, a to nejen ve vztahu k samotným dětem ale i k jejich rodičům. Je tedy velmi vhodné přistupovat ke každému případu individuálně a pokud možno navodit blízkou až rodinnou atmosféru ve vztahu klient – poskytovatel služby.

10.4 Technologické faktory

V případě předškolních zařízení je velmi vhodné sledovat trendy v oblasti nových pomůcek pro výchovu a vzdělávání dětí. Neustále probíhá výzkum v oblasti používání interaktivních zařízení pro výchovu dětí. Tyto trendy v Mateřince sledují a inspirují se jimi.

S ohledem na nepřetržité zkoumání předmětů využívaných dětmi při hrách a vzdělávání s ohledem na zdraví dětí, Mateřinka Brno sleduje výzkum v této oblasti. Zmíněným testováním se zabývá hned několik společností, například firma ITC Zlín, která poskytuje na ověřené hračky své logo.

Certifikační značka „Bezpečné hračky“ je určena pro všechny hračky, které jsou definované Směrnicí Rady 88/378/EEC, jedná se např. o:

- Hry;
- Stavebnice;
- Didaktické hračky;
- Puzzle panenky;
- Figurky;
- Auta, kočárky pro panenky;
- Hračky do vody;
- A další.

10.5 Enviromentální/Ekologické faktory

Současná společnost klade důraz na společenskou a environmentální odpovědnost. Mateřinka Brno souzní s tímto faktem a prezentuje toto ve dvou rovinách:

1. Výukou dětí k environmentální odpovědnosti. Třeba tříděním surovin a výukou k šetření energiemi (elektrina, voda).
2. Samotným odpovědným přístupem společnosti k zakupování produktů od dodavatelů s kladným přístupem k problematice ekologie jako třeba preference nákup potravin od BIO pěstitelů nebo nákup spotřebního zboží z recyklovaného či snadno recyklovatelného materiálu.

Tento přístup vychází z vnitřního přesvědčení majitelky Mateřinky ale i z kladných referencí od klientů. Nelze však ani opominout fakt, že děti již v tom nejmladším věku začínají získávat pozitivní návyky v pohledu na svět.

11 BENCHMARKING

K analýze konkurence společnosti Mateřinka Brno byla aplikována metoda benchmarkingu, konkrétně tří největších konkurentů pro uvedenou organizaci, kteří se taktéž věnují předškolnímu vzdělávání s Montessori programem a působí v Brně. Dvě z uvedených společností jako své největší konkurenty uvedlo vedení Mateřinky (jedná se o Mint a Klíček), následně byla autorkou práce přidána ještě jedna společnost, jež může být potencionálním konkurenčním rizikem pro vybranou školku. Jedná se o:

- Montessori školku Mint
- Montessori školku Klíček
- Montessori školku Květ života

Níže budou v tabulce popsána a následně v další tabulce zhodnocena kritéria: cena školného, lokalita, vzhled a přehlednost webových stránek, sociální sítě, otevírací doba, zahrada, parkování v místě, kapacita školky, fungování přes prázdniny, aktivita na soc. sítích a přehlednost webových stránek.

Hodnocení výše uvedených kritérií probíhá na základě bodů, kdy 5 udělených bodů představuje nejlepší výsledky a naopak 0 bodů nejhorší možné výsledky. Pokud společnost dané kritérium zcela nesplňuje či úplně v nabízených službách chybí, je jí uděleno v daném kritériu hodnocení 0. Pokud společnost v některém z kritérií výrazně vyniká nad ostatní společnosti nebo je poskytovatelem daného kritéria pouze jediná společnost, je jí uděleno hodnocení 5.

Následně je dle výsledků dotazníkového šetření a zhodnocení nejvýraznějších rozdílů v daných kritériích nastavena váha a spočítáno, jak si jednotlivé společnosti stojí v porovnání s ostatními konkurenty dle výsledků hodnocených kritérií. Hodnoty jsou následně sečteny a tyto výsledky jsou porovnány s uvedenými konkurenty.

Tabulka 1 Hodnotící kritéria - Benchmarking (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Mateřinka	Mint	Klíček	Květ života
Cena školného (cena/měsíc)	11 000Kč/měsíc	7 950Kč/měsíc	7 780Kč/měsíc	7 500Kč/měsíc
Lokalita	Brno – střed – Černá Pole	Brno – Starý Lískovec	Brno – střed - Stránice	Brno - Bohunice
Otevírací doba	7:30 – 17:00	8:00 – 17:00	7:15 – 16:30	7:30 – 16:30
Zahrada	Malá zahrada na Vrchlického sadě + zahrada u Mendlova náměstí	Velká, velmi dobře vybavená zahrada	Poslední rekonstrukce proběhla 2016	Velká zahrada
Parkování	Modrá zóna	Modrá zóna	Zastavení u školky, parkování VUT	Parkování u školky
Kapacita školky	12 dětí/2 lektori	24 dětí/2 lektori	28 dětí/max 3 lektori	24 dětí ve dvou třídách/3 lektori
Fungování přes letní prázdniny	Oba měsíce, jen poslední týden v srpnu je přípravný	Pouze měsíc červenec	Pouze měsíc červenec	Ne
Aktivita na sociálních sítích FB v r. 2024	16 příspěvků/ 7 měsíců	40+/7 měsíců	Nemají FB	1/7 měsíců
Přehlednost webových stránek	- Moc textu - Méně přehledné + Kvalitní rozlišení fotografií	+ Přehlednost + Barevnost	+ Přehlednost - úvodní strana nezaujme	+ Přehlednost + úvodní strana

Tabulka 2 Výpočet - Benchmarking (vlastní zpracování)

Hodnotící kritéria	Váha	Mateřinka	Mint	Klíček	Květ života
Cena školného (cena/měsíc)	0,2	2	4	4	4
		0,4	0,8	0,8	0,8
Lokalita	0,08	4	3	4	2
		0,32	0,24	0,32	0,16
Otevírací doba	0,1	4	3	3	3
		0,4	0,3	0,3	0,3
Zahrada	0,1	3	4	2	3
		0,3	0,4	0,2	0,3
Parkování	0,06	2	2	2	3
		0,12	0,12	0,12	0,18
Kapacita školky	0,24	5	2	2	4
		1,2	0,48	0,48	0,96
Fungování přes letní prázdniny	0,09	4	3	3	0
		0,36	0,27	0,27	0
Soc. sítě FB	0,06	3	4	0	1
		0,18	0,24	0	0,06
Přehlednost web. stránek	0,07	2	4	3	4
		0,14	0,28	0,21	0,28
Celkem	1,00	3,42	3,13	2,7	3,04

11.1 Výsledky Benchmarkingu

Z výsledků Benchmarkingu vyplývá, že ačkoliv se společnost Mateřinka Brno umístila na prvním místě, hned za ní je umístěna konkurence Montessori školky Mint a Květ života a je tedy reálně ohrožena konkurencí.

Nejhorší hodnocení společnost dosáhla u ceny školného, jež je s přehledem nejvyšší oproti dalším nabízeným cenám konkurentů. Všichni tři konkurenti se na druhou stranu drží prakticky jednotné ceny do 8 000Kč, což společnost Mateřinka zdaleka nenabízí. Společnost tedy musí poskytovat svým klientům stále takovou kvalitu a poskytované škálu služeb, díky nimž i přes vyšší cenu, budou klienti využívat jejich služeb.

Mateřinka dále nebyla kladně hodnocena u přehlednosti webových stránek, kdy u konkurentů jasně převyšovala přehlednost a „uhlazenost“ jejich internetových stránek. Mateřinka tak dostala hodnocení 2, společnost Mint a Květ života naopak hodnocení 4.

Na druhou stranu využívá Mateřinka internetových informačních kanálů a na svých facebookových stránkách sdílí v průměru 20 příspěvků za uplynulých 7 měsíců roku 2024. Naopak nejhůře je na tom školka Klíček, jež nemá facebookové stránky či školka Květ života s jediným příspěvkem v letošním roce.

Školka Mateřinka nyní nabízí kapacitně místo ve třídě pro 12 dětí, se kterými jsou během dne 2 průvodkyně, což může být výhodou z hlediska individuálnějšího přístupu výuky. Ostatní školky mají 24+ dětí na 2-3 průvodce, možnou alternativou k větší individualitě a času na jednotlivé žáky má ještě školka Květ života, jež sice má 24 dětí, ovšem ve dvou třídách (tzn. 12 dětí na jednu třídu), kterým se dohromady věnují 3 pedagogové.

Klienti projevíli velký zájem také o větší, lépe vybavenou zahradu, jež by sloužila na vícero účelů (k venkovní výuce, sportu, setkávání a pořádání akcí, rozvoji samostatnosti a dalšího). Nejlépe se v tomto případě umístila školka Mint, jež má k dispozici velmi dobře vybavenou a dostatečně prostornou zahradu, s možností všestranného využití. Vzhledem ke kapacitě a menší vybavenosti vnitroblokové zahrady a jedlé zahrady u Mendelova náměstí, by pořízení větší zahrady, mohlo přilákat a kapacitně pojmout větší množství dětí, stejně jako možnost pořádání větších akcí pro rodiny s dětmi a dalšímu využití prostor.

12 SWOT ANALÝZA ORGANIZACE

Silné stránky	Slabé stránky
Tradice - dlouhodobá činnost na trhu	Propagace v tištěných médiích
Kvalifikovaný personál	Slabší spokojenost klientů se stravováním
Akceptovatelná částka za služby	Slabší spokojenost klientů se zahradou
Propagace v elektronických médiích	Slabší spokojenost klientů s vybavením
Vysoká spokojenost klientů se vzděláváním dětí	Slabší spokojenost klientů se budovou školky
Vysoká spokojenost klientů se výchovou dětí	Složitější rozhraní webových stránek
Prostory školky	Proces adaptace nových pedagogů
Atmosféra školky	
Přátelský přístup pedagogů	
Klient ví na koho se obrátit s jakýmkoliv problémem	
Mimoškolní akce	
Rozsah služeb	
Příležitosti	Hrozby
Změna životního pohledu na výchovu a vzdělávání	Změna legislativy
Nárůst výšky finančních prostředků (grantů, dotací...)	Růst cen
Expanze do jiných lokací.	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků
Soběstačnost	Konkurence
	Změna životního pohledu na výchovu a vzdělávání

Obrázek 33 SWOT analýza společnosti Mateřinka Brno (vlastní zpracování)

12.1 Silné stránky

Mateřinka provozuje svoji činnost v úzce specializované oblasti výchovy a vzdělávání dětí v předškolním věku. Společnost má výraznou tradici a je tedy pevně zavedena na trhu. Díky dlouhodobému působení (již od roku 2011) má společnost zkušený a kvalifikovaný personál.

Klienti jsou spokojeni s rozsahem služeb a akceptují současně nastavenou hranici školkovného. Společnosti se povedlo vytvořit provoz s příjemnou atmosférou poskytující rozsáhlou nabídku služeb.

12.2 Slabé stránky

Mateřinka je velmi silná ve své propagaci v elektronických médiích. Typickým klientem je počítačově gramotná osoba. Tištěná média společnost téměř nevyužívají. Školka tedy není známa potencionálním klientům, kteří elektronická média téměř či zcela nevyužívají.

Klienti jsou spokojeni s prostředím školky, ale přivítali by některé změny týkající se zahrady a budovy. Existují jednotlivé hlasy s výhradami ke stravování. Toto téma je velmi komplikované. Na jedné straně se dá předpokládat, že co každá rodina to jiné stravovací návyky a není tedy úplně reálné poskytovat každému dítěti stravu, na jakou je zvyklé z domu. Na straně druhé tyto hlasy existují, byť jsou v menšině.

Mateřinka je jen částečně finančně soběstačná. Část finančních prostředků plyne z veřejného rozpočtu ve formě dotací a právě tato část finančních prostředků umožňuje Mateřince fungovat v rozsahu poskytování služeb tak, jak je svým klientům poskytuje v současné době za výše aktuálně nastaveného školkovného.

12.3 Příležitosti

Mateřinka prokázala dlouholetým fungováním a spokojeností klientů, že je úspěšná v provozování služeb ve svém segmentu trhu. Má tedy předpoklady nabízet své služby i v jiných lokalitách a působit na potencionální klienty i ze vzdálenějších lokací.

Předškolní vzdělávání je v současnosti na vzestupu a dá se očekávat další poptávku po službách, které Mateřinka poskytuje. V případě pokračujícího trendu by Mateřinka mohla získat významnější množství klientů a stát se více nezávislá na financích z veřejného rozpočtu. Svou expanzí by mohla nasycit svůj segment trhu a stát se odolnější vůči konkurenci, která se v této oblasti vyskytuje.

12.4 Hrozby

Vzhledem k částečné závislosti Mateřinky na veřejném financování, může změna legislativy způsobit snížení či dokonce zastavení finančního toku z těchto zdrojů. Znamenalo by to omezení služeb Mateřinky a navýšení školkovného.

Současná konkurence je schopna již nyní konkurovat Mateřince cenou, ale službami zatím ne. V případě expanze by bylo nutno přijmout větší množství kvalifikovaných pracovníků. Je otázka, zda budou v té době na trhu.

Životní trendy a styly se neustále mění. Toto se promítá i do výchovy a výuky dětí v předškolním věku. Současný trend je pro Mateřinku spíše pozitivní, ale může převážit jiný trend a současná koncepce školky nemusí být pro klienty již atraktivní.

12.5 Shrnutí SWOT analýzy

Mateřinka je pevně ukotvený subjekt ve své oblasti působnosti. Jedná se o úspěšnou společnost s potencionálem k dalšímu rozvoji. V současnosti není bezprostředně ohrožena konkurencí. Toto by se mohlo změnit v případě negativních legislativních změn, které by mohly omezit přísun veřejných financí. V tomto okamžiku by bylo nutné Mateřinku restrukturalizovat. Dá se předpokládat, že výsledkem by bylo navýšení školkovného a omezení portfolia poskytovaných služeb. Existuje riziko, že silné stránky společnosti by byly

do značné míry potlačeny a Mateřinka by se stala citlivější vůči konkurenčnímu tlaku. Pokud by chtěla Mateřinka fungovat na stejné úrovni jako nyní, měla by pracovat na své soběstačnosti. Využít současného pozitivního trendu v oblasti výchovy a výuky dětí v předškolním věku, expandovat a stát se jedničkou na trhu ve své oblasti působnosti.

13 PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ČÁST I

V projektové části této práce bude představen projekt ke zlepšení současného stavu ve společnosti Mateřinka Brno. Projekt je sestaven na základě marketingového výzkumu a použitých analýz.

13.1 Východiska projektu

Mateřinka funguje jako společnost částečně závislá na veřejných financích. Tato závislost se jeví jako riziková. Míra závislosti školky na veřejných financích se každý rok mění. Jako východisko použijme rok 2022, kdy byla Mateřinka na adrese Brno, Vrchlického sad 1894/4, dotována z veřejných prostředků ve výši 36%. Následující tabulka znázorňuje zjednodušenou účetní rozvahu pro rok 2022. Pro přehlednost byla zaznamenaná data zaokrouhlena na celé desetitisíce.

Tabulka 3 Rozvaha 2022 (vlastní zpracování)

	Náklady [Kč]	Příjmy [Kč]
Nájem	240 000	
Personální náklady	1 800 000	
Dotace z veřejného rozpočtu		900 000
Školkové 12 dětí		1 584 000
Provozně-technické náklady	344 000	
Energie	122 000	
Celkem	2 506 000	2 484 000

Hospodaření za rok 2022 skončilo se ziskem 22 000 Kč. Tento zisk byl následně převeden do roku 2023.

13.2 Cíl projektu

Cílem projektu je zajištění soběstačnosti Mateřinky rozšířením počtu svých platících klientů pomocí optimalizace již existujících zdrojů. Projekt je časově směřován k tomu, aby se pozitivní trend v hospodaření projevil už v prvním roce trvání projektu.

13.3 Cílové skupiny

Cílovou skupinou budou rodiče dětí v předškolním věku (3-6let) z oblasti Brna.

13.4 Návrh řešení

Bylo zjištěno, že stávající zázemí školky, jako je počet pedagogických pracovníků, sociální zázemí a celkově struktura Mateřinky, je schopno obsloužit větší množství klientů, než je tomu v současné době. Důvodem, proč tomu tak není, jsou především nedostatečné prostory sloužící k výuce.

Jedná se o prostory v budově, kde školka sídlí, tedy Brno, Vrchlického sad 1894/4 a prostory zahrady, která přiléhá k této budově. Rozšíření prostor v budově je logickým krokem. Jelikož však výsledky marketingové analýzy již nyní poukazují na nespokojenost klientů s velikostí zahrady, bylo rozšíření zahrady zahrnuto do akčního plánu. Cílem akčního plánu je zvýšení počtu klientů o 100%, tzn. o 12 dětí a snížení pokrytí 36% nákladů, které pochází z veřejných financí.

13.5 Akční plány

Akční plán 1 – Noví klienti:

Mateřinka je zavedená společnost všeobecně známá v lokalitě, kde působí. Tedy v místě: Brno – střed, Černá Pole, Vrchlického sad 1894/4. Podle vedení společnosti je školka nucena z nedostatku kapacity odmítat nové klienty.

Existuje předpoklad, že kapacity školky budou naplněny, ovšem je nutné tento předpoklad potvrdit. Pomocí kanálů, které byly použity v marketingovém průzkumu, budou osloveni potenciaální klienti s dotazem, zda využijí služeb Mateřinky v roce 2025. Primárně však budou osloveni zájemci, pro které nebylo místo v předchozím roce. Na webových stránkách a sociálních sítí bude následně vyvěšen aktuální počet volných míst a bude zvýšena frekvence sdílení aktualit z dění ve školce.

Pokud se najde počet potenciaálních klientů v řádu 12 a více (dětí), bude možné projekt realizovat.

Akční plán 2 – Nájem nových prostor:

Vzhledem ke skutečnosti, že v bytovém domě, kde aktuálně sídlí školka Mateřinka, již není možné využít další prostory k tomuto účelu, je potřeba hledat potenciaální prostory k nájmu v okolí. V přilehlé budově Mateřinky na Vrchlického sadě 1964/5 se nachází 2 volné prostory, jež by po určitých stavebních úpravách mohly sloužit potřebám Mateřinky. Jeden prostor (P1) je v současnosti nabízen k nájmu za 32 000 Kč/měsíc. Druhý prostor (P2)

je využíván jako soukromý byt za 26 000 Kč/měsíc. Pro potřeby projektu se bude pracovat s první částkou, tedy 32 000 Kč.

Akční plán 3 – Úprava nových prostor:

Oba byty není možné využít bez určitých stavebních úprav. Byla kontaktována stavební firma Stavby – Urban s.r.o, aby vyčíslila hodnotu nezbytných stavebních úprav. Touto stavební firmou byla vystavena následující nabídka:

Tabulka 4 Rekonstrukce bytů (vlastní zpracování)

Stavební práce – popis	Náklady prostor P1[Kč]	Náklady prostor P2[Kč]
Podlaha	120 000	0
Parapety	0	28 000
Prahy (bezbariérový přístup)	0	84 000
Topení – ventily	20 000	0
El. rozvody	15 000	10 000
Celkové náklady	155 000	122 000

Na základě těchto cenových nabídek se v projektu bude pracovat s vyšší částkou, tedy s předpokladem, že cena rekonstrukce prostor bude 155 000 Kč.

Akční plán 4 – Nájem větší zahrady:

V dostupné vzdálenosti Mateřinky se nachází zahrada v části Brno - Slatina. Tato zahrada by po funkční stránce mohla splňovat požadavky Mateřinky pro venkovní aktivity. Zahrada je přibližně 5x větší než stávající zahrada ve vnitrobloku Mateřinky. Cena nájmu je stanovena na 2 000 Kč/měsíc, což je vzhledem na velikost pozemku a udržovaný stav velmi příznivá cena. Jediným negativem je absence toalet. Vzhledem k tomu, že by nebylo možné využívat žádné toalety v okolí, bylo by nutné vystavit toaletu s minimálně jedním umyvadlem. Byla opět kontaktována firma Stavby – Urban s.r.o. Tato firma vyčíslila náklady na rekonstrukci dvou toalet s jedním umyvadlem v již existujícím přístřešku na zahradě na 112 000 Kč.



Obrázek 34 Potencionální zahrada (zdroj: jiho.moravskereality.cz)

Obrázek 35 Potencionální zahrada (zdroj: jiho.moravskereality.cz)

Akční plán 5 – Pronájem stávající zahrady:

Nová zahrada v části Brno – Slatina by splňovala kapacitní požadavky Mateřinky na její současný provoz i na plánované rozšíření. Zahrada na Vrchlického sadě 1894/4 by tedy byla nevyužívaná. Po dohodě s nájemcem prostor Mateřinky, by bylo možné lukrativní zahradu na této adrese pronajmout třetí osobě. Mateřinka by následně získala slevu na současném nájmu ve výši 12 500 Kč/měsíc. Tato částka by snižovala náklady projektu.



Obrázek 36 Stávající zahrada (zdroj: Facebook Mateřinky)

14.2 Nákladová analýza

Rozpočet projektu je stanoven:

Tabulka 5 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)

Popis nákladu	Náklad (Kč)	Výnos (Kč)
Nájem bytový prostor (měsíční)	32 000	
Rekonstrukce bytového prostoru	155 000	
Pronájem zahrady Brno - Slatina (měsíční)	2 000	
Rekonstrukce zahrady Brno - Slatina	112 000	
Pronájem zahrady Vrchlického (měsíční)		12 500

V rámci celoročního hospodaření v které jsou zahrnuty náklady na celoroční nájem nových prostor včetně kvalifikovaného odhadu spotřeby energií včetně celoročního náklad na nového pracovníka nevyjímaje jednorázové náklady za stavební úpravy nových prostor a zahrady. Byla stanovena následující účetní rozvaha.

Tabulka 6 Účetní rozvaha projektu 1. rok (vlastní zpracování)

Popis	Náklad [Kč]	Výnos[Kč]
Rekonstrukce nového prostoru	155 000	
Rekonstrukce zahrady	112 000	
Pronájem zahrady Vrchlického		150 000
Pronájem zahrady Brno - Slatina	24 000	
Nájem nového prostoru	384 000	
Energie nových prostor	60 000	
Náklady 1 pedagogický pracovník	600 000	
Nový klienti 12		1 584 000
Celkem	1 335 000	1 734 000

Je tedy zřejmé že již první rok by měl skončit s pozitivním výsledkem, a to i přesto, že v prvním roce se ve výslednici projeví jednorázové náklady spojené se stavebními úpravami. Výslednice projektu v prvním roce projektu tedy vykazuje zisk 399 000Kč.

Tabulka 7 Výslednice projektu v prvním roce (vlastní zpracování)

Popis	[Kč]
Náklady projektu	1 335 000
Výnosy projektu	1 734 000
Výsledek	+ 399 000

V druhém roce by měla být výslednice projektu ještě příznivější, neboť zde nebudou figurovat jednorázové náklady z prvního roku. Pokud nebudeme započítávat inflaci, tak čistě teoreticky by mohla výslednice vypadat následovně.

Tabulka 8 Výslednice projektu v druhém roce (vlastní zpracování)

Popis	[Kč]
Náklady projektu	1 068 000
Výnosy projektu	1 734 000
Výsledek	+ 666 000

14.3 Riziková analýza

Každý projekt sebou nese určitá rizika. Rizika související s tímto projektem byla stanovena takto:

- Nezájem dalších klientů
- Navýšení cen nájemného
- Nedostupnost prostorů v budoucnu
- Navýšení cen stavebních prací
- Nedostatek financování
- Zpoždění začátku projektu

V rámci rizikové analýzy je zkoumán poměr pravděpodobnosti výskytu definovaného rizika s možným dopadem na stanovený projekt. Rizika budou vyhodnocena součinem pravděpodobnosti a dopadu v následující škále:

Tabulka 9 Hodnotící škála (vlastní zpracování)

Riziko	Rozsah hodnotící škály
Nízké	0,00 – 0,30
Střední	0,31 – 0,70
Vysoké	0,71 a více

Tabulka 10 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

RIZIKO	Pravděpodobnost vzniku rizika			Dopad rizika na projekt			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,3	0,6	0,9	0,3	0,6	0,9	
Nezájem dalších klientů	X					X	0,27
Navýšení cen nájemného	X				X		0,09
Nedostupnost prostorů v budoucnu		X				X	0,54
Navýšení cen stavebních prací	X			X			0,09
Nedostatek financování	X				X		0,18
Zpoždění začátku projektu			X		X		0,54

Nízká rizika:

- **Nezájem dalších klientů:** Toto riziko je relativně malé. Zájem o využívání Mateřinky je velký a existuje hned několik klientů, kteří by čekají na navýšení kapacit. K tomu, aby se mohl realizovat musí se najít 12 nových klientů. V případě že se noví klienti v tomto počtu nenajdou je sice možné projekt realizovat ale s rizikem, že výsledek nemusí být takový jak se předpokládá.
- **Navýšení cen nájemného:** Výše nájemného je v dané oblasti několik let konstantní. Dochází obvykle ke kosmetickým navýšení o inflaci ale ani to ne v plném rozsahu.

Konkurence v lokalitě je poměrně velká takže zde nedochází ke skokovým nárůstům cen nájemného.

- **Navýšení cen stavebních prací:** Cenová nabídka na stavební úpravy byla fixována ke konci roku 2024. Riziko nenadálého navýšení je tedy nízké.
- **Nedostatek financování:** Mateřinka již v minulosti využívala úvěry z několika bankovních ústavů. V minulosti se jí podařilo vyjednat vždy více než jednu nabídku na poskytnutí úvěru. Nepředpokládá se tedy, že by tomu mohlo být jinak i v případě tohoto projektu.

Střední rizika:

- **Nedostupnost prostorů v budoucnu:** Jedná se o střední riziko. Jeden prostor a zahrada jsou momentálně k dispozici, ale v podstatě každým dnem stoupá riziko, že si tyto prostory pronajme někdo jiný. To že není toto riziko v kategorii vysokých je jen díky tomu, že v lokalitě existuje určitý pohyb v pronajímaných nemovitostech a pokud by se z trhu ztratili ty, které jsou zmíněny v projektu, pravděpodobně se objeví jiné nabídky, ovšem s rizikem, že prostory nebudou optimální a cena méně vyhovující.
- **Zpoždění začátku projektu:** Toto riziko může výrazně ovlivnit celý projekt. Čím později bude projekt realizován, tím se zvyšuje riziko změny reálií. Především se jedná o nedostupnost vhodných prostor k nájmu, jak bylo zmíněno v předchozím odstavci, ale také je to navýšení cen stavebních prací. Nelze také opomenout i určité riziko ztráty zájmu některých klientů a jejich odchod ke konkurenci. Zpoždění začátku realizace projektu tedy obecně zvyšuje rizikovost celého projektu prostřednictvím růst. indexu rizik u definovaných jednotlivých rizik.

Vysoká rizika:

Vysoká rizika nebyla nalezena.

15 PROJEKT APLIKACE MARKETINGOVÉHO MIXU 7P VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI ČÁST II

V druhé polovině projektové části této práce bude představen projekt k současnému zlepšení stavu vybraných procesů ve společnosti Mateřinka. Projekt je sestaven na základě marketingového výzkumu a SWOT analýzy. V této části projektu se bude řešit adaptace nového průvodce (pedagoga) školky na své zaměstnání ve společnosti Mateřinka.

15.1 Východiska problému

Mateřinka má systém školení nových pedagogů, pomocí kterého dosahuje velmi dobrých výsledků, ovšem tento proces není formálně dostatečně popsán. Může se tedy stát, že některý aspekt zaškolení je přehlédnut nebo vlivem vnějších okolností nedocenen. V rámci dotazníkového šetření nebyla zaznamenána žádná větší stížnost na kompetence a kvalifikaci učitelů. Byly zaznamenány pouze ojedinělé podněty ke zlepšení směrem k lepší obecné informovanosti nových pedagogů. Nejedná se v současné době o žádné hromadné výhrady, ale poukazuje to na slabší stránku společnosti.

V první části projektu bylo doporučeno Mateřince expandovat a rozšířit své kapacity s ohledem na zlepšení procesu financování. Toto doporučení je v projektu podmíněno přijetím nového pedagogického pracovníka. Pokud by koncepce tohoto doporučení byla aplikována i na další dětské skupiny navázané na společnost Mateřinka, bude v budoucnu nezbytné přijímat větší množství pedagogů. S větším množstvím nových pracovníků se zvyšuje riziko špatného zaškolení, respektive horší adaptace pracovníka. Velmi jednoduše se pak může stát, že z ojedinělých výhrad se stane problém, který může mít negativní vliv na poskytované služby a snížení její kvality. Mateřinka podniká na trhu, kde jsou klienti (rodiče) citliví na jakoukoliv nedokonalost poskytovaných služeb. Je to i pochopitelné. Děti jsou vnímány v hierarchii hodnot v naší společnosti na prvních místech. Klienti pak vyžadují bezchybné služby a důvěru v zaměstnance, kteří se starají o jejich děti. Tento vjem může velmi snadno degradovat a zbytečně poškodit celou společnost Mateřinku. Z těchto důvodů bylo zvoleno zlepšení procesu adaptace nových pedagogů v prostředí Mateřinky za náplň druhé poloviny projektové části této práce.

15.2 Cíl projektu

Cílem této části projektu je zlepšení procesu adaptace nových pracovníků v prostředí Mateřinky.

15.3 Cílové skupiny

Cílovou skupinou jsou noví učitelé nastupující do Mateřinky a dětských skupin pod touto společností.

15.4 Návrh řešení

Bylo zjištěno, že stávající systém zaškolování nových učitelů není dostatečně popsán a formalizován. Byla použita doporučení Jednotného metodického portálu MŠMT edu.cz - [Jednotný metodický portál MŠMT](https://edu.cz). Byl vypracován formulář podle Příručky Adaptační období začínajícího pedagoga.

15.5 Akční plán - adaptace

Vytvoření plánu adaptace: Pedagog začátečník

Tabulka 11 Plán adaptace - pedagog začátečník (vlastní zpracování)

Období	Ředitel (Ř)	Mentor (M)	Nový učitel (NU)
1. týden	<ul style="list-style-type: none"> - představení NU kolegům - proškolení v BOZP, GDPR - seznámení s vnitřními předpisy MŠ - zajištění přístupových práv do místa působení NU - zajištění přístupu na vnitřní síť MŠ. - seznámení NU s programem MŠ - uzavření hmotné odpovědnosti 	<ul style="list-style-type: none"> -seznámení NU s činností MŠ, především se specifickou metodikou MŠ -seznámení s interními dokumenty MŠ -seznámení se s rezervačním systémem - seznámení s dětmi a jejich rodiči, s kterými přijde do styku 	<ul style="list-style-type: none"> - individuální studium materiálů MŠ - individuální seznámení s kolegy a prostředím MŠ
2. týden	<ul style="list-style-type: none"> - představení NU externím spolupracovníkům - struktura denní výchovy a výuky 	<ul style="list-style-type: none"> - seznámení s okruhy, jež se řeší v rámci pravidelné týdenní porady - seznámení s řešením nejběžnějších obtíží vznikajících při výuce (strava, spánek, hygiena...) - pravidla dohledu nad dětmi při venkovních aktivitách 	<ul style="list-style-type: none"> - účast na pravidelné týdenní poradě zaměstnanců - pasivní účast při řešení nejběžnějších obtíží vznikajících při výuce (strava, spánek, hygiena...)
3. týden	<ul style="list-style-type: none"> - doporučení literatury k dalšímu školení NU - seznámení s pravidly v komunikaci s rodiči - pravidla zástupu 	<ul style="list-style-type: none"> - seznámení s nejčastějšími okruhy problémů, které se řeší s rodiči - sledování NU při řešení nejběžnějších obtíží vznikajících při výuce (strava, spánek, hygiena...) - podávat NU zpětnou vazbu týkající se jeho činnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - pasivní přítomnost při řešení některého z problémů řešeného s rodiči - pasivní účast při řešení nejběžnějších obtíží vznikajících při výuce (strava, spánek, hygiena...)
4. týden	<ul style="list-style-type: none"> - seznámení s okruhy, které se řeší v rámci pravidelné měsíční porady 	<ul style="list-style-type: none"> - seznámení s mimoškolními aktivitami. Vysvětlení přístupu MŠ k těmto akcím 	<ul style="list-style-type: none"> - aktivní pomoc s organizováním a s přípravou na mimoškolní aktivity

Vytvoření plánu adaptace: Středně pokročilý pedagog

Tabulka 12 Plán adaptace – středně pokročilý pedagog (učitel)

Období	Ředitel (Ř)	Mentor (M)	Nový učitel (NU)
2. měsíc			- účast na mimoškolních aktivitách
6. měsíc	-zajištění externího školení AMI	- dohled nad komunikací NU s rodiči	- samostatné řešení některého z problémů s rodiči
12. měsíc	- schválení plánu první samostatné mimoškolní akce organizované NU	- dohled nad NU během mimoškolní akce pro rodiče a děti, kterou NU naplánoval a organizoval.	- samostatné plánování a organizování mimoškolní akce pro rodiče a děti

Vytvoření plánu adaptace: Pokročilý pedagog

Tabulka 13 Plán adaptace - pokročilý pedagog (učitel)

Období	Ředitel (Ř)	Mentor (M)	Nový učitel (NU)
1 rok.	- pohovor s NU a téma jeho dalšího působení ve MŠ - seznámení NU s hodnocením Ř a M. - diskuse, sebehodnocení a plány k zlepšení v dalším roce	- vystavení hodnocení NU za uplynulé období	- vytvoření sebehodnocení na činnost v uplynulém období v MŠ - Navržení plánu rozvoje na další rok
2. rok	- seznámení NU s hodnocením Ř a M. - diskuse na sebehodnocení a plány k zlepšení v dalším roce.	- vystavení hodnocení NU za uplynulé období.	- vytvoření sebehodnocení na činnost v uplynulém období ve MŠ

Plán adaptace: kontrolní list

Tabulka 14 Kontrolní plán – ředitel (vlastní zpracování)

Ředitel zajistil následující:	1q	2q	3q	4q
1. proškolení BOZP, GDPR				
2. přístupové údaje, hesla, klíče				
3. podepsání hmotné odpovědnosti				
4. struktura denní výchovy a výuky				
5. doporučená literatura ke studiu				
6. popis pravidel zástupu				
7. zajištění externího školení AMI				
8. vystavení hodnocení				

Tabulka 15 Kontrolní plán – mentor (vlastní zpracování)

Mentor zajistil následující:	1q	2q	3q	4q
1. Seznámení s kolegy				
2. Pravidla dohledu nad dětmi při venkovních aktivitách				
3. Dohoda o pravidelném setkávání				
4. Interní dokumenty				
5. Každoměsíční reporting řediteli				
6. Seznámení s rodiči a dětmi				
7. Seznámení s mimoškolními aktivitami				
8. Vystavení hodnocení				

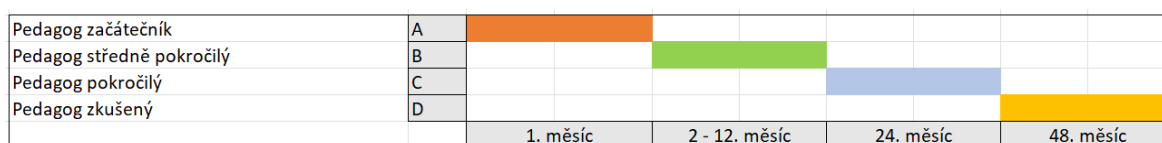
Závěr akčního plánu

Po absolvování 2 ročního adaptačního plánu je pedagog považovaný za zkušeného. S pravomocemi samostatně organizovat aktivity školky. Jednat s rodiči a institucemi.

15.6 Časová analýza projektu

Zavedení projektu adaptace nových pracovníků může být okamžité.

Časový průběh adaptace nového pracovníka je graficky znázorněn Ganttově diagramu.



Obrázek 38 Ganttův diagram - časový průběh adaptace nového pedagoga
(vlastní zpracování v programu Excel)

15.7 Nákladová analýza projektu

Rozpočet projektu je stanoven s ohledem na sazby ve společnosti Mateřinka následovně:

Tabulka 16 Náklady adaptace nového pedagoga (vlastní zpracování)

Popis nákladu	Náklad [hod]	Náklad [Kč]
Externí školení AMI	120	42 000
Mentor	50	20 000
Ředitel	30	15 000
Celkem	200	77 000

15.8 Riziková analýza projektu

Každý projekt sebou nese určitá rizika. Rizika související s tímto projektem byla stanovena takto:

1. Nezájem sdílení informací mentora
2. Finanční nákladnost
3. Zpoždění adaptačního plánu

V rámci rizikové analýzy je zkoumán poměr pravděpodobnosti výskytu definovaného rizika s možným dopadem na stanovený projekt. Rizika budou vyhodnocena součinem pravděpodobnosti a dopadu v následující škále:

Tabulka 17 Hodnotící škála rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Rozsah hodnotící škály
Nízké	0,00 – 0,30
Střední	0,31 – 0,70
Vysoké	0,71 a více

Tabulka 18 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

RIZIKO	Pravděpodobnost vzniku rizika			Dopad rizika na projekt			Součin
	Nízká	Střední	Vysoká	Nízký	Střední	Vysoký	
	0,3	0,6	0,9	0,3	0,6	0,9	
Nezájem sdílení informací mentora	X			X			0,09
Finanční nákladnost	X			X			0,09
Zpoždění adaptačního plánu	X			X			0,09

Nízká rizika:

- Nezájem sdílení informací mentora – Toto riziko je relativně malé. Mentor je vybírá z okruhu osob nejen s předpoklady školit ale i s ochotou poskytovat informace
- Finanční nákladnost – Finanční nákladnost adaptace pedagoga z interních zdrojů je relativně nízká. Součástí tohoto procesu je ale i externí školení, jehož finanční nákladnost je poněkud vyšší. Pokud by pedagog absolvoval toto školení v prvním roce, jak se předpokládá, přiblíží se tak i jeho adaptace předpokládanému ideálu. Jeho úroveň adaptace bude dostatečně vysoká, aby byl schopen profesionálně pracovat.
- Zpoždění adaptačního plánu – Existuje provázanost mezi úlohami mentora, ředitele a začínajícího učitele. V každoměsíčním reportingu informuje mentor ředitele o působení nového učitele. Součástí reportingu je kontrola harmonogramu.

Střední rizika:

Nebyla nalezena.

Vysoká rizika:

Nebyla nalezena.

ZÁVĚR

Aplikací nástrojů 7P analýzy byl zjištěn současný stav společnosti Mateřinka. Analyzováním společnosti byly zjištěny slabé a silné stránky společnosti. Bylo zjištěno, že největší hrozbou pro společnost jsou kolísavé příjmy z veřejného rozpočtu a v rámci poskytovaných služeb je další slabinou společnosti malá zahrada pro venkovní výuku. Taktéž byl odhalen nedostatečný proces adaptace pedagogů s ohledem na nižší kompetentnost těch začínajících.

V projektové části I. se řešily dva problémy. Závislost na veřejných financích a malá nedostatečná zahrada pro venkovní výuku. Bylo doporučeno zvýšení samostatnosti v oblasti financování optimalizací již existujících zdrojů školky. Souběžně s tímto byly provedeny kroky řešící problém větší zahrady pro venkovní aktivity.

V roce 2022 ve společnosti Mateřinka tvořily dotace 35,9% celkových příjmů. Optimalizací zdrojů společnosti spolu s investicí do nových prostor a generací nových příjmů z vlastní činnosti a pronájmu nepotřebných prostor by se měla tímto způsobem snížit závislost na veřejných prostředcích.

Tabulka 19 Projektový přehled (vlastní zpracování)

	Náklady [Kč]	Příjmy [Kč]	Dotace [Kč]	D/N [%]
Výchozí rok 2022	2 506 000	1 584 000	900 000	35,9
První rok projektu	3 841 000	3 318 000	523 000	13,6
Druhý rok projektu	3 574 000	3 318 000	256 000	7,2

Podářilo se tedy snížit potencionální závislost na dotacích z původních 35,9% z výchozího roku 2022 na 13,6% v prvním roce projektu. V dalším roce, kdy již nejsou započítávány náklady jednorázových investic z prvního roku trvání projektu, byla závislost na dotacích stanovena na 7,2%.

Projekt významným způsobem snížil závislost společnosti na dotacích a ukázal směr, kterým by se mohla společnost ubírat.

Pronájem staré, částečně nevyhovující zahrady, byly uvolněny prostředky k nájmu zahrady větší. Tato by pak lépe plnila svou funkci nejen z kvalitativního hlediska – tedy

zlepšení dosavadních služeb, ale podporovala by svými většími kapacitami strategii společnosti v oblasti zvyšování kapacit, výdělečnosti a tedy i finanční samostatnosti.

V projektové části II. byl optimalizován proces adaptace nových pedagogů. Tento proces byl slabou stránkou společnosti, jak vyplynulo z dotazníkového šetření. V první části projektu bylo doporučeno navýšení kapacit na generování nových příjmů, a to znamená rozšiřování počtu pracovníků. Úměrně s počtem nových pracovníků by riziko neoptimální adaptace pracovníků mohlo kriticky růst. V případě zachování současného stavu Mateřinky, tzn. za současných kapacit, spadá optimalizování zde zmiňovaného procesu adaptace pracovníků do kategorie: doporučeno.

V případě navýšení kapacit podle projektu I. je optimalizování procesu adaptace pracovníků nezbytné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Gary, KOTLER, Philip a OPRESNIK, Marc Oliver. *Marketing: an introduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017. ISBN 9781292146508.

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 9788087500019.

BERNECKER, Michael. *Marketing: Grundlagen – Strategien – Instrumente*. 8., ergänzte Auflage. Köln: Johanna Verlag, 2017. ISBN 9783937763309.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024744872.

CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-127-6.

ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-4-9.

DIBB, Sally, SIMKIN, Lyndon, PRIDE, William M. a FERRELL, O.C. *Marketing: Concepts and Strategies*. 7th Edition. United Kingdom: Cengage Learning, 2016. ISBN 9781473725126.

FILL, Chris. *Marketing communications: brands, experiences and participation*. 6th edition. Harlow: Pearson, 2013. ISBN 9780273770541.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025134320.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. 3., aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 9788025137635.

FORET, Miroslav a MELAS, David. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027117239.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 9788026500322.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 3., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 9788024748993.

JOHANN, M. *Services Marketing*. Warsaw: Warsaw School of Economics, 2015. ISBN 978-83-65416-21-6.

KARLÍČEK, Miroslav, HATOŇOVÁ, Tereza, CHARVÁT, Martin, DUCHEK, Karel a SMRT, Martin. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5769-8.

KARLÍČEK, Miroslav, MACHEK, Martin, NOVINSKÝ, Marek, CHYTKOVÁ, Zuzana a DVOŘÁK, Jaroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788024758695.

KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary. *Marketing: An Introduction*. Přel. H. Labská a kol. Bratislava: SPN, 1992. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG Gary a OPRESNIK, Marc Oliver. *Principles of marketing*. 18th global ed. Harlow: Pearson, 2021. ISBN 9781292341224.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14. vydání. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 14th global ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 15th global ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka a SVOBODOVÁ, Hana. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

KRECHOVSKÁ, Michaela, HEJDUKOVÁ, Pavlína a HOMMEROVÁ, Dita. *Řízení neziskových organizací – klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 9788024730752.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024718149.

LESÁKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Bratislava: Sprint 2, 2014. ISBN 9788089710072.

LOVELOCK, Christopher a WIRTZ, Jochen. *Services Marketing: People, Technology, Strategy*. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2007. ISBN 978-0-13-610721-7.

MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketingová komunikace*. Karviná: SU OPF, 2007. ISBN 9788072484454.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-675-4.

MÜHLFEIT, Jan. *Pozitivní leader: Jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. Brno: Management Press, 2017. ISBN 9788026505914.

NAGYOVÁ, Ludmila. *Marketing*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2014. ISBN 9788055212692.

NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL, Martin a HALFAROVÁ, Petra. *Benchmarking – mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. ISBN 9788074521171.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 9788027121175.

PELSMACKER, Patrick de, GEUENS, Maggie a BERGH, Joeri van den. *Marketing communications: a European perspective*. 6th ed. Harlow: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-13576-2.

PRAŽSKÁ, L. a J. JINDRA. *Obchodní podnikání. Retail management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

SHARP, Byron. *Marketing: theory, evidence, practice*. Second edition. South Melbourne: Oxford University Press, 2017. ISBN 9780195590296.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Graha Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

STAŇKOVÁ, Pavla, VORLOVÁ, Růžena a VLČKOVÁ, Ilona. *Marketing obchodu a služeb*. 2. upr. vyd. Zlín: UTB, 2010. ISBN 978-80-7318-927-3.

SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing – cesta k trhu*. 4. upravené vydání. VŠPP, 2018. ISBN 978-80-86847-81-8.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024740409.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-807-0410-837.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027102068.

TAJTÁKOVÁ, Mária, NOVÁ, Jana a BEDŘICH, Ladislav. *Marketing neziskových organizací, športu a kultury*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 9788081684074.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 9788024727219.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750378.

VYSEKALOVÁ, Jitka, TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra, POSTLER, Milan a ŘÍHA, David. *Marketing pro střední školy, vyšší odborné školy a veřejnost*. Praha: Eduko, 2016. ISBN 9788088057178.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

WIRTZ, Jochen a LOVELOCK, Christopher H.. *Essentials of services marketing*. 3rd edition. Harlow, England: Pearson, 2018. ISBN 9781292089959.

WIRTZ, Jochen a LOVELOCK, Christopher H.. *Services marketing*. 9th ed. New Jersey: World Scientific, 2022. ISBN 9781944659820.

Internetové zdroje:

BUSINESSINFO.CZ. *Míra zaměstnanosti ve službách roste. Průměr EU doženeme za 15 let*. Online. 21.12.2020. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/mira-zamestnanosti-ve-sluzbach-roste-prumer-eu-dozeneme-za-15-let/>. [cit. 2024-06-10].

CEMI. *Co je to crowdfunding a jak jeho prostřednictvím získat peníze pro podnikání?*. Online. 15.2.2022. Dostupné z: <https://www.cemi.cz/blog/co-je-to-crowdfunding>. [cit. 2024-07-21].

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. *Prognóza ČNB – jaro 2024*. Online. 2024. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>. [cit. 2024-07-25].

ČESKÁ REPUBLIKA. *Úplné znění č. 526/2002 Sb.* In: Sbíрка zákonů České republiky. Online. 2002. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-526>. [cit. 2024.07.21].

ČESKÁ REPUBLIKA. *Zákon č. 89/2012 Sb. Zákon občanský zákoník.* In: Sbíрка zákonů České republiky. Online. 2012. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>. [cit. 2024.06.17].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace v České republice v roce 2023.* Online. 2024. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/plk/mira-inflace-v-ceske-republice-v-roce-2023>. [cit. 2024-07-25].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Neziskové organizace.* Online. 13.4.2023. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/neziskove-organizace>. [cit. 2024-06-12].

HAYES, Adam. *Word-of-Mouth Marketing: Meaning and Uses in Business.* Online. 2.7.2024. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/w/word-of-mouth-marketing.asp#citation-3>. [cit. 2024-07-17].

KENTON, Will. *Product Placement: Definition, How It Works, Examples.* Online. 31.12.2022. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/p/product-placement.asp>. [cit. 2024-07-18].

MANAGEMENTMANIA. *Marketingový mix 8P (Marketing Mix 8P).* Online. © 2011-2016. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-8p-marketing-mix-8p>. [cit. 2024-07-29].

MATEŘINKA BRNO. *Ceník školného.* Online. © 2011. Dostupné z: <https://www.montessori-skolka-brno.cz/cenik-skolneho/>. [cit. 2024-07-29].

MATEŘINKA BRNO. *Jsme součástí European healthy pupils and skilled educators via integrated school food systems.* Online. 29.11.2017. Dostupné z: <https://www.montessori-skolka-brno.cz/l/materinka-brno-do-zdravych-skolek-do-danska-a-dal/>. [cit. 2024-07-29].

MATEŘINKA BRNO. *Mateřinka Brno a Břeclav: Dokumenty a formuláře pro rodiče*. Online. © 2011. Dostupné z: <https://www.montessori-skolka-brno.cz/ms-dokumenty-a-formulare/>. [cit. 2024-07-29].

MATEŘINKA BRNO. *ZMŠ MATEŘINKA - zdravá mateřská škola s montessori programem*. Online. © 2011. Dostupné z: <https://www.montessori-skolka-brno.cz/materinka-zdrava-montessori-skolka-vrchlickeho-sad-brno/>. [cit. 2024-07-29].

MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. *Neziskové organizace*. Online. 31.3.2023. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace>. [cit. 2024-06-18].

EDU.CZ. *Jednotný metodický portál MŠMT*. Online. © 2022. Dostupné z: <https://www.edu.cz/>. [cit. 2024-07-29].

MYTIMI. *Co je to PESTLE analýza? Projděte si jednoduchý návod jak na ni*. Online. 24.9.2021. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/co-je-to-pestle-analyza-projdete-si-jednoduchy-navod-jak-na-ni-/>. [cit. 2024-07-12].

MYTIMI. *Vezměte si příklad od konkurence: Co je benchmark a jak na něj v 8 krocích*. 18.1.2021. Dostupné z: <https://www.mytimi.cz/jak-na-benchmark/>. [cit. 2024-07-25].

UPGATES. *Co je to marketingový mix?*. Online. 18.9.2023. Dostupné z: <https://www.upgates.cz/a/co-je-to-marketingovy-mix>. [cit. 2024-07-30].

ZAPLETALOVÁ, Šárka, BRACINÍKOVÁ, Veronika a MATUŠÍNSKÁ, Kateřina. *Marketing služeb: distanční studijní text*. Online. 2019. Dostupné z: https://is.slu.cz/el/opf/leto2021/PEMBPMAS/um/Marketing_sluzeb_-_studijni_text.pdf. [cit. 2024-08-2].

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AMI Association Montessori Internationale

BOZP Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci

ČNB Česká národní banka

ČSÚ Český statistický úřad

DPH Daň z přidané hodnoty

DPP Dohoda o provedení práce

EPESSEuropean healthy pupils and skilled educators via integrated school food systems

GDPR General Data Protection Regulation

HPP Hlavní pracovní poměr

MŠ Mateřská škola

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NU Nový učitel

OSVČ Osoba samostatně výdělečně činná

PDF Portable Document Format

PESTE Political, Economical, Social, Technological, Enviromental

PR Public Relations

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

WOM Word of Mouth marketing

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Základní body k uspokojení potřeb zákazníků (Slavík 2014, vlastní zpracování)	13
Obrázek 2, Pracovníci a jejich vliv na produkci služeb	39
Obrázek 3 Proces marketingového výzkumu	44
Obrázek 4 Logo Mateřinky Brno (zdroj: montessori-skolka-brno.cz, © 2011)	54
Obrázek 5 Aktivity Mateřinky Brno - poznávání světa okolo sebe	56
Obrázek 6 Lokace Mateřinky (zdroj: Google maps).....	58
Obrázek 7 Zahrada Mateřinky na Vrchlického Sadě (zdroj: Facebook Mateřinky).....	59
Obrázek 9 Náhled web. stránek pro mobilní zařízení (zdroj: montessori-skolka-brno.cz). 60	
Obrázek 8 Náhled FB stránek pro mobilní zařízení (zdroj: Facebook Mateřinky)	60
Obrázek 10 Prostory školky (zdroj: montessori-skolka-brno.cz)	62
Obrázek 11 Prostory školky (zdroj: montessori-skolka-brno.cz)	63
Obrázek 12 Online omluvenka z docházky dítěte do MŠ Mateřinky	67
Obrázek 13 Graf spokojenosti s výší školného (vlastní zpracování)	70
Obrázek 14 Školka se spec. vzdělávacím programem (vlastní zpracování).....	71
Obrázek 15 Graf znalosti školky Mateřinka Brno (vlastní zpracování)	71
Obrázek 16 Graf zjištění existence školky (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 17 Graf věku rodičů (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 18 Graf pohlaví (vlastní zpracování).....	73
Obrázek 19 Graf bydliště (vlastní zpracování)	74
Obrázek 20 Graf typu pracovního úvazku (vlastní zpracování)	74
Obrázek 21 Graf hodnocení Mateřinky (vlastní zpracování)	75
Obrázek 22 Graf vnímání kvality péče a vzdělávání (vlastní zpracování).....	76
Obrázek 23 Graf hodnocení prostorů školky (vlastní zpracování)	76
Obrázek 24 Graf – prostory školky (vlastní zpracování)	77
Obrázek 25 Graf důležitosti aspektů vzdělávání (vlastní zpracování)	77
Obrázek 26 Graf spokojenosti s výší školného (vlastní zpracování)	78
Obrázek 27 Graf komunikace s vedením a pedagogy Mateřinky (vlastní zpracování)	79
Obrázek 28 Graf hodnocení způsobu komunikace (vlastní zpracování).....	79
Obrázek 29 Graf hodnocení webových stránek (vlastní zpracování)	80
Obrázek 30 Graf hodnocení akcí (vlastní zpracování)	81
Obrázek 31 Graf hodnocení Mateřinky (vlastní zpracování)	82
Obrázek 32 Inflace v roce 2024 - prognóza ČNB (Zdroj: ČNB, 2024)	86
Obrázek 33 SWOT analýza společnosti Mateřinka Brno (vlastní zpracování).....	93

Obrázek 34 Potencionální zahrada (zdroj: jiho.moravskereality.cz)	99
Obrázek 35 Potencionální zahrada (zdroj: jiho.moravskereality.cz)	99
Obrázek 36 Stávající zahrada (zdroj: Facebook Mateřinky)	99
Obrázek 37 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	100
Obrázek 38 Ganttův diagram - časový průběh adaptace nového pedagoga	110

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnotící kritéria - Benchmarking (vlastní zpracování)	90
Tabulka 2 Výpočet - Benchmarking (vlastní zpracování).....	91
Tabulka 3 Rozvaha 2022 (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 4 Rekonstrukce bytů (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 5 Rozpočet projektu (vlastní zpracování)	101
Tabulka 6 Účetní rozvaha projektu 1. rok (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 7 Výslednice projektu v prvním roce (vlastní zpracování)	101
Tabulka 8 Výslednice projektu v druhém roce (vlastní zpracování)	102
Tabulka 9 Hodnotící škála (vlastní zpracování)	102
Tabulka 10 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)	103
Tabulka 11 Plán adaptace - pedagog začátečník (vlastní zpracování)	107
Tabulka 12 Plán adaptace – středně pokročilý pedagog (učitel)	108
Tabulka 13 Plán adaptace - pokročilý pedagog (učitel)	108
Tabulka 14 Kontrolní plán – ředitel (vlastní zpracování)	109
Tabulka 15 Kontrolní plán – mentor (vlastní zpracování)	109
Tabulka 16 Náklady adaptace nového pedagoga (vlastní zpracování)	110
Tabulka 17 Hodnotící škála rizik (vlastní zpracování)	111
Tabulka 18 Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)	111
Tabulka 19 Projektový přehled (vlastní zpracování)	113

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro rodiče (zpracování v Google Forms)

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO RODIČE

Dotazník k diplomové práci - Mateřinka Brno

Milí rodiče,

Jsem studentkou magisterského stupně na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, obor Marketing a Management, zároveň i já sama jsem maminkou malého chlapečka a nyní zpracovávám svou diplomovou práci.

Touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění krátkého anonymního dotazníku, jehož výstupy budou sloužit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce zaměřené na aplikaci marketingových nástrojů (konkrétně marketingového mixu 7P), s jejichž pomocí bych ráda dopomohla ke zlepšení procesů a kvality nabízených služeb organizace Mateřinka Brno. Výsledky dotazníkového šetření nebudou nikde sdíleny.

Cílem tohoto dotazníku je zjistit, jak rodiče z města Brna, Břeclavi vnímají různé aspekty předškolního vzdělávání a jedna část je věnována pouze rodičům, jejichž děti navštěvují uvedenou školku Mateřinky.

Předem Vám velmi děkuji za ochotu a Váš čas, který tomuto dotazníku věnujete a pomůžete tak k dalšímu zlepšení kvality nabízených služeb společnosti Mateřinka Brno.
Bc. Kristýna Tesaříková

Navštěvuje Vaše dítě školku v Brně?

Ano

Ne

Co je pro Vás rozhodující při volbě mateřské školky?
(CENA, LOKACE, PROSTŘEDÍ ŠKOLKY, PŘÍSTUP PERSONÁLU, KVALITA VÝUKY)
Seřaďte prosím od nejdůležitějšího po nejméně důležité.

Vaše odpověď

Je pro Vás ještě důležité jiné kritérium při výběru školky?
(otevírací doba, stravování, vzdělávací program - jako např. Montessori, vícejazyčné vzdělávání,...)

Vaše odpověď

Co nejvíce na školce oceňujete?

Vaše odpověď

Jaká finanční částka za měsíc je pro Vás přijatelná za služby předškolního vzdělávání a péče o Vaše dítě?

(Uvedené ceny jsou za celodenní péči od 7:30-17:00, bez stravného)

- 0 Kč - 2500Kč
- 2500Kč - 5000Kč
- 5000Kč - 7500Kč
- 7500Kč - 10000Kč
- 10000Kč - 15000Kč
- Jiné: _____

Navštěvuje Vaše dítě školku se specializovaným vzdělávacím programem, jako je např. Montessori, zdravá školka, vícejazyčný program apod?

(Pokud je odpověď ano, můžete do kolonky "jiná" zadat typ programu)

- Ano
- Ne
- Jiné: _____

Znáte školku Mateřinka?

- Ano
- Ne

Jak jste se o školce Mateřinka dozvěděli?

- Na doporučení známých
- Na internetu - FB, Instagram či jiné soc. sítě
- Nikdy jsem o ní neslyšel/a
- Jiné: _____

Jaký je Váš věk?

- 18 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 a více

Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

V jaké části Brna bydlíte? (lokalita v Brně či okolí Brna)

Vaše odpověď _____

Jaký je Váš pracovní úvazek?

- OSVČ
- Zaměstnanec
- Mateřská/Rodičovská
- Jiné: _____

Kolik máte dětí a v jakém věku?

Vaše odpověď _____

Konec obecné části dotazníku

Rodičům, jejichž děti nenavštěvují školku Mateřinka, děkujeme za vyplnění první části, další části prosím přeskočte a uzavřete na konci dotazníku.
Děkujeme za vyplnění!

Část určená pro rodiče, jejichž děti navštěvují školku Mateřinka (Vrchlického sad 4, Brno)

Jak hodnotíte nabídku služeb školky Mateřinka?

	1	2	3	4	5	
Nedostačující	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Dostačující

Jak hodnotíte kvalitu poskytované péče a vzdělání pro Vaše dítě?

- Vynikající
- Dobré
- Dostačující
- Nevyhovující
- Jiné: _____

Je služba, kterou v Mateřince postrádáte?

Vaše odpověď _____

Jaké další kroužky či aktivity byste ocenili, které nejsou uvedeny v nabídce školky?

Vaše odpověď _____

Jak jste spokojeni s lokací školky?
(Dostupnost, parkování,...)

Vaše odpověď _____

Líbí se Vám prostory školky?

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ne

Co se Vám líbí na prostorách školky?
(Můžete zvolit více odpovědí)

- Vybavení
- Zvolené barvy, osvětlení, vůně
- Architektura budovy
- Zahrádka
- Atmosféra celé školky
- Jiné: _____

Co byste rádi zlepšili v rámci vzdělávacího procesu či fungování školky?

Vaše odpověď _____

Jak jste spokojeni s odborností a přístupem pedagogů?

Vaše odpověď _____

Co je pro Vás nejdůležitější v předškolním vzdělávacím procesu dítěte?
(Můžete označit více odpovědí)

- Sociální dovednosti
- Rozvíjení kreativity
- Rozvoj samostatnosti a každodenních dovedností
- Výuka cizích jazyků
- Příprava na nástup do školy
- Přátelská atmosféra
- Získávání všeobecných znalostí
- Pocit bezpečí
- Vysoká kvalifikace pedagogů
- Přátelský přístup pedagogů k dětem
- Kroužky (cizí jazyky, hudební nástroje, výtvarka, keramika, sportovní kroužky,...)
- Akce pro děti a rodiče
- Jiné: _____

Naplňuje Mateřinka Vaše očekávání?
Uveďte prosím důvody, proč ano/ne.

Vaše odpověď _____

Školné a poplatky

Jste spokojeni s nastavenou výší školného vzhledem k poskytované kvalitě a nabízenými službami?

- Velmi spokojeni
- Spokojeni
- Spíše nespokojeni
- Nespokojeni
- Jiné: _____

Zde můžete uvést své poznámky k výši a způsobu školného.

Vaše odpověď _____

Komunikace

Jak byste zhodnotili komunikaci vedení či pedagogů?

- Můžu se na ně kdykoliv obrátit.
- Vše mi je řádně vysvětleno.
- Informace jsou podávány jasně, stručně a včas.
- Informace jsou zaslány e-mailem, zveřejněny na webu/ve školce na viditelném místě.
- Informace nejsou dobře dostupné, jsou nejasné nebo zmatečné.
- Nevím, na koho se v případě dotazu či problému obrátit.

Pokud máte k předchozí otázce nějaký postřeh, zde prosím doplňte.

Vaše odpověď _____

Co byste ocenili ze strany vedení v rámci komunikace, sdílení informací, kontaktu či fungování školky obecně?

Vaše odpověď _____

Řešili jste ve školce nějaký problém? Jak jste daný problém následně s vedením či pedagogy vyřešili?

Vaše odpověď _____

Jaká forma komunikace Vám nejvíce vyhovuje?

Osobní konzultace

E-mail

SMS, hovor

Přes sociální sítě

Jiné: _____

Sledujete webové stránky a sociální sítě Mateřinky?

Svou odpověď prosím zdůvodněte.

Vaše odpověď _____

Jsou webové stránky přehledné, obsahují dle Vás všechny důležité informace?

Pokud ne, do kolonky "jiná" můžete doplnit, co Vám na webu chybí.

Ano

Ne

Jiné: _____

Stravování a pořádané akce

Jste spokojeni se stravováním?

	1	2	3	4	5	
Rozhodně ano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Rozhodně ne

Je něco, co byste ve stravování uvítali?

Vaše odpověď _____

Jak hodnotíte akce pořádané Mateřinkou?

Vynikající s dobrou organizací

Špatná organizace

Dostačující

Pořádaných akcí je málo

Ocenil/a bych více akcí

Jiné: _____

Chybí Vám v akcích něco?
Co byste rádi doplnili?
(Konkrétní téma, množství akcí, náplň akce)

Vaše odpověď

Jak jste celkově spokojeni s Mateřinkou?

1 2 3 4 5

Velmi spokojeni Velmi nespokojeni

Chcete ještě něco sdělit?
Vaše nápady, postřehy, výtky,...

Vaše odpověď

Moc Vám děkujeme za vyplnění dotazníku pro školku Mateřinka, výsledky budou použity pro rozvoj a zlepšení nabízených služeb.

Kristýna Tesaříková (autorka diplomové práce)
a vedení Mateřinky