

9 MARKETING

9.1 Cíle

- Orientovat se v problematice marketingu
- Nástroje marketingového mixu
- Co je produkt a služba
- Získat přehled o tržním podílu vašich aktivit (služeb) dle Bostonského diagramu
- Udělat si přehled, kdo jsou vaši zákazníci a jaké mají charakteristické rysy
- Udělat si marketingový mix konkrétního produktu, služby
- Udělat si analýzu zákazníků

9.2 Úvod

Školy mají všechny předpoklady být prosperujícími organizacemi. Mají vizi, dostatek kvalitních učitelů, zajímavé projekty, mají pro tyto projekty odborníky, kvalitní zázemí a materiální vybavení, mají podporu rodičů, radnice i novinářů. Chybí jim však dvě věci – umění prodat se (marketing) a fundraisingová strategie.

V některých školách mají i vyčleněné pracovníky na práce v oblasti public relations, propagace a fundraisingu (včetně podpory psaní projektů). Úkolem těchto pracovníků je dělat servis škole a pedagogickým pracovníkům (ti mají dělat pouze pedagogickou činnost).

Toto jsou však ojedinělé případy. Většina škol tuto práci podceňuje a dělají tyto činnosti velmi neodborně – pokud je tedy vůbec dělají, když jim zbude čas. Tak se stává, že škola připravuje velmi kvalitní akci (vzdělávací program, akce...), investuje do ní desítky a stovky (+ externisté) hodin práce a nesežene dostatečný počet klientů. Zde škola ukončí činnost s tím, že klienti nemají o program nebo akci zájem. Tím byl neefektivně proinvestován čas v přípravě.

Problém je však v tom, že lidé nemají potřebné kompetence pro zviditelňování a prodej svých aktivit: neumějí pracovat s veřejností, nemají základní dovednosti k realizaci komunikační a propagační kampaně. Neumějí pracovat s VIP a dalšími cílovými skupinami. Neumějí přesvědčivě vysvětlit smysl existence školy ani smysl jednotlivých činností a aktivit. Jednoduše řečeno - mají špatný marketing.

9.3 Ze života školy

„Tak už vím, jak přilákat nové klienty tak, aby to měli velmi levně a ještě jsme na tom vydělávali a měli finance na další činnost,“ hlásila jednoho dne na poradě Klára, učitelka biologie a zapálená ekoložka a spolupracovnice školního klubu, když předtím pohlédla na rybičky v akváriu pana ředitele. „Přikoupíme další akvária a do místnosti v buňce na zahradě, kde se schází 30 dětí z turistického kroužku, dodáme vše potřebné; no a rozšíříme tak činnost pro další klienty školního klubu. Tím zároveň budeme mít postaráno o chod akvateristiky, který sem přesuneme z Aquiny, kde se doposud členové kroužku scházeli, a můžeme prodávat rybičky levněji než konkurence. „To zní zajímavě,“ reagoval ředitel. „Předpokládám, že to není jen momentální nápad.“ „Nosím to v hlavě už nějakou dobu,“ odpověděla Klára. „Zjistila jsem to empirickým výzkumem, vstupní náklady by měly být okolo 100 tisíc, lidí na to máme, o účastníky nouze nebude, to mám zjištěno, rybičky bude odebírat firma Aqina a vozit je dál do Itálie, a když je nebude odebírat, tak je budeme prodávat do Itálie přímo.“

Brzy byly místnosti vybavené vším potřebným materiálem a posléze i rybičkami. Místnosti bublaly uklidňujícím zvukem vody. A uklidnění bylo velmi potřeba, protože cena byla několikanásobně vyšší než odhad Kláry, kdy nepočítala se zateplením, zabezpečením, rozvodem vody... Jen propagační kampaň na nábor klientů, včetně slavnostního otevření a tiskové konference, stála několik desítek tisíc korun. Náklady na provoz akvárií, se kterými Klára nepočítala, odčerpávaly každým dnem další peníze z rozpočtu školy. „Prodej vše spraví,“ uklidňovala Klára ředitele.

Po čase Klára přišla za ředitelem, že by potřebovala finance na nové rybičky. „To jsme již všechno prodali do Itálie?“ zeptal se ředitel a jeho tvář se začala rozjasňovat. „No to úplně ne,“ začala se vykrucovat Klára. „Spíš byly nějaké špatné, nějak nám pochcípaly.“ „Kdo se nám o ně stará?“ zeptal se ředitel. „Já,“ odpověděla Klára. A tak postupně vyšlo najevo, že Klára se o chod akvárií stará sama, nerozumí tomu, nestíhá a už vůbec nemá čas na svoje základní činnosti. Když v minulosti hovořila s akvaristou Vodičkou o jeho pomoci, vysvětlila si jeho „To by mohlo být zajímavé!“ tak, že se pevně dohodli. Propagační kampaň přilákala tři nové členy kroužku, šest se jich však odhlásilo z důvodu „nevolnické“ práce. Oproti dřívějšímu se totiž museli zabývat více údržbářskými pracemi a také cesta sem trvala o 20 minut déle, než když sídlili v prostorách Aquiny.

Náklady na chov rybiček byly o dost vyšší, než Klára předpokládala, a skutečná cena rybiček v porovnání s konkurencí byla o dost vyšší. A firma Aquina? Ta byla ráda, že mohla někomu dodat vybavení k této činnosti. Jo a kontakt v Itálii chtěla Klára získat přes plavčíka Mária, se kterým se seznámila před dvěma lety na dovolené v Itálii. Jo, empirický výzkum je empirický výzkum.

K PŘEMÝŠLENÍ

Přemýšlejte o tom, jaké jsou důvody toho, že tento projekt nevyšel? Jakých chyb a nedostatků se dopustila Klára? Jaký podíl na neúspěchu tohoto projektu nese ředitel organizace?

9.4 Marketing

Každá firma, každá organizace, která se dnes chce odlišit od konkurence a chce poskytovat kvalitní služby svým zákazníkům, musí v současné době využívat při řízení a plánování své činnosti marketingu a nástrojů, které nabízí. Marketing nám může pomoci ukázat, jak s co nejefektivnějším využitím našich prostředků můžeme co nejkvalitněji uspokojit zákazníka, a tím dosáhnout co nejlepších zisků. Marketing je základem strategického plánování, bez něhož se žádná úspěšná organizace neobejde. Marketing je procesem sladování, neboť úkolem marketingového programu je zajistit pomocí marketingových nástrojů

soulad mezi možnostmi podniku a zákazníkem. Marketing nám může pomoci reagovat rychle a účinně na změny vnějšího prostředí.

V rámci školy můžeme marketingový přístup uplatnit téměř při všech manažerských činnostech – plánování činností školy, volba forem a metod práce s žáky a studenty, proces zvyšování kvality, přístup ke klientům a dalším partnerům školy, evaluace kvality školy, kultivace vnitřní kultury a celkové atmosféry ve škole.

Marketingový - partnerský přístup ke klientům i subjektům, které tvoří vnější prostředí školy se vyplácí, neboť vede k trvalému pokrytí finančních potřeb školy, k nižším nákladům na získávání klientů a zaměstnanců a k vybudování pevné sítě vztahů, které škole přináší řadu nových příležitostí.

9.4.1 Marketing školy

Marketing školy předpokládá, že zákazníky školy jsou především děti a mládež ve věku 6 – 18 let. V procesu vzdělávání pak jde především o uspokojení jejich potřeb a přání. Protože však skupina těchto zákazníků školy je značně různorodá, snaží se školy používat jeden z marketingových nástrojů – tzv. segmentaci trhu. Segmentace trhu znamená definování různých skupin zákazníků a jejich potřeb. Pro každou takto definovanou skupinu pak management školy provádí marketingový mix.

Kromě potřeb a přání zákazníků však musí školy brát do úvahy i potřeby a zájmy společnosti – ekonomické, sociální a etické. Marketing škol, která přihlíží i k širším společenským potřebám, nazýváme sociálním marketingem.

Marketing a jeho nástroje jsou základem stanovení strategie řízení školy. Podstatou strategického přístupu je definování poslání školy, stanovení krátkodobých i dlouhodobých cílů, vyhodnocení vzdělávacích programů, které školy poskytují s výhledem do budoucnosti. Součástí strategického plánu je co nejefektivnější rozdělení omezených finančních, personálních a materiálních zdrojů a využití kapacit, které zabezpečí trvalý rozvoj školy.

V některé literatuře se setkáme i s pojmem tzv. relační marketing nebo marketing dobrých vztahů. Podstatou relačního marketingu je vytvoření a péče o síť vztahů školy a jejího okolí (rodiče, státní správa, instituce, podniky, absolventi ZÚ atd.). Kvalitních vztahů s partnery lze dosáhnout zejména trvalou kvalitou vzdělávacích služeb, soustavným informováním o aktivitách a výsledcích školy, stálou snahou o nápravu chyb a zvyšování kvality.

Žádný ani sebelépe formulovaný strategický plán školy nezaručuje trvalou úspěšnost školy. Školy musí pružně a rychle reagovat na změny v prostředí. Je nutné, aby vedení školy uplatňovalo v procesu řízení kromě strategického plánu i svou intuici a mělo výrazný osobní styl. Atmosféra ve škole, které jde o dosahování stálé kvality, podporuje a motivuje pracovníky i odborníky z řad partnerů k tomu, aby se vyjadřovali ke strategickým cílům a mohli se podílet i na řešení provozních problémů.

Strategický marketing školy

Strategický marketing školy tvoří:

- strategické plánování – zjištění a definování silných a slabých stránek školy, příležitostí a hrozeb z vnějšího prostředí, analýza a formulace strategie,
- intuice vedení, styl řízení školy, který je schopen rychle reagovat na změny vnějšího prostředí a vývoje,
- relační marketing – vztahy školy s partnery jsou považovány za součást jedinečného know-how školy,
- atmosféru, která vytváří podmínky pro participaci odborníků ze školy, tak i z řad jejich partnerů,
- soustavná evaluace všech důležitých činností (procesů) školy.

Výhody marketingu školy:

- vytvoření smysluplného programu pro cílové skupiny

- efektivní distribuce programů a komunikace na trhu, na kterém se škola pohybuje
- zvýšení kvality a pestrosti nabídky školy
- dobrá informovanost veřejnosti o službách školy
- poskytuje nástroje nutné pro splnění poslání a cílů školy
- zajištění finančních prostředků – ze státních i jiných zdrojů
- vytvoření dobrého image školy, které je základem loajality k ní

Marketing je nejslabší místo školy. Nutnost zabývat se prodejem a marketingem je způsobována především vzrůstající konkurencí, jejíž intenzita je nesrovnatelná s minulostí. Pokud se škole daří dobře, marketing ji zpravidla nezajímá. Náhle však zjistí, že klienti přecházejí na jiné školy. A to je přesně ten okamžik, kdy si uvědomí, že existuje konkurence a je třeba s touto situací něco dělat. Běžný způsob uvažování je ten, že na tom marketingu může přece jenom něco být a je dobré s tím něco začít dělat.

9.4.2 Definice marketingu – několik příkladů

Definice marketingu dle Americké marketingové asociace (1985)

Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizaci.

Definice marketingu dle profesora Philipa Kotlera (1988)

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

Definice marketingu dle Autorizovaného institutu marketingu

Marketing je manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

9.4.3 Novodobá historie marketingu

OBDOBÍ PO II. SVĚTOVÉ VÁLCE

- zdevastovaná světová ekonomika
- nedostatek výrobních kapacit a jejich rozdílná technologická úroveň
- poptávka převyšuje nabídku

50. LÉTA XX. STOLETÍ

Vznik marketingu jako komplexní společensko - ekonomické disciplíny

- nabídka postupně převyšuje poptávku
- vyrovnání technologické úrovně výrobců a kvality výrobků
- počátek systematického sledování potřeb klientů a jejich uspokojování
- nutnost odlišení srovnatelného zboží, vznik potřeby nadhodnoty ⇒ masivní rozvoj značek
- začíná vědomé vytváření vztahu mezi klientem a značkou

PŘELOM 80. A 90. LET XX. STOLETÍ

Rozpad bipolárního světa

- vznik globálního trhu
- technologická vyrovnanost výrobců
- konkurenční výhodou je lepší a včasnější znalost potřeb klientů a schopnost tuto znalost využít nápaditěji než konkurence
- zkušenost s důsledky cenových válek ⇒ další soustředění na hodnoty

značky

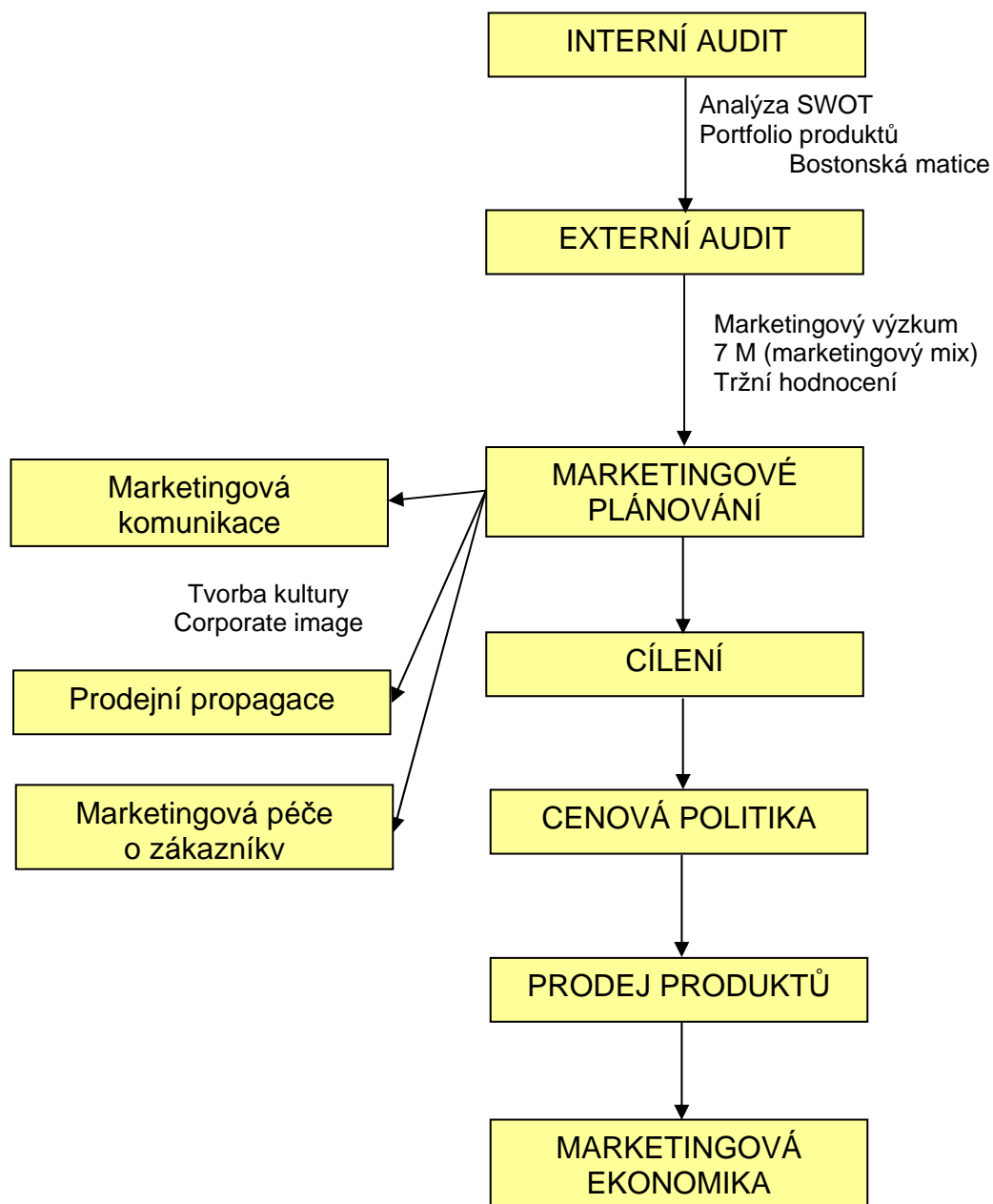
- nutnost vytvořit celosvětově srozumitelný vzkaz „*Toto je firma nebo výrobek XY.*“
- dramatické zvýšení informovanosti klientů a dostupnosti zboží díky internetu
- klienti očekávají víc, než jim bylo slíbeno

ZAČÁTEK III. TISÍCILETÍ

?????

- zaměření na jednotlivce ve sledování potřeb, jejich uspokojování i v komunikaci ⇒ částečná ztráta soukromí
- frontální útok e-byznysu a obranná opatření klasických distribučních kanálů
- intenzivní rozvoj vztahového marketingu i v rámci výrobních a distribučních řetězců
- ???
- ???

9.4.4 Systém tvorby marketingové strategie



Analýza SWOT

SWOT analýza je jednoduchou technikou pro úspěšný a trvalý rozvoj organizace. K tomuto permanentnímu rozvoji potřebuje organizace odpovídající a kompletní znalost okolního prostředí a interních možností organizace. „SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky organizace a porovnává je s hlavními vlivy z okolí, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.“

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které organizaci umožňují získat převahu nad konkurenty. Organizační předností je jasná kompetence, zdroj nebo schopnost, která škole umožňuje získat konkurenční výhodu na trhu. Přístup ke kvalitnějším materiálům, kvalitní pedagogové, propracovaný fundraising, silný image, nebo vysoce kvalitní management školy – to všechno jsou silné stránky (přednosti), kterými může organizace předstihnout konkurenty.

- Poslání (smysluplnost)
- Učitelé
- Kvalita práce
- Práce s rodiči
- Jistota státu
- Počty žáků na škole

Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Nedostatkem může být absence nezbytných zdrojů nebo schopností. Vedení školy s neodpovídajícími strategickými schopnostmi, neschopnost získat potřebné finanční zázemí, špatní pracovníci, ubohý image, zastaralé vybavení nebo špatně umístěné budovy mohou být slabé stránky (nedostatky) organizace.

- Nedostatek umění prodat se
- Nedostatečná fundraisingová strategie
- Přebujelá administrativa
- Demotivující způsob financování ze státního rozpočtu
- Absence vzdělávání nepedagogů
- Ředitel není manažer

Příležitosti jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným nebo potencionálním výstupům školy. Příznivé podmínky mohou obsahovat zavedení nových pedagogických trendů, změny v zákonech, které zvýší konkurenceschopnost školy, rostoucí počet žáků, uvedení nových pomůcek, které mohou školy efektivněji využívat k činnosti, zlepšené vztahy s úřady atd. Příležitosti by neměly být posuzovány pouze ve světle současných podmínek, ale spíše z hlediska dlouhodobých efektů organizačních aktivit.

- Škola jako centrum obce (participace)
- EU projekty
- Přejít na vícezdrojové financování
- Příprava žáků a mládeže pro různé životní situace
- Mezinárodní spolupráce, mezinárodní projekty
- Rozšíření práce s rodiči

Hrozby jsou současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům. Nepříznivé podmínky mohou obsahovat zřízení nových škol, migrace lidí, pokles počtu žáků, odchod kvalitních pedagogů za lepším výdělkem, nižší rozpočet, změna legislativních nařízení, které ztíží schopnost rozvoje školy.

- Méně financí

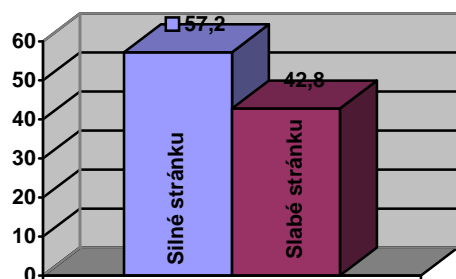
- Snižování autonomie ředitelů školy
- Odchod pracovníků školy do jiných sfér
- Vznikající konkurence
- Snižování počtu obyvatel
- Politizace škol

Vyhodnocení analýzy SWOT

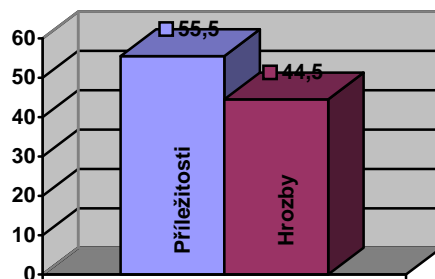
Dominantním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie. Hlavní změny v okolí organizace nejsou ve SWOT analýze rozděleny předem na hrozby a příležitosti, neboť tento jejich charakter může vyplynout teprve z jejich posouzení v kontextu silných a slabých stránek podniku. S ohledem na často subjektivní přístup k formulování silných a slabých stránek školy (dochází k přeceňování silných stránek) je užitečné zjišťovat, jak jsou silné, resp. slabé stránky podniku vnímány např. jeho konkurenty, dodavateli, zákazníky.

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnost strategické volby.

Porovnání jednotlivých faktorů analýzy SWOT školy

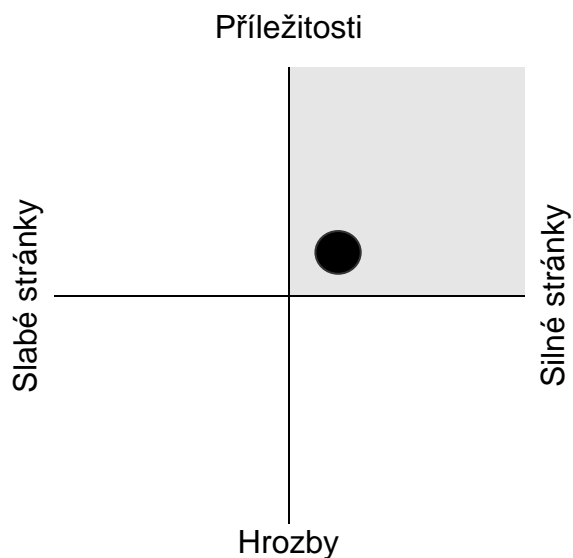


Silné stránky versus slabé stránky



Příležitosti versus hrozby školy

Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb, spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami, umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.



Z matice SWOT vyplývá, že školy se týká ta nejpříznivější varianta – kvadrant příležitostí a silných stránek. V tomto kvadrantu se školy setkávají s příležitostmi ve svém okolí a zároveň jsou schopny nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují.

Bostonská matice

Další z možností, jak analyzovat školu, je posouzení portfolia školy analýzou portfolia BCG (Boston Consulting Group).

		Relativní tržní podíl	
		vysoký	nízký
Tempo růstu	vysoké	<p>Hvězdy (20 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> v budoucnu silné karty školy rostoucí zájem klientů dominantní postavení školy vzhledem ke konkurenci dynamicky rostoucí vzdělávací programy vyžadují investice do zdrojů 	<p>Otazníky (5 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> malý podíl v zaměření školy na příslušném trhu (např. výuka jazyků) tempo růstu je nadprůměrné a rostoucí silná konkurence ostatních organizací, ale snaha managementu školy uchytit se na tomto trhu
	nízké	<p>Dojné krávy (65 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> vysoký podíl na trhu nízké tempo růstu zdroj zákazníků a finančních prostředků zdroj financování méně atraktivních programů 	<p>Bídní psi (10 %)</p> <ul style="list-style-type: none"> nízký podíl na trhu trh je neperspektivní, nerozvíjí se málo dětí a studentů v určitých programech často finančně náročné při útlumu je třeba zvážit případnou vysokou úroveň výuky nebo vliv na image školy

Po analýze vzdělávacího portfolia by mělo následovat určení strategie rozvoje školy.

Rozlišujeme čtyři základní možnosti dalšího vývoje produktu/trhu:

1. Pronikání na trh (penetrace trhu)

- snaha získat více klientů při stávající nabídce
- zintenzivnění působení na stávající klienty
- využití nástrojů public relations

2. Rozvoj trhu

Zavádění nových vzdělávacích programů, které reagují na změny v prostředí, zvyšují její atraktivitu a přivádí do školy nové klienty. Tito klienti však stále představují původní trh školy.

3. Rozvoj produktu či služby

- a. geografická expanze
- b. nabídka existujících studijních oborů novým segmentům studentů

4. Diverzifikace

Otevření nových studijních oborů nebo programů pro nové trhy.

Ansofova matice

		Produkty	
		stávající	nové
Trhy	stávající	Strategie tržní penetrace	Strategie vývoje produktu
	nové	Strategie rozvoje trhu	Diverzifikace

Segmentace

V minulosti řada organizací odpovídala na otázku, kdo je jejich zákazníkem, slovem „každý.“ Marketingovému pracovníkovi se ale jen málokdy může podařit uspokojit na trhu každého. Ne každému se bude líbit stejný fotoaparát, stejné auto, stejná kavárna, stejný koncert, stejný styl výuky nebo stejný učitel. Proto musí marketingoví pracovníci začít trh rozdělovat na menší celky.

Řada školy, které překonaly myšlení v souvislostech masového trhu, začaly rozlišováním velkých *tržních segmentů*. Tyto školy definovaly svůj cílový trh pro své produkty jako „všechny děti a mládež od 6 let do 18 let“. Později se školy přesunuly z velkých segmentů k úzce vymezeným „*tržním nikám*“ – „dětí a mládež ve věku od 6 let do 18 let, které se zajímají o jazyky“. Dnes se školy dopracovaly ke konečnému bodu segmentace, *segmentům jednoho zákazníka*, tedy k individuálním zákazníkům – děti a mládež ve věku od 6 let do 18 let, které se zajímají o jazyk kmene Buka buka (nebo angličtinu – těch bude více).

Dnes se větší počet škol vyznačuje spíše nedostatečnou než přehnanou segmentací. Představují si, že jejich nabídka upoutá více zákazníků, než kolik jich skutečně existuje. Protilékem na tento problém je rozdělit trh na několik skupin s různým stupněm připravenosti ke koupi. První skupina zahrnuje zákazníky, kteří na nabídku budou nejspíše reagovat. Tato skupina by měla být vymezena s využitím demografických a psychografických charakteristik. Poté by měla být definována sekundární a terciární skupina. Škola by měla svou počáteční nabídku směřovat na primární skupinu. Nebude-li reagovat, škola buď vymezila své segmenty špatně, nebo její nabídka není příliš zajímavá.

Segmenty je možné vymezit třemi způsoby. Tradiční postup znamená rozdělit trh na *demografické skupiny*, např. „dětí - žáci ZŠ ve věku 6 až 15 let“. Tento přístup je výhodný z důvodu snadné dosažitelnosti takové skupiny. Nevýhodou je skutečnost, že neexistuje jediný důvod, proč by žáci ZŠ v takové skupině měly mít podobné potřeby nebo stupeň připravenosti ke „koupi“ služby školy. Demografická segmentace vymezuje spíše určitý *sektor* v rámci populace než populační *segment*.

Druhým přístupem je segmentovat trh do skupin podle *potřeb*, např. žáci,

kteří se zajímají o práci na PC. Toto je jasně vymezená potřeba, kterou je možné uspokojit řadou různých řešení. Jde o to, pokusit se určit demografické a psychografické charakteristiky těchto dětí, např. děti, které ještě mají zájem se sdružovat a děti s rodin s potřebnými příjmy.

Třetí cestou je segmentovat trh do skupin podle *chování*, např. „dětí, které mají zájem jezdit za svým vzděláním mimo domov, potřebují pevné vedení ve výuce nebo mají raději interaktivní formy výuky. Tuto skupinu vymezuje její skutečné chování, ne pouze potřeba, a analytikové ji mohou zkoumat ve snaze nalézt společné charakteristické rysy jedinců ve skupině.

Jakmile určíte specifický segment, stojíte před otázkou, zda jeho potřeby bude škola uspokojovat s existující nabídkou, nebo zda je třeba vytvořit nové služby.

9.4.5 Zákazníci školy

V uplynulých několika letech probíhala debata mezi pracovníky škol, která se týkala zavedení pojmu zákazník do slovníku pracovníků škol. Řada ředitelů argumentovala, že nelze devalvovat pedagogický vztah na vztah komerční a jeho práci nazývat výrobkem, produktem nebo službou. Tento názor ve většině případů vychází z předpokladu, že jediným klientem školy je žák základní školy. V současné době se však věkové rozpětí návštěvníků školy posouvá směrem dolů, ale především výrazně směrem nahoru. Situace (především finanční situace) směřuje k tomu, že školy budou nucena více uvažovat spíše jako komerční organizace, než organizace spoléhající se na svého zřizovatele nebo nějakého „bohatého strýčka“, který se sám od sebe objeví a převezme za školy finanční závazky.

Stejně tak jako pro organizace produkující zisk, tak i pro školy platí slova P. Kotlera, který říká: „Dnes žijeme v „zákaznické ekonomice“, ve světě, kde pánem je zákazník. Tato skutečnost je důsledkem nadměrné výrobní kapacity. Nemáme nedostatek zboží, máme však nedostatek zákazníků“. A to je nutné si uvědomit, neboť zákazníci jsou hlavním důvodem existence obchodování a tím i existence všech druhů organizací. Avšak toto hledisko bývá opomíjeno, a to

především neziskovými organizacemi, které se o svých službách domnívají, že jich se obchodování netýká. Školy se musí naučit, jak přejít od zaměření na produkt nebo službu k zaměření na získání zákazníků. Není problémem vymyslet a připravit nový projekt (program), ale je velkým problémem ho „prodat“ – naplnit ho žáky, studenty, účastníky. Pokud se školy nedokáží dostat ke svým potenciálním zákazníkům, dostane se k nim někdo jiný, jiná škola. A to může vést při modelování „černých“ scénářů až k jejich likvidaci a tím i k ukončení jejich činnosti.

Zákazníka považujeme za partnera, jehož vážnost vzrůstá v dlouhodobém obchodním vztahu. Na základě vysokého stupně spokojenosti zákazníka usilujeme o určité partnerství. Snažíme se vyřešit dosud přetrvávající problémy zákazníka nebo uspokojit jeho nové potřeby.

Školy se obrací na různé a mění se skupiny. Přístup k potenciálním zákazníkům musí být vynalézavý a zaměřený na zákazníka. Školy musí tedy získávat znalosti o potenciálních a aktuálních účastnících jako předpoklad akceptace nabídky jejich programů. Klasické otázky jsou závislost účasti v aktivitách školy na věku, nabídce a umístění školy, zájmech, na sociálním statusu rodiny nebo na podmínkách infrastruktury.

Je nutné si uvědomit, že zákazníci jsou pro školy „nejcennějším majetkem“, proto je nutné, aby si školy uvědomily hodnotu, jakou pro ně představují. Škola může mít nejkvalitnější pedagogy a nejlepší programy na této planetě, ale pokud jsou nabízeny špatným cílovým skupinám, které ji nechtějí, nebo jsou nabízeny nedostatečným způsobem – je veškerá práce zbytečná. Je proto nutné znát své zákazníky a jejich potřeby.

Každá organizace si musí definovat své zákazníky, na které se chce prioritně zaměřit. Školy chtějí naplnit své třídy žáky a studenty a své další projekty i celým spektrem dalších zájemců. Chtějí získat od zřizovatele příspěvek, na pokrytí všech činností leckdy nestačí. Musí tedy získávat finance na činnost i z jiných zdrojů. Celkově se jedná zejména o finanční prostředky získávané ze státního rozpočtu, od zřizovatelů, vlastní příjmy organizace z účastnických poplatků, ale i financování z různých grantů i ze strany soukromé sféry. Pozornost by měla být

zaměřena na co nejvíce zdrojů – na co nejvíce zákazníků, jejichž potřeby je nutné uspokojit celou škálou služeb.

Z pohledu školy považujeme za zákazníka osobu či instituci, která má prospěch z nabízené činnosti a rozhoduje o její koupi nebo výběru dané činnosti. Jinými slovy - můžeme říci, že zákazník je ten, kdo „platí“. Škola má ve skutečnosti více zákazníků, kteří užívají a mají prospěch ze služeb, jež jim jsou poskytovány. Rovněž existuje více subjektů, které rozhodují o výběru činností školy nebo se na tomto procesu výrazně podílejí. Tyto skupiny zákazníků by si měla každá škola definovat, zjistit, jaké potřeby ve vztahu ke škole mají, co od školy očekávají a jak tyto potřeby a očekávání může škola uspokojit.

Zákazníci školy

Z tohoto širokého možného spektra zákazníků školy jsme vybrali několik prioritních skupin, ty jsou dále rozděleny na dvě hlavní kategorie: primární zainteresované skupiny – to jsou skupiny, které mají užitek z činnosti školy, a sekundární zainteresované skupiny, mezi které všichni ostatní lidé a instituce.

Primární zákazníci

(pořadí podle důležitosti)

- a. Zřizovatel
- b. Rodiče
- c. Děti (mládež)
- d. Donátoři (sponzoři, vyhlašovatelé projektů...)
- e. Dospělí

Sekundární zákazníci

- f. Důležité osoby (V.I.P.)
- g. Místní úřady

- h. Veřejnost
- i. Místní komunita (blízké okolí školy)
- j. Neziskový sektor (občanská sdružení)
- k. Sdělovací prostředky
- l. Zaměstnavatelé

Primární zákazníci (pořadí podle důležitosti)

Zřizovatel

Školy jsou v různé míře finančně závislé na zřizovateli. Tj. závislé na míře autonomie, kterou škola dostane nebo si vytvoří, ale hlavně na osobnosti a podnikavosti ředitele. Přímé dotace jsou podle mínění většiny ředitelů nepostradatelným přímým ekonomickým nástrojem zabezpečujícím hmotné podmínky pro fungování škol. Zřizovatel je stále nejvýznamnějším finančním zdrojem pro školy. Avšak nevyhnutelným faktem v této oblasti je snižování příspěvku ze strany zřizovatele. Tím budou školy nuceny získávat další finanční prostředky samy.

Tím, že zřizovatel poskytuje finanční prostředky na činnost, má také určitá očekávání směrem ke škole. Ve většině míst, podle mínění ředitelů, zřizovatel tuto státní zakázku nedokáže definovat – nedokáže jasně říci, co chce za své peníze od školy. Ředitelé se domnívají, že zřizovatelé očekávají, že budou mít ve škole bezproblémově fungující zařízení, které plní své poslání, má v pořádku výkaznictví (administrativu, dobře zpracované materiály, včas odevzdává tabulky...). Zřizovatelé chtějí mít účelně investované finance – maximální naplněnost tříd.

Dalšími očekáváními jsou, že se školy zabývají preventivními programy v oblasti prevence proti drogám a prevence kriminality a dalším negativním činnostem. V řadě míst zřizovatelé očekávají své vlastní zviditelnění nebo alespoň některých jednotlivců na akcích školy. Existuje i řada míst, kde nechtějí ničím vyrušovat a doporučují školám stagnaci zařízení a stop v dalším rozšiřování.

Rodiče

Mezi hlavní zákazníky škol patří děti. V souvislosti s rozdílným věkem dětí, s jejich zráním a dospíváním a se vznikem potřeby vlastního zájmu o učení je nutné rozlišit roli zákazníka - uživatele a zákazníka - rozhodovatele. V procesu rozhodování o výběru školy je velmi důležitá role ovlivňovatele. Tu v tomto případě sehrávají především rodiče, proto je pro školu významnějším zákazníkem rodič, který rozhoduje o výběru školy pro své děti a také financuje vzdělávací aktivity svých dětí.

Rodiče však nelze brát jen jako zdroj příjmů. Rodič se odráží i v dalších rolích – rodič jako účastník programů školy, a to jak samostatně jako dospělý, nebo se svým dítětem (rodiče s dětmi). Rodič může být V.I.P., novinář, podnikatel - potenciální sponzor. Rodič může sehrávat významné role jako pomocník školy – externí pracovník, subdodavatel nebo jako člen v poradních orgánech školy. Proto jsou rodiče považováni řediteli za druhého nejvýznamnějšího zákazníka.

Rodiče si stále ve větší míře uvědomují význam vzdělávání v tzv. učení pro různé životní situace. Proto očekávají rozvoj tzv. klíčových kompetencí svých dětí, dobrý vliv školy na výchovu jejich dětí. Velmi vysoké očekávání rodičů je v ohledu bezpečného prostředí jejich dětí, to znamená, že jim nehrozí žádné nebezpečí, ať už fyzické, nebo psychické. Jejich oprávněné očekávání je kvalitní, zajímavý a atraktivní vzdělávací program školy, kvalitní učitelé, dobré prostředí, moderní vybavení, trendové pomůcky, a to vše za dostupnou cenu – rodiče chtějí účelně vynaložit své finanční prostředky. Řada rodičů plánuje aktivity svých dětí jako součást jejich celotýdenního programu, snaží se zaplnit jejich volný čas smysluplnými aktivitami, které je budou bavit, s cílem naučit je být aktivními, ale hlavně snížit možnosti dostat se do nevhodné party (maximální snížení možnosti dostat se ke drogám, kriminalitě, výtržnictví...). To jsou rodiče, kteří od školy (školního klubu, družiny) očekávají kvalitní mimoškolní nabídku, aby nemuseli denně přejíždět po městě nebo okrese z místa na místo a převážet své děti za jejich zájmovými činnostmi. Nakonec je tu skupina rodičů, která nechce mít

žádné problémy a školu bere jako „úschovnu“ pro své děti, jež budou trávit čas ve vhodném kolektivu - škola se o ně „nějak“ postará.

Žáci

Děti – žáci jsou v tomto směru přímými zákazníky, kteří jsou odběrateli služby školy, i když za děti rozhodují rodiče. Převážně je o děti do věku 12 let. Po tomto věku u dětí „krystalizuje potřeba identity, tj. potřeba stát se sám sebou“ (Světlík, 1996, s. 96) a začínají se sami více rozhodovat a také ve větší míře dají spíše na kamarády a vrstevníky, než na rodiče a blízké příbuzné.

Identifikovat očekávání dětí od školy je velice složitá záležitost, která se odvíjí především od věku dětí. Na prvním místě je vyhovět rodičům, to znamená, že se ve škole něco naučí, avšak tak, že je to bude bavit – atraktivními vzdělávacími činnostmi. Děti chtějí trendové vzdělávací činnosti, pěkné prostředí a moderní vybavení a tím i naplnění svých zájmů. K dětskému věku patří vyhledávání kamarádů, zábavy a dobrodružství. Děti chtějí ve škole zažívat pocity úspěchu a také nacházet činnosti, ve kterých se mohou odreagovat.

Čím jsou děti starší, tím více touží po rovnocenných vztazích se svými učiteli – chtějí partnerský vztah s učiteli. Zároveň chtějí i větší volnost a menší dohled učitele. A pak je tu i skupina dětí, kteří chtějí pokoj a klid (od dospělých a všech jejich příkazů a doporučení).

Donátoři (sponzoři, vyhlašovatelé projektů...)

Projekty a granty a účelové dotace jsou třetím nejvýznamnějším ekonomickým nástrojem zabezpečujícím hmotné podmínky pro fungování škol (po příspěvku zřizovatele a výnosech z vlastní činnosti). Do této skupiny patří orgány státní správy a samosprávy, podniky a podnikatelé (sponzoři), Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR a další ministerstva, grantové agentury, programy Evropské unie, nadace a nadační fondy, některá občanská sdružení...

Donátoři chtějí pomoci dobré věci, když je to v souladu s jejich strategií, takže očekávají dobrý nápad, dobrý projekt. Ale jde jim především o jejich prosperitu – rozvoj a prestiž jejich organizace, zvyšování jejich image každým podporovaným projektem. Jejich očekávání je, aby je bylo vidět jako firmu i projekt, který financují. Zároveň očekávají kontakty, ze kterých mohou dále profitovat, očekávají přízeň veřejnosti a přízeň tzv. V.I.P.¹. Samozřejmostí je dodržení smlouvy a účelné využití financí ze strany škol.

Očekávání řady donátorů z podnikatelské sféry lze ve většině případů definovat dvěma slovy – nebýt neobtěžován. Tam, kde školy mají co nabídnout, podnikatelé očekávají různé protislužby, reklamu, propagaci a také ukázat, že na to mají.

Dospělí

Podle M. Beneše populace v průmyslových zemích stárne, od čehož se očekávají společenské, kulturní, ekonomické a politické důsledky. V diskuzi se poukazuje spíše na negativní aspekty tohoto trendu. Tomu se bude muset přizpůsobovat řada organizací, mezi nimi i školy. Z tohoto důvodu se v blízké době bude rozšiřovat nabídka od dětí a mládeže v dopoledních programech směrem k dospělé populaci v odpoledních a večerních programech. Již dnes lze ve školách zaznamenat programy zaměřené na rodiče, o kterých již byla řeč, programy zaměřené na management a jeho zaměstnance, na nezaměstnané, v některých místech dokonce i na seniory...

Očekávání dospělých od školy je odvislé od jejich zájmů a zařazení. Dospělí vesměs očekávají využití prostor školy ve večerních hodinách. Výjimkou však nejsou programy pro dospělé organizované školou v rámci doplňkových činností.

Dospělí - rodiče vyhledávají společné programy s jejich dětmi. Podnikatelé chtějí vzdělávací programy. Některé školy umí vyjít vstříc a v současné době pro ně začínají organizovat např. tzv. team buildingy a relaxační programy.

¹ V.I.P. = very important person (velmi důležitá osoba)

Matice vlivu a významu zainteresovaných skupin

V této matici vlivu a významu² jsou prioritní i sekundární zákazníci rozděleni do čtyř kvadrantů podle toho, jaký význam pro ně má činnost školy, a podle toho, jak dalece mohou ovlivnit činnost školy.

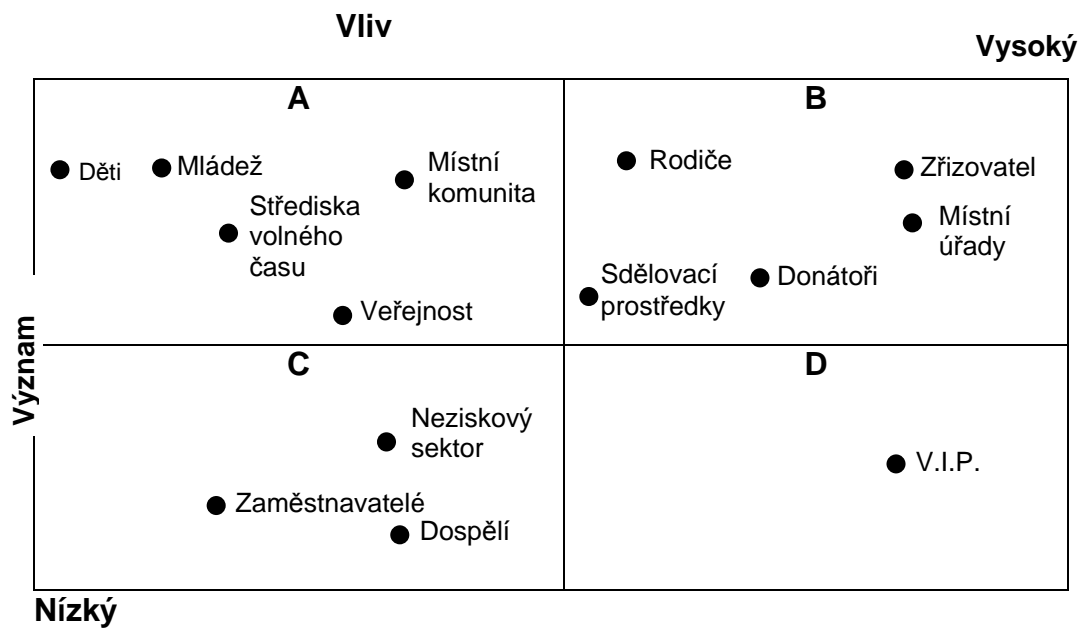
Z tohoto pohledu se nejvýznamnější skupiny centralizují v kvadrantu „B“. Jedná se o skupiny s velkým vlivem na činnost školy, pro které má zároveň činnost školy velký význam. Z uvedené matice vyplývá, že nejvlivnějšími zákazníky se jeví místní úřady, zřizovatelé, donátoři, rodiče a také sdělovací prostředky. To jsou skupiny, na které je třeba se strategicky zaměřit při plánování vícezdrojového financování a medializace zařízení.

V kvadrantu „A“ se seskupují skupiny, pro které má činnost školy velký význam, ale mají malý vliv na činnost školy (děti, mládež, místní komunita...). Na tuto skupinu je třeba zaměřit obsahovou stránku činnosti. Tyto skupiny v řadě případů dokáží ovlivnit skupiny v kvadrantu „B“, ať už pozitivním, nebo negativním způsobem.

V kvadrantu „C“ se v současné době nacházejí neziskové organizace, zaměstnavatelé a dospělá populace klientů. To jsou skupiny, pro které má činnost školy nižší význam a také mají nízký vliv na činnost školy. Neziskový sektor a dospělí jsou perspektivní klienti, na které je třeba se do budoucna zaměřit.

Velmi důležité osoby (V.I.P.) v kvadrantu „D“ s velkým vlivem na činnost školy, avšak s nízkým zájmem je nutné promyšleným způsobem zainteresovávat do činnosti školy.

² Matice vlivu a významu zainteresovaných skupin je metoda, která se zpravidla používá při tvorbě tzv. logického rámce projektu.



Matice vlivu a významu

Pozn.: Tato matice neplatí pro všechny školy, jedná se jen modelový příklad. Každá škola si musí tuto matici udělat sama dle svých podmínek, ve kterých se pohybuje. To samé platí i pro analýzu zákazníků školy.

9.4.6 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž pomocí vytváříme vlastnosti služeb nabízené zákazníkům. Cílem vytvořeného marketingového mixu je uspokojit zákazníky a přinést zisk.

- původně v angličtině 4 P
 - produkt - product
 - cena - price
 - distribuce - place
 - komunikace - promotion
- u služeb jsou důležitými součástmi další 3 P
 - materiální prostředí - physical evidence
 - lidé - people
 - procesy - process

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

Produkt

Produkt je soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody:

- = myšlenka, služba, zboží nebo kombinace všech tří prvků
- služba = druh produktu
 - obsahuje tři prvky:
 - materiální prvky – hmotné složky, které službu umožňují, doplňují (hračky, třídy, zahrada, pomůcky)
 - smyslové požitky – zvuky, ticho, vůně (aromalampa, hudba, barvy prostoru, obrázky)
 - psychologické výhody nabídky – velmi těžko identifikovatelné, ale mohou být pro každého jiné (např. počet dětí ve třídě, věk učitelky)
- analýza nabídky služeb
 - základní produkt – pedagogika, vzdělávání
 - doplňková služba – poradenství, informace o vzdělávacích programech školy, prodej učebnic, občerstvení, časopisy v čekárně
 - poskytování informací a poradenské služby (letáky, informační brožury, pohovor s rodiči)
 - přebírání objednávek a účtování služeb (způsob placení některých služeb školy, způsob objednávek, komunikace s rodiči)
 - péče o zákazníka a jeho bezpečnost (péče o děti, bezpečnost při pobytu ve škole i venku)
 - speciální služby (možnost pozdějšího vyzvednutí dítěte z družiny, možnost zapůjčení prostor školy)

Cena

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

Praxe však ukazuje, že o řadu programů, které jsou poskytovány za minimální úhradu nebo úplně zdarma, není zájem. Proto jsou neméně důležitá i další kritéria.

Místo

Místo a vzdálenost je předposledním klíčovým faktorem při výběru školy. Dostupnost je velmi důležitá nejen pro žáky a rodiče, ale i pro organizátory akcí vzhledem k pronajímaným prostorám.

Účastníci volí raději dostupnější místa vzhledem k problematice dopravování se na místo spojené s finanční nákladností a také vzhledem k případné časové náročnosti.

Publicita

Viz materiál public relations.

9.4.7 Vztahový (relační) marketing

Vztahy mají pro školu největší hodnotu. Jde o vztahy se zákazníky, zaměstnanci, dodavateli, distributory, dealery a prodejci. *Vztahový kapitál* školy představuje soubor vědomostí, zkušeností a důvěry, který si školy se svými zákazníky, zaměstnanci, dodavateli a partnery vytvořily. Tyto vztahy mají často mnohem vyšší hodnotu než fyzická aktiva školy. Vztahy určují budoucí hodnotu školy.

Každé narušení těchto vztahů se odrazí ve výsledcích organizace, která si

musí udržovat *přehled o vztazích* - o silných a slabých stránkách a možných příležitostech a hrozbách každého vztahu. Školy musí rychle reagovat a usilovat o nápravu každého důležitého vztahu, u něž dochází k oslabování.

Konkurenční schopnost školy („Kapitál“ školy)

- umístění a vybavení školy
- kvalita pedagogických pracovníků
- schopný management
- know-how
- vysoké propojení a dobré vztahy školy s jeho okolím

Výhody těchto vztahů

- Konkurenční výhoda
- Zvyšování kvality práce školy – kvalitnější obsah (potřeby praxe), inovace
- Získávání řady informací a podkladů využitelných v procesu výuky
- Možnost získat kvalitní odborníky pro činnost školy (přednášky, besedy)
- Základ pro kvalitní fundraising
- Pozitivní image

Nevýhody

- Omezení svobody rozhodování
- Ztráta soukromí školy – nutnost objektivního informování partnerů

Tvorba vztahové sítě

- Vědomá

- Nevědomá

Frekvence kontaktů

- Nízká frekvence vzájemných kontaktů snižuje pevnost vzájemné vazby a vzájemnou loajalitu (sejde z očí, sejde z mysli)
- Připomínání – písemná gratulace k životnímu jubileu, zasláním novoročního přání k dosažení nějakého úspěchu, ocenění práce v tisku
- Upevňování vzájemných vazeb – jednání, slavnost, rauty...

Motivy a závazky

- Rodinní příslušníci
- Společné zájmy a cíle vycházející z poslání školy a jejích partnerů
- Sportovní, kulturní, společenské, jiné
- Maslowova pyramida

Životní cyklus vztahů

- Přípravná fáze
 - Ujasnění cílů, partnerů tvořících síť a rozhodnutí o tom, kdo se v tom bude interesovat
- Fáze prvního kontaktu
 - Písemné prezentační materiály
 - Telefon, dopis, mail
 - Jednání – poskytnutí potřebných informací (vzájemná výhodnost vztahu)
- Fáze růstu
 - Hledání motivů pro upevňování vzniklých vazeb

- Udržovat partnery ve spokojenosti
- Věnovat jim čas
- Dát jim pocit důležitosti ve vzájemném vztahu
- Vzájemný vztah mohou upevnit i malé pozornosti (dárkové pozornosti školy)
- Fáze zralosti
 - Síť školy je dotvořena
 - Nové kontakty nerozjíždět
 - Diference partnerů – někteří mají větší váhu
 - Racionalizace sítě – udržování silných vztahů s dobrými a významnými partnery
- Fáze úpadku
 - Vztah se stává pro obě strany bezcenný
 - Důstojné ukončení (osobní poděkování) s cílem nechat dveře otevřené pro případnou další spolupráci

9.4.8 Analýzy v práci školy

Analýza je základní metoda poznávání objektů, jevů a procesů, kterou se poznávaný objekt rozkládá na jednotlivé části a kterou se zjišťují vzájemné souvislosti mezi nimi, dále mezi částmi a celkem, mezi celkem a okolím, mezi celky, které jsou ve vztahu, atp. Analýza umožňuje poznání podstatných rysů zkoumaného jevu, odкрыtí jeho struktury a vztahů. Základní operace: rozložení na komponenty, jejich rozlišení, uspořádání, kombinace, tvoření tříd, zjištění vztahů, interpretace výsledků. Po analýze následuje syntéza umožňující vytvoření závěrů.

Poznávání a analyzování trhů

Poznávání a analyzování trhů má nepochybně velmi dlouhou historii. Nejspíš

hned od počátků lidské společnosti si lidé museli všimnout prodejců, u kterých nakupovali a které si k tomu vybírali. Především pozorovali, jak vypadají, jak kvalitní je jejich zboží, jak jej nabízejí, a současně také naslouchali tomu, co a jak říkají. Časem se tyto postupy staly propracovanějšími a rozšířenějšími. Dnes si již fungování bez analýz rozhodování v organizacích nedovedeme prakticky vůbec představit.

V našem případě si ukážeme tři analýzy:

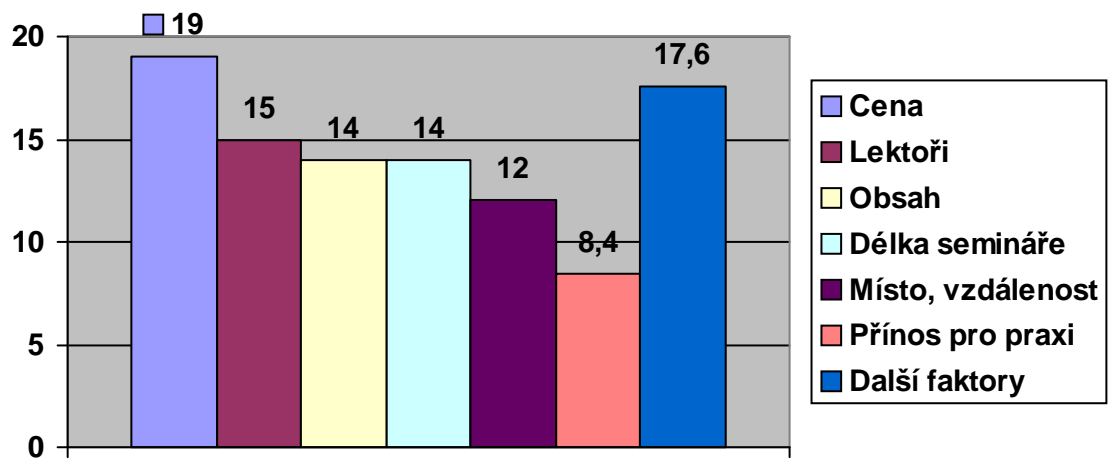
- a) Podle kritéria výběru
- b) Podle podílu na trhu
- c) Podle úrovně činnosti organizace

a) Nejdůležitější kritéria výběru zájmové oblasti

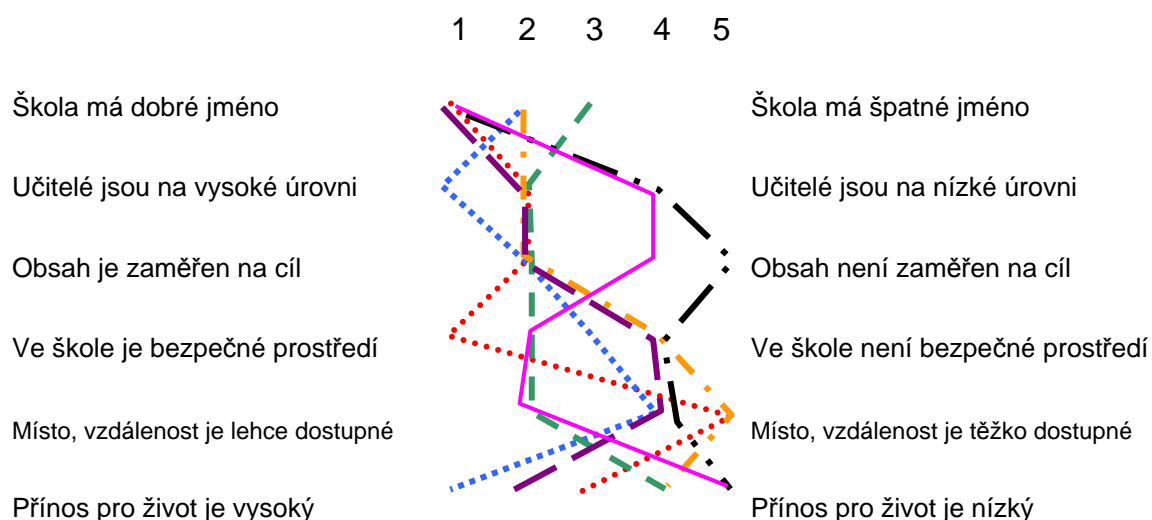
V první části je třeba zjistit, která jsou nejdůležitější kritéria při výběru zájmové činnosti podle názoru respondentů a jaká je jejich důležitost. Sem může patřit i to, jak reflektují instituce tyto kritéria ve vztahu ke svým klientům, kdo jsou nebo by mohli být zákazníci školy, jejich sociodemografické charakteristiky jako pohlaví, věk, dosažené školní vzdělání, rodinný stav, počet dětí, místo bydliště, ekonomická aktivita atd.

Příklad z praxe:

Otázka: „Podle čeho si ředitelé školy vybírají vzdělávací program a vzdělávací organizaci?“ Anketní šetření, které bylo realizováno ukazuje, že hlavním rozhodovacími kritérii je cena, kterou musí jednotlivé školy zaplatit, lektori, obsah, délka semináře, místo a vzdálenost, přínos pro praxi a další faktory. Údaje jsou uvedené v procentech.



Máme – li definovaná nejdůležitější kritéria, nezbyvá nic jiného než zjistit, jak si stojí škola v konkurenci s ostatními subjekty (nebo v rámci školy s ostatními programy). K tomu nám může posloužit tzv. sémantický diferenciál. Ve vztahu ke zjišťovaným kritériím je sestavena řada protikladných pojmových dvojic. Výběr bipolárních adjektiv je dán cílem šetření. Protikladné dvojice pojmů jsou uspořádány pětistupňové škále nebo na sedmistupňové škále.



Sémantický diferenciál je rovněž metoda vhodná pro podrobnější analýzu obsahu image školy, výsledky vyjadřujeme graficky.

	1	2	3	4	5	
Velká nabídka programů	1	2	3	4	5	Malá nabídka programů
Kvalitní obsah	1	2	3	4	5	Nekvalitní obsah
Moderní aktivity pro účast	1	2	3	4	5	Tradiční aktivity pro účast
Úroveň učitelů je vysoká	1	2	3	4	5	Úroveň učitelů je nízká
Management školy je výkonný	1	2	3	4	5	Management školy je nevýkonný
Moderní vybavení školy	1	2	3	4	5	Zastaralé vybavení školy
Nápadná prezentace školy na veřejnosti	1	2	3	4	5	Mizivá prezentace školy na veřejnosti
Spolupráce s místními institucemi je vysoká	1	2	3	4	5	Spolupráce s místními institucemi je nízká
Finanční zabezpečení je vysoké	1	2	3	4	5	Finanční zabezpečení je nízké
Design školy je propracovaný	1	2	3	4	5	Design školy je chaotický
Další služby pro zákazníky jsou veliké	1	2	3	4	5	Další služby pro zákazníky nejsou žádné

b) Porovnání podle podílu na trhu

Poznávání a analyzování trhů má nepochybně velmi dlouhou historii. Nejspíš hned od počátků lidské společnosti si lidé museli všimnout prodejců, u kterých nakupovali a které si k tomu vybírali. Především pozorovali, jak vypadají, jak kvalitní je jejich zboží, jak jej nabízejí, a současně také naslouchali tomu, co a jak říkají. Časem se tyto postupy staly propracovanějšími a rozšířenějšími. Dnes si již fungování bez analýz rozhodování v organizacích nedovedeme prakticky vůbec představit.

Analýza trhu je komplexní proces v rámci marketingového výzkumu popisující především kvantitativně, ale i kvalitativně relevantní trh.

Podle současné rozšířené praxe jsou kritérii pro posouzení úspěšnosti podnikání tři úrovně úspěchu na trhu, a to ziskové postavení, dnešní a budoucí postavení na trhu. Současné ziskové postavení je důsledkem dnešní pozice na trhu. Tato dnešní pozice na trhu je však dána specifickými marketingovými, řídicími, obchodními, ekonomickými a dalšími podnikatelskými aktivitami, které byly provedeny před časem a nyní se projeví jejich kladné účinky.

Analýza trhu je komplexní proces v rámci marketingového výzkumu popisující především kvantitativně, ale i kvalitativně relevantní trh.

Tržní podíl lze měřit různými způsoby. Nejběžněji používanou a nejméně užitečnou metodou je měření objemu podnikového prodeje jako procenta celkového objemu prodeje v oboru. Protože však produkty podniku nejsou pravděpodobně orientovány na celý trh, není to objektivně vypovídající kritérium.

Dalším ukazatelem tržního podílu je počet účastníků v programech a činnostech školy jako procento celkového počtu účastníků v činnostech, na jeho cílovém trhu.

Změříme-li podíl školy na jejím cílovém trhu, jsme schopni říci, zda má na trhu vedoucí postavení, zda je druhou nejsilnější institucí nebo bezvýznamným aktérem. I v případě, že škola vycházela z vedoucího postavení, potřebujeme vědět, zda si svůj podíl drží, zda ho zvětšuje nebo ztrácí.

Výpočet tržního podílu se počítá podle tohoto vzorce: $TP_A = \frac{Q_A}{Q_{celk}}$

TP_A - tržní podíl instituce A

Q_A - počet žáků v jazykových třídách

Q_{CELK} - celkový počet žáků v jazykových třídách

Příklad:

	2006	2007	2008
1. ZŠ	0,00	10,95	36,17
2. ZŠ	25,64	14,60	6,91
3. ZŠ	0,00	2,19	4,26
4. ZŠ	4,27	7,30	10,64
5. ZŠ	25,64	14,60	5,32
6. ZŠ	10,26	6,57	3,72
7. ZŠ	34,19	43,80	32,98

c) Porovnání organizací nebo úrovně jednotlivých činností ve škole

Úroveň organizací mezi sebou nebo úrovně jednotlivých činností vzdělávacích programů je cílem, který si školy stanovují na cestě ke svému zákazníkovi. Cílem je rovněž kvalitní činnost a další servis pro zákazníka školy. Snad všechny organizace deklarují, že jejich prvořadým cílem je a musí být vždy spokojený zákazník a pro uspokojení jeho potřeb chtějí realizovat své vzdělávací programy na špičkové úrovni.

To lze zjistit jednoduchou anketou, kde položíme respondentům otázku týkající se jejich názorů na úroveň vzdělávací nabídky jednotlivých škol, například „Jaká je podle vás mimoškolní nabídka těchto škol a úroveň volnočasových programů pro děti ve věku 9 – 12 let?“.

Z fiktivních výsledků v tabulce vyplývá, že respondenti nejlépe hodnotí 1. ZŠ a 7. ZŠ s velkou převahou kladných odpovědí. Spokojenost je i se 6. ZŠ a 4. ZŠ, kterou však více než 40 % respondentů nezná. Pozoruhodné je, že 2. ZŠ nezná 55 %, přestože je zde zřízen školní klub a 5. ZŠ nezná dokonce 73 % respondentů.

	1. ZŠ	2. ZŠ	3. ZŠ	4. ZŠ	5. ZŠ	6. ZŠ	7. ZŠ
1 - výborná	25	0	4,1	18	2,3	15	67
2 - dostačující	71	26	29	29	11	37	22
3 – nedostačující	2,1	17	27	10	9,1	28	4,1
4 – velmi špatná	0	2,1	27	0	4,5	8,7	2
5 – neznám ji	2,1	55	14	43	73	11	4,1
Celkem	100	100	100	100	100	100	100

9.4.9 Sociologický výzkum ve škole

Vývoj popularity výzkumů nejrůznějšího charakteru připomíná sinusoidu; vývoj jejich potřeby by se ale měl spíše podobat přímce nebo lehce stoupající křivce. Nic se nemá podceňovat a ani přeceňovat, to platí i pro výzkumy. Zadavatelé očekávají minimálně radu, ale daleko častěji rychlý a účinný lék na jejich problémy. Zpracovatelé ale často nedokáží odpovědět na otázky zadavatele.

Zatím diskutujeme o výzkumu obecně. Nerozlišujeme jeho typy či kterých oborů se týká a ani to, pro jaké účely slouží, a neděláme ani obsáhlý historický exkurs, poukážeme jen na některé momenty.

Šetření názorů, mínění, postojů a chování lidí v nejširším slova smyslu prošla za posledních sto let velmi bouřlivým vývojem, připomínajícím zmíněnou sinusoidu.

Začali s nimi odborníci. Pokud přeskočíme první historickou etapu statistik, evidencí (včetně výběrových šetření) ze státních důvodů především daňových ale i jiných zájmů, protože začali celkem rychle reagovat na různé sociální a další otázky, objevující se, ale i prohlubující se, s dynamicky se rozvíjející se společností 19. století. Samozřejmě, že bez řady vědních oborů a otázek, které začaly pokládat výzkumu, by nedošlo k jeho intenzivnímu rozvoji.

Od počátku docházelo mimo jiné i k jejich přeceňování či účelovému „zneužívání“, ale také i podceňování, protože řada výsledků byla pro různé „...kracie“ či zadavatele nepříjemná, nebo naopak vyhovující.

Na jedné straně se lidé zajímali a stále se zajímají přirozeně o podobné průzkumy, je to možná projev určité soutěživosti v našem podvědomí. Na straně druhé se stále více setkávali a setkávají s různými a někdy i zcela odlišnými výsledky na stejné téma. Lidé někdy ztráceli, nebo opět nabývali důvěru ve výzkumy, třeba podle toho, zda se výsledky blíží tomu, co si oni sami myslí nebo jak se chovají, protože „všechno ostatní“ je z jejich pohledu tzv. nemyslitelné, nereálné apod. Byli a jsou proto i dnes často překvapeni tím, co říkají ostatní.

Odborníci se zase přeli, proč tomu tak je, že získávají odlišné poznatky, když se snaží o co neobjektivnější pohled. Často se divili a stále se někdy ještě diví tomu, že jejich předpoklady se odlišují od toho, jaké jsou názory nebo jak se chová zkoumaný soubor. Kladli si a stále si kladou otázky, kdo, nebo co dělají špatně atd. Odborná výzkumná veřejnost se proto „vrhla“ na laiky, tedy svůj objekt zkoumání „lidí“. Nic mu nedarovala a začala ho popisovat, rentgenovat a dokonce modelovat. Rozvinula značný aparát metod a technik, které měly umožnit „vstup do vědomí“ lidí. Klima ve veřejnosti ve vztahu k podobným akcím je, přesto všechno, čemu lidé jsou při nejrůznějších výzkumech podrobováni, stále příznivé. Výsledky výzkumů již dlouho patří mezi obvyklá témata diskusí nejen v restauracích, ale i domácnostech.

Výzkumy, včetně reakcí a chování lidí, vedly také k tomu, že politici a všude přítomná masmédiá se zase hádali a hádají o „cui prodest“ (komu to slouží, v zájmu koho dochází k odlišnostem apod., včetně toho, jak je lze využít ve vlastním zájmu). Také ale pochopili, že bez výzkumu se již nadále nemohou obejít, že musí vlastní názory opírat i o výzkumné poznatky. Mimochodem - oni také částečně byli u zrodu výzkumu.

V mnoha následujících diskusích se postupně krystalizovaly různé „větve“ ze základního kmene výzkumů. Postupně se tak například více objevovaly průzkumy, které lze označit jako aplikované, účelové, jež byly a jsou spojené buď s řešením určitého problému (zpravidla sociálního charakteru, a to opět na různé hladině obecnosti, např. podnik, obec nebo skupina navazující opět na počátek výzkumu), nebo šetření již vysloveně marketingového charakteru.

Obchodníci velmi brzo pochopili možnosti výzkumu pro uplatnění jejich zboží a spolu s nimi i manažeři, jež měli řešit nejrůznější problémy firem, např. organizační, pracovní, reklamní atd. Marketing ani v kontextu výzkumu jako celku není nic pejorativního, stejně jako public relations, o kterých jsme v této práci již hovořili. V nedávné minulosti tomu tak bylo a výzkum byl jako takový o tyto své „větve“ ochuzován.

Uvedli jsme, že vývoj množství výzkumů by měl připomínat přímkou nebo stoupající křivku. Je to pro nás vyjádření toho, že výzkum by měl probíhat systematicky a postupně, byť třeba dlouhodobě, pokud to zvolené téma umožňuje. Měl by mít i různé formy, k nim se ovšem dostaneme u metod a technik výzkumu. Samozřejmě se zcela běžně provádějí jednorázová šetření a musí často stačit. O to větší nároky by ale měly být na jejich přípravu. Křivka také vyjadřuje to, že postupně musí růst kvalita na sebe navazujících výzkumů.

Velikým problémem zůstává vztah zadavatelů k výzkumu, jen menšina z nich si je vědoma jeho mezí, proto jsme mimo jiné poukázali na onu sinusoidu popularity průzkumů. Zadavatelé velmi výrazně ovlivňují vývoj naší křivky.

Zadavatel a zpracovatel

Po rozhodnutí zadavatele realizovat výzkum začíná zadavatel diskutovat s odborníky o směru výzkumu a také o finančních otázkách. Zpravidla když neví, kam a jakým směrem jít, dochází k prvnímu rozčarování zadavatele. Zde se jeho představy a návrhy odborníků zpravidla rozcházejí. Podlehne-li zadavatel tomu, že „on platí, on také tedy ví vše“, čeká jej další zklamání. To ostatně postihne i zpracovatele výzkumu. Nikdo nebude spokojen. A pak se začíná projevovat onen pád z vrcholu sinusoidy popularity výzkumů, časem se ale vždy najdou další zájemci a opět dochází k vzestupu na naší křivce.

Vyváženost představ zadavatele a zpracovatele je patrně nejdůležitějším předpokladem dobrého výzkumu. Setkáváme se stále častěji i s tím, že zpracovatel je motivován spíše rychlým příjmem než odvedením všeho, co umí, předvede jen standard. Tento stav se bude měnit, pokud zadavatelé budou v přípravné fázi věnovat daleko více svého času výzkumu. Je věcí odborné cti zpracovatele včas říci, že představy o výzkumu jsou nereálné, a navrhnout jiná řešení. Rozumný zadavatel bude těmto diskusím věnovat největší prostor, vynaloží peníze za konzultace, aniž získá jakákoliv čísla z výzkumu, který nebude realizovat. Může ale získat jiné poznatky.

Předpokladem úspěchu je i důvěra mezi oběma subjekty, zvláště jde-li o výzkum působení či postavení zadavatele. Výzkumné agentury jako zpracovatelé se v tomto směru chovají velice slušně. Zneužití informací prakticky znamená konec působení odborné firmy, i když to způsobil řadový zaměstnanec. Toto riziko vede odborné firmy ke značné kontrole vlastních pracovníků, u zadavatelů se s kontrolou tak často nesetkáváme.

Informace z výzkumu jsou stále cennější a jejich získání také nákladnější. Jen připomínáme otázku, na kterou je těžké odpovédět, zda si výzkum neudělat sám a neutráct peníze, které stojí služby odborníků. K tomuto problému se ale ještě několikrát vrátíme.

Těchto několik vybraných momentů, které se dotýkaly jednak některých obecných zkušeností, ale i zcela konkrétních aspektů výzkumu, pouze

připomínají, s čím se můžeme setkat v různých tematických šetřeních, v sociálních prostředích a na nejrůznějších úrovních při realizaci výzkumu. V žádném případě nejde ale o úplný výčet problémů.

Důraz byl kladen na problémy, se kterými se potýká zpracovatel. To pravděpodobně nebude role zadavatele, ale i ten musí mít dostatek informací také o problémech druhé strany, tj. zpracovatele.

Není výjimkou, že se některé organizace pokusí naplnit obě role. Výzkum si vymyslí a zrealizují. Je to schůdná, ale i nebezpečná cesta.

Připomeneme zde **tři nejjednodušší situace:**

- a) výzkum budeme provádět sami bez pomoci, bez externistů
- b) výzkum za účasti oponentů, konzultantů, včetně využití např. jejich tazatelů a zadání si základního statistického zpracování
- c) výzkum prováděný na zakázku, zadavatel stanoví cíl, schválí projekt a obdrží výslednou informaci

Při rozhodování o tom, kterou z alternativ zvolíme, budeme nuceni zvažovat řadu otázek, z nichž tři nejdůležitější budou okolnosti finanční, personální možnosti pracoviště (včetně odborných) a časové horizonty výzkumu.

Dále se budeme zabývat finančním zabezpečením našeho průzkumu, ale již zde připomínáme, že se vlastně budeme s „penězi“ a dalšími náklady potýkat od okamžiku, kdy nás napadne výzkum realizovat. Proto mezi první úvahy patří možnost získání sponzorů. Sponzorské příspěvky nepředstavují jen peníze a dary, ale i služby nebo reklamu, ale o tom jsme již hovořili na jiném místě této práce.

Cíle výzkumu

Nemělo by se nám ale stávat, že budeme záměr a cíl výzkumu postupně měnit pouze s ohledem na tři uvedené okolnosti. Ke změnám výzkumného projektu dochází velice často. To je také zcela přirozené v souvislosti s tím, jak se tříbí představy zadavatele a požadavky zpracovatele.

Proto za nejpraktičtější pohled při rozhodování o realizaci výzkumu považujeme především stanovení cíle výzkumu, který může být postupně upravován. Také nemá smysl „mít velké oči“, když od počátku nevíme, jak výzkum provedeme a finančně, organizačně zabezpečíme.

Vyjasnění si toho, co vlastně chceme, a pozdější případné změny nás jako zadavatele připravují na možné „rozčarování“ nad získanými poznatky. Naše prvotní představy o tom, co výzkum přinese pro naše středisko pro volný čas dětí a mládeže, jsou od začátku ve většině případů rozdílné od možností výzkumu. Při tomto konstatování vycházíme z toho, že známe problémy organizace z praxe, chceme je řešit, a výzkum je jedna ze šancí, kterou zpravidla přeceňujeme, a pokud si řádně nevymežíme cíl a předmět výzkumu, případně hypotézy, míra nespokojenosti s výsledky a s vědomím vynaložených prostředků na výzkum u zadavatele stoupá. Nekomentujeme ani názory některých spolupracovníků, kteří prorokovali nesmyslnost výzkumu. Výsledkem může být velice nepříjemná personální situace na pracovišti a zklamání či zatrpklá vzpomínka na výzkum.

Samozřejmě záleží i na tom, co chceme získat z výzkumu. Mohou to být například jen základní informace, charakterizující stav názorů, představ, chování a zájmů určitých skupin (dětí, studentů, rodičů apod.) v okruhu působnosti školy, tj. životního stylu, hodnotových orientací a volnočasových aktivit. V řadě případů nám tyto průzkumy přinesou data, jež dají dostatečnou oporu pro určitá rozhodnutí. Tato plošná šetření mají značný význam, a přestože se bezprostředně netýkají pracoviště, jejich výsledky zpravidla ovlivňují strategická rozhodnutí pracoviště.

Výzkumy, které se bezprostředně dotýkají pracoviště a jeho činnosti, jsou svým záběrem zpravidla méně zajímavé a méně rozsáhlé, pokud jde o sledované výzkumné okruhy. Máme zde zatím na mysli průzkumy, týkající se jen pracovníků organizace. Záleží především na klimatu na pracovišti, zda výzkum může být úspěšný a jeho výsledky využitelné pro vedení organizace. Mimochodem - v tomto případě nemůže šetření realizovat samotné pracoviště, může jím být jen zadáno někomu jinému - psychologům, sociologům, specialistům na organizaci a řízení apod.

Asi nás nejvíce budou zajímat výzkumy, kombinující zmíněné pohledy. Budeme chtít patrně odpovědi na několik velkých balíků problémů a zde připomínáme rizika, jako jsou uspěchanost při stanovení zkoumaných problémů a nejasnost jejich rozsahu, neprovázanost obsahu výzkumu (tj. cíle a předmětu), použitých metod a technik s realitou a s okruhem působení apod.

Zatím uvádíme spíše „jen problémy a komplikace“, které zcela pravidelně vznikají při výzkumech. A přesto se rozhodneme, že budeme výzkum dělat.

Patrně se rozhodneme pro sociologický výzkum, jehož podstata je velmi blízká i výzkumu sociálně psychologickému a pedagogickému, jejichž metody a techniky se často kryjí. Tato skutečnost je velmi důležitá, zvláště uvažujeme-li o komplexním pohledu.

Nesmíme ale zapomínat i na několikrát zmíněná šetření, např. na téma vztahy mezi lidmi na pracovišti, fungování střediska volného času jako celku a představy pracovníků a vedení o jeho řízení, odměňování a motivace apod., protože stále máme mnoho alternativ výzkumu, musíme si vybrat jen několik problémů, otázek, na které si budeme chtít alespoň částečně odpovědět.

Specifikace cíle výzkumu musí být důsledná. Jde především o jeho operativní definování ve formě dílčích cílů a zpravidla i vymezení hypotéz, které lze empiricky (tj. prostřednictvím výzkumu) ověřit. Pro zbavení se obav z toho, co hypotéza znamená v našem výzkumu, uvádíme, že jde vlastně o vyjádření globálního cíle výzkumu, otázky, na něž lze získat odpověď. Tyto odpovědi se liší nebo shodují z výchozím předpokladem. Role hypotéz je důležitá především pro zadavatele, který by tak měl mít představu o funkčnosti každé otázky a o tom, zda nebyly opomenuty i některé další znaky (otázky), jež budou potřebné při verifikaci výroků. Zpracovatel by ale měl při přípravě výzkumu jednoznačně participovat na formulaci hypotéz a jejich odrazu např. v dotazníku či jiném výzkumném instrumentu. Připomínáme, že obecně formulované hypotézy přinášejí rozčarování, a proto jsou spíše zbytečné než potřebné.

Osnova dotazů

Nyní se musíme rozhodnout, co vlastně chceme vědět. V našem případě se chceme co nejvíce dozvědět o škole, o její postavení a hodnocení činnosti. Z hlediska rozsahu jde o nejjednodušší příklad, který představují dílčí šetření. Nemusí být rozsáhlá, ale s ohledem na obsah půjde o samostatné akce. Nebo se rozhodneme jen pro jeden cíl, jednu skupinu, jeden výzkum.

Budeme se tedy věnovat těmto **tematickým okruhům**:

- informovanost zákazníků a návštěvníků (žáci, rodiče, veřejnost, včetně různých institucí a podnikatelů) školy
- zájmy klientů školy a možné modely zájmů a chování
- spokojenost návštěvníků a zákazníků s činností školy
- nespokojenost návštěvníků a zákazníků s činností školy
- obecné náměty návštěvníků a zákazníků pro činnost školy
- nabídka dalších akcí školy pro návštěvníky a zákazníky
- chování a zájmy potenciálních návštěvníků.

Tyto tematické okruhy postihují jen základní otázky, někomu mohou přinést dostatek informací, někdo může být zklamán, protože jsou již nyní z řady výzkumů známé odpovědi, na jejichž základě se lze orientovat a neprovádět samostatné šetření. Nemusí se objevovat již poznané, ale upozorňujeme na to, že mechanická aplikace obecných poznatků na zcela konkrétní podmínky zpravidla vede k velkým problémům. Některá šetření, např. o vzdělávacích programech, zájmech, hodnotových orientacích, jsou opravdu aplikovatelná a není je třeba provádět, pokud jde alespoň o částečně srovnatelné podmínky. Pro první orientaci lze tyto poznatky získat za minimálních nákladů. Zde se kruhem vracíme i k tomu, že při rozhodnutí o realizaci vlastního výzkumu by zadavatelé měli mít alespoň obecné povědomí o tom, co se již realizovalo.

Vybrané problémy při přípravě výzkumu

Návštěvníci školy mají možnost své náměty vyjádřit pracovníkům školy. Možná tak činí, mohou se ale i ostýchat či mít jiné důvody k tomu, že se nevysloví. Obrátíme-li se na ně jednorázově, je velmi pravděpodobné, že vyvoláme „haló efekt“, a tedy uslyšíme sice pochvaly, ale ne to, co by nám pomohlo v další práci. Je sice dobré mít argumenty pro rozhodující orgány a instituce o spokojenosti návštěvníků (alespoň z taktického hlediska), ale z dlouhodobého pohledu dojdeme k závěru, že jsme nic moc nezjistili. Práce s návštěvníky školy ve smyslu výzkumu by měla mít dlouhodobější charakter a měla by zahrnovat několik etap. Je také relativně nejméně náročná na finance. Musíme však počítat se značnou zátěží pro některé pracovníky, kteří v této oblasti začínají a učí se praxí od zkušenějších kolegů. Tato investice do dalšího vzdělávání pracovníků je perspektivní jak pro organizaci, tak i pro pracovníky.

Pro návštěvníky je naše žádost o spolupráci při výzkumu spíše motivující, a to bez ohledu na to, zda se zaměříme na děti, mládež nebo rodiče, které děti doprovázejí. Rozhodující zde je otázka, s čím se na ně obrátíme. Například u dětí a adolescentů nemá význam spoléhat jen na otázky, jak se jim u nás líbilo. Každou skupinu musíme motivovat ke spolupráci jinak. Děti lze získat soutěží v rámci školy. Dospívající mládež by měla mít prostor pro to, aby mohla aktivněji vstupovat např. do přípravy akcí na příští rok apod. Z jejich představ pak získáme řadu námětů, aniž si to uvědomí. Přístupů je opět více. Lze předpokládat, že nezískáme ani většinu návštěvníků pro aktivní spolupráci. To není nutně chyba a nijak to při komplexním vyhodnocení několika přístupů výsledky nezhodnotí, pokud nebudeme porovnávat neporovnatelné a zaměříme se na obsahovou analýzu získaných informací.

V tomto směru poukazujeme na velké ztráty informací, kterých se někdy dopouštíme tím, že nevyhodnocujeme náměty, které naši pracovníci v praxi průběžně získávají. Je to také výzkum a věnuje-li se mu dostatečná pozornost a je-li systematický, nespolehá jen na zkušenosti či krátkodobou paměť, může přinést velmi hodnotné poznatky. Také se však na něj nemůžeme jednostranně spoléhat, především s ohledem na určitou zaujatost samotných pracovníků.

Rodiče (nemáme na mysli ty, kteří se akce účastní i osobně) doprovázející děti jsou skupinou „sui generis“, obtížně se od nich získávají objektivní informace o akcích, protože se někteří stylizují a také jejich představy o akcích pro děti a mladé lidi jsou často determinovány jejich osobními zkušenostmi a přáními, která jsou již odlišná od představ jejich dětí. Od rodičů můžeme získat informace o „image“ školy. Také je lze považovat za možný zdroj informací o pohnutkách, které je vedou k návštěvě střediska. Jinými slovy - mohou také podat celkem dostačující poznatky o rodinách, ve kterých děti žijí, a klimatu v nich. Podobné údaje můžete získat i od adolescentů, kdy výzkum může v tomto směru mít i určité terapeutické výsledky pro samotné dotázané. To jsme ale částečně odbočili od našeho cíle.

Nás ale samozřejmě stejně nebo více trápí potenciální návštěvníci. Zde bude důležité jednak získat informace o dětech a mladých lidech z jednotlivých věkových kohort v našem okruhu působení. Také je třeba se seznámit s některými globálními poznatky z výzkumů o životním stylu, zájmových aktivitách a zájmech, hodnotových orientacích dětí a mladých lidí a samozřejmě i s dalšími výzkumnými poznatky apod. To platí obecně.

Třetí okruh nám představuje veřejnost města, regionu tak, jak jsme si ji výše definovali. O ní se také musíme mnohé dozvědět, pokud budeme chtít hovořit o reprezentativnosti našich několika šetření.

Dostali jsme se ke druhé kardinální otázce: „O kom naše poznatky budou vypovídat?“. Připomínáme, že první byla: „O čem a co se chceme dozvědět?“.

Půjde o reprezentativní soubor návštěvníků, jehož strukturu pro výzkum můžeme vytvořit na základě přehledů a evidencí z akcí z několika hledisek. Nebo nám stačí sonda, na niž odpovědělo několik set účastníků nejrůznějších akcí, mezi nimiž bude řada zcela náhodných návštěvníků? Položíme si otázku, jak velký soubor dotázaných by měl nebo by mohl stačit? Uvažujeme stále jen o výzkumu Střediska pro volný čas a jeho návštěvníků.

Při rozšiřování záběru výzkumu na potenciální návštěvníky a veřejnost budeme nuceni postupovat trochu jinak. Například jedna část výzkumu (nebo jeden výzkum) by proběhla ve třídách (školách) a zde je nutné pečlivě zvážit

výběr tříd (škol) i takové otázky, kolik dotazovaných dojíždí. Na školách se průzkumy mimo jiné dělají s vynaložením nejmenších nákladů. A potom: jak a koho se dotážeme z řad občanů města, lokality apod.? Hovoříme tedy o reprezentativnosti souboru. Zde záleží opravdu jen na našem rozhodnutí, jak k výzkumu přistoupíme. Validní a přesvědčivější jsou vždy výzkumy, o kterých můžeme říci, že jsou ze zvoleného hlediska reprezentativní (například děti ve věku 10 - 14 let, studenti 1. ročníku středních škol, pedagogičtí pracovníci určitého zaměření apod.). Není ale žádným prohřeškem realizovat výzkum nebo anketu skupin, o nichž mnoho nevíme, například náhodní účastníci akce. Zde ale velmi těžko budeme moci hovořit o reprezentativnosti našeho výběrového souboru.

Vybrané náležitosti výzkumu

Pro nás bude velmi důležité zpracovat projekt výzkumu, obsahující:

- charakteristiku cíle a jeho zdůvodnění
- představy o tom, co lze od výzkumu očekávat
- výběrový soubor, zdůvodnění velikosti a složení
- návrh technik výzkumu a vyhodnocení
- harmonogram
- finanční rozpočet
- složení týmu, včetně kompetencí

Při rozhodování o cíli a předmětu výzkumu je nutné, zvláště nevyužíváme-li odborné konzultanty, formulovat si pracovní hypotézy vyjadřující naše očekávání, předpoklady spojené s otázkami nebo bloky otázek. Při formulaci těchto pracovních hypotéz si často uvědomíme smysluplnost navrhovaných otázek a dopředu si začínáme uvědomovat i další otázky, které bychom měli položit, aby náš předpoklad bylo možné co nejlépe ověřit, nebo naopak nepotvrdit. Znovu připomínáme nutnost dobré přípravy.

Zmíníme se zde i o jednom přístupu k výzkumu, který představuje jen získání základních informací, bez aspirací na další poznatky. Tento přístup je také možný. Zpravidla je vyvolán nějakou aktuální potřebou, je limitován časem a jde jen o první krok (podklad) například k diskusím, které ukáží na další zajímavé problémy. V současné době se často ve výzkumech, týkajících se celé populace (výzkumy veřejného mínění), projevují především aspekty aktuálnosti získaných poznatků. U profesionálních agentur nejde o žádný problém, protože ty sledují témata dlouhodobě, data si postupně doplňují a aktualizují v časové řadě v určitých intervalech. Jejich výzkumy jsou polytematické a různých problémů se dotýkají jen několika otázkami, protože ale disponují databázemi, mohou zpracovávat velice kvalifikované analýzy. Pro nás tento přístup s důrazem na aktuálnost je možný jen v některých případech, a to i s přihlédnutím na to, že agentury si mají možnost ověřit otázky a případně je s ohledem na několik výzkumů i korigovat v časové řadě. Rozhodneme-li se pro tento přístup, měli bychom věnovat velkou pozornost vymezení počtu témat, která chceme sledovat. Je také ale skutečností, že jsou témata, která nevyžadují mnoho otázek a lze je s ohledem na vymezení okruhů, jak jsme uvedli výše, vcelku i bez větších problémů mapovat.

Nebudeme-li předpokládat velký regionální a tematický záběr našeho výzkumu, lze se v některých případech obejít bez předvýzkumu (pilotáže). Je to určitá zkouška na malém souboru dotázaných. Dá se využít pro ověření techniky a otázek, reakcí dotázaných atd. Doporučujeme ji zvláště, nepracujeme-li s odborníky na výzkum. Je to argument do našich diskusí, kdy se můžeme dostat do patové situace před nějakým rozhodnutím o otázkách, tématech apod.

Metody a techniky

Dostáváme se ke sběru dat, tedy metodám a technikám sociologického výzkumu.

Můžeme si zvolit:

- dotazník
- anketu
- rozhovor
- pozorování

- experiment

- studium dokumentů (informací)

Velmi blízké jsou si **dotazník** a **anketa**. Vedou se diskuse o jejich společných a odlišných stránkách. Stručně řečeno se liší tím, že dotazník je určen pro jasně vymezenou skupinu, čímž se také dá získat reprezentativní soubor, a anketa se volně rozdává nebo je otištěna v novinách a závisí na jedinci, zda ji vyplní; přestože se často získá mnoho vyplněných anketních lístků, bývá skladba vzorku nereprezentativní. Dotazník je svým zaměřením zpravidla obsažnějšího charakteru a ve vztahu respondent a zadavatel (zpracovatel) vystupuje nový subjekt, který budeme i pro další šetření společně nazývat tazatel, jež se snaží občana přesvědčit o účelnosti akce a zároveň mu předává nebo může předat pokyny pro vyplňování, což je zvláště důležité u dětí a také starších lidí. Zároveň eliminuje například při dotazování na školách „vlivy“ učitelů v závislosti na tématech. Totéž platí ale i pro výzkumy na pracovištích apod. Anketou se příliš nemusíme dále zabývat, pokud se svým zaměřením a rozsahem neblíží dotazníku, což se často stává především u anket pro noviny a o jejich čtenářích.

U dotazníku, který někomu předáváme a žádáme jej o vyplnění, dbáme na grafickou úpravu samotného formuláře v nejširším slova smyslu a vytvoření podmínek, prostředí, které by co nejvíce napomáhaly splnění úkolu. U dotazníku, který obsahuje zpravidla několik desítek otázek, doporučujeme formát A4, tedy standardní kancelářskou velikost. Pokud jde o délku dotazníku, doporučujeme 40 - 50 otázek, doba vyplnění se pohybuje do 25 minut. Stává se nám, že překročíme počet otázek, pak jsme limitováni například jednou vyučovací hodinou, tj. do 40 minut s tolerancí.

První strana, kromě oslovení, je důležitá i pro seznámení s pokyny pro vyplňování, stejně tak první dotazy by měly být pestré a zahrnout různé typy vyplňování. Kromě toho, že dáme prostor dotázanému pro jeho odpovědi, musíme počítat i s co nejjednodušší úpravou pro následné vyhodnocení odpovědí a záznam dat pro zpracování na počítači, pokud nám nebude stačit v ojedinělých případech tzv. ruční vyhodnocení (vyčárkování, výpisy, tematické a

další charakteristiky podle nějakého klíče apod.). Vyplatí se využívat co nejvíce počítačové techniky.

Někomu připadají dotazníky jako výrazně efektivnější než rozhovory. Jsou levnější z hlediska nákladů a dá se jimi obsáhnout daleko rychleji více lidí než při individuálních rozhovorech tazatelů s vybranými občany. Záleží na tom, koho a co budeme zkoumat. U výzkumu vztahu žáků ZŠ a studentů SŠ ke vzdělávacím programům školy je vyplňování bezpochyby rychlejší, méně náročné na práci tazatelů a výrazně levnější než provádění rozhovorů. U návštěvníků školy je asi nejvhodnější kombinace dotazníků a rozhovorů, na akcích pak anketa.

Při rozhovorech je navíc finančně, časově a organizačně náročné získat tazatele a proškolení je, pokud nepoužijeme profesionální agenturu. Ta nám sice ušetří práci, ale bude nás stát značné finanční prostředky.

Patrně nám zbývá cesta kombinovaná několika přístupy a technikami: dotazník a rozhovory s účastí odborníků při přípravě výzkumu a pak při jeho vyhodnocení. Důvody, které nás k tomu vedou jsou především finanční. Všechno zlé je k něčemu dobré, zapojení pracovníků školy a dalších příznivců nám časem umožní realizovat vlastní šetření a průzkumy. Tato zkušenost se vyplatí.

V této stati nemůžeme popsat řadu otázek, se kterými se setkáme při výzkumech, stejně tak se zcela nemůžeme vyslovit k řadě otázek spojených například s kvalitou otázek a následně získaných dat, s výběrem a prací tazatelů, což také souvisí s tím, zda se rozhodneme pro standardizovaný rozhovor, nebo jeho nestandardizovanou formu apod.

Zmínili jsme se i o možnosti přímého pozorování, oprostíme-li se od diskusí, které se vedou o jeho možnostech, jež jsou na naší úrovni zatím nepodstatné, můžeme o relativně malé skupině, např. žáci třídy, získat řadu informací. Jde ale také o vysoké nároky na pozorovatele, dále i to, že „objekty“ vědí, že jsou pozorovány, a případně i jejich postupné zapojení do role pozorovatelů, čili stanou se „oběma stranami mince“. Ne každému je to příjemné, ne každý se toho zúčastní. Pohled z obou stran na žáky třídy zpravidla bývá i velmi zajímavý. Učitel najednou odkrývá a často si koriguje představy o svých žácích. Tímto způsobem se dají také získat naši další spolupracovníci či příznivci.

Zastavíme se v této souvislosti u jedné techniky, která je celkem správně spojována spíše s marketingem, ale používali ji i psychologové a další odborníci, každý ale z jiného pohledu a samozřejmě i důvodu. Jde o focus groups. Dalo by se říci, že jde o vcelku reprezentativní výzkum určité skupiny, byť zastoupené jen několika desítkami lidí, spojovaný zpravidla s experimentem a zkušenostmi ve formě skupinového rozhovoru. Psychologové a odborníci na marketing tuto náročnou metodu dovedli téměř k dokonalosti. Pro orientaci uvádíme, že jde především o výzkum výrobku či služby, ale to nemůže změnit nic na našem odhodlání něco podobného si vyzkoušet ve vztahu k našemu středisku. Velmi důležitý bude několikastupňový výběr účastníků focusu, pečlivé a velmi podrobné vymezení problému a také postupu „moderátora“, jež nás zpravidla zastupuje. V řadě případů se ukazuje, že tento přístup je stejně nebo i více efektivní než standardní plošná šetření o několika stovkách či tisících respondentů. Připomínáme, že samozřejmě záleží na tom, co a koho zkoumáme. Obdobné zkušenosti, ale i stejné nároky vyžaduje experiment. A zde dopředu varujeme: na náš sociologický experiment nelze mechanicky používat kritéria přírodních věd. Za chování, reakcemi účastníků našeho experimentu je řada faktorů, které ani neznáme. Nejde o přímý vztah mezi litím kyseliny do vody. Je přesto velmi zajímavé např. zcela nebo částečně změnit v dosavadním průběhu třídy, kursu, kroužku metody práce, role účastníků, zvyklosti, obsah apod. Používáme experiment a jeho výsledky především jako podklad pro rozhodnutí ve sporných situacích a vždy si jej raději alespoň jednou zopakujeme anebo, máme-li na něj kapacity, provádíme jej longitudinálně, tj. opakovaně v určitém delším časovém sledu. Z výsledků jednorázového experimentu se nemají dělat konečné závěry, zde je výjimečně dobrá zkušenost z řady experimentů v oblasti přírodních věd, na kterou zde také nesmíme zapomínat.

Zde znovu připomínáme, že mnohokrát nám pomůže prostudování a zvážení dostupných informací jak o souboru, který chceme bezprostředně zkoumat, a totéž platí i o městě, kde působíme, tak i o výsledcích jiných výzkumů, není třeba znovu objevovat již poznané. Je skutečností, že získání těchto informací patří v současnosti mezi dosti náročnou práci, ale čas vynaložený na jejich získání se nám vyplatí, často - byť nepřímo a odvozeně - i v dalších aktivitách školy,

například při argumentacích na úřadech, při vystoupeních v masmédiích a řadě dalších diskusí.

Když se nám je podaří získat a poté se s nimi seznámit a prostudovat, vyvarujeme se tak i možného mentorského tónu, jež nám osobně také vadí a není důvodu, proč jej používat vůči druhým. Určité modely chování v nejrůznějších situacích jsou ověřené mnohaletou historickou praxí, jsou také určité limity, které jsou společnosti, ve které žijeme, dané, žijeme a pracujeme v určitém vyvíjejícím se systému vztahů a závislostí, objektů a subjektů. A naše středisko není také všelékem pro děti a mládež, případně i pro dospělé ve městě a v přilehlém jeho regionu apod. Tento exkurz nám má jen připomenout, že možnosti poznání a realizace výsledků je věcí náročnou a v žádném případě lehkou a lacino dosažitelnou.

Dotazník

V následujícím přehledu uvádíme osnovu dotazníku, který se samozřejmě bude lišit obsahem i formulacemi podle toho, kterou skupinu respondentů budeme zkoumat:

- a) návštěvníci ve věku 10 - 14 let a 14 - 18 let
- b) potencionální návštěvníci ve věku 10 - 14 let a 14 - 18 let
- c) veřejnost ve věku 18 - 70 let

Osnova dotazníku

- znalost existence školy
- informovanost o programech a akcích školy
- návštěvnost kroužků, akcí školy
- spokojenost a nespokojenost s obsahem vzdělávání
- náměty pro další činnost školy
- hodnocení vzdělávací nabídky

- nabídka dalších akcí a zájem o ně
- spokojenost s prací s rodiči
- spokojenost s informačním systémem
- identifikační znaky o dotázaném

Je nutné dotazníky (např. z hlediska grafického) a zejména pak formulace otázek (např. z hlediska srozumitelnosti) uzpůsobit sledovaným skupinám, přitom se nám může podařit zachování stejného obsahu.

V nabídce otázek jsou formulace pro děti a mladé lidi, kterým tykáme, pro starší je pak vhodná forma vykání.

Odlišné bude pořadí otázek v dotazníku, který někomu předáváme, a ve formuláři pro rozhovor tazatele s dotázaným. V prvním případě si dotázaný může předem všechny otázky přečíst. V druhém případě se často sled otázek využívá k povzbuzení respondentovy představivosti, ale i k jeho kontrole, tj. kontrole konzistentnosti jeho odpovědí. Pořadí otázek v rozhovorech má ale i další významy.

Těchto momentů při konstrukci (sestavování) dotazníku a formulování jednotlivých otázek je daleko více, např. v našem výzkumu musíme počítat se značným podílem odpovědí typu: „nevím“, „školu neznám“. Logicky pak konkrétní otázky na školu dále nepokládáme. Ale i této skupině respondentů musíme dát vždy možnost odpovědi, než se dostanou k dalším otázkám v dotazníku. Vzpomeňme si na to již při rozhodování o otázkách, které by měly být zařazeny do projektu výzkumu. Nesmíme být překvapeni, že v některých případech budou meritorní odpovědi statisticky velmi málo obsazené, právě proto, že respondenti neví nebo nedokáží jednoznačně odpovědět. Je důležité, zvláště zkoumáme-li informovanost a názory na působení školy, minimalizovat vhodnou formou a obsahem otázek to, že potencionální návštěvníci nebo zdejší veřejnost by nám v dotazníku vlastně nic pro nás přínosného nevedli, pouze to, že o nás nic nevědí, což je sice důležité pro naši činnost v oblasti public relations, ale bylo by to příliš málo s ohledem na vynaložené pracovní úsilí a prostředky.

U některých otázek budou odpovídat jen někteří, například ti, kteří jsou spokojeni, a my po nich budeme chtít důvody jejich stanoviska. To platí i pro nespokojené, jimž bychom měli věnovat ještě větší pozornost než spokojeným, ale upozorníme, že důvod nespokojenosti často vede k tomu, že respondent jej nechce blíže vysvětlovat a příliš podrobné otázky jej mohou spíše odradit. Zde doporučujeme tyto návštěvníky či účastníky spíše konstruktivně motivovat, žádat je o náměty a až z těchto jejich odpovědí pak na základě analýzy blíže identifikovat důvody nespokojenosti. Záleží přirozeně i na našich reálných možnostech pro takovouto analýzu, proto se v nabídce otázek pro dotazníky objevují i jednoduché otázky na důvody spokojenosti či nespokojenosti.

Otázky, na které odpovídají respondenti na základě předchozí své odpovědi, se nazývají filtrované. Používají se zcela běžně, jen musíme mít při vyhodnocení na zřeteli, že jde o různě veliké a různě orientované skupiny, které se v daném momentě budou „lišit“ od celkového vzorku a jeho předchozích odpovědí.

Určité komplikace nám přinesou tzv. „otevřené“ otázky, tj. takové, kdy respondent sám formuluje svůj názor a nemá od nás nabídku či možnosti odpovědí. Často se vedou diskuse nad přínosem těchto otevřených otázek, které se obtížně vyhodnocují. Často dochází k chybám při kategorizaci nejrůznějších odpovědí do určitých typů. V našem výzkumu, když mapujeme prvně naše „okolí“, nejsou práce vynaložené s ručním „vyhodnocením“ zbytečné. V dalších výzkumech pak už otevřené otázky nemusíme tak často pokládat, protože budeme mít tuto zkušenost a určitý přehled vytvořený na základě dříve získaných konkrétních odpovědí. Stane se nám také, že budeme víceméně znát možné typy odpovědí, ale zbude nám skupina názorů, se kterou si nebudeme asi vědět rady. Můžeme použít „polouzavřenou“ otázku, v níž respondenti dostanou nabídku odpovědí a navíc budou mít možnost vyslovit i jiný názor mimo tento rámeček.

Lze předpokládat, že nás budou zajímat koníčky respondentů, kterých může být a nejspíše také bude celá řada, v tomto případě si pomůžeme tak, že dotázanému předáme na samostatném lístku seznam koníčků a on nám vypisuje již jen jejich pořadová čísla. Ulehčí to jeho volbu a nám následně kódování z často nečitelných záznamů. Zatím využíváme přehled 60 koníčků, podle potřeby

Ize zařadit další, avšak zpravidla necháváme dotázanému možnost volby několika odpovědí.

U „uzavřených“ otázek, tj. u těch, kdy si respondenti musí vybrat jen jednu z nabídnutých variant odpovědi, musíme dbát na to, aby námi navrhované odpovědi byly nějakým způsobem logicky a věcně uspořádané. Např. na otázku, jakou úroveň měla akce, dotázaný dostává k výběru tyto odpovědi:

velmi	v něčem dobrá	v něčem	velmi	
dobrá	dobrá	špatná	špatná	špatná

Nebo lze z této pětistupňové škály udělat třístupňovou škálu:

dobrá	tak napůl	špatná
-------	-----------	--------

Případně lze uvažovat i o škále „bez středu“:

spíše		spíše	
dobrá	dobrá	špatná	špatná

Na nabídce odpovědí velmi záleží. Podle nás je vhodnější vícestupňová škála, protože ji můžeme tzv. „poslučovat“ (agregovat). Z pětistupňové škály pak případně uděláme třístupňovou, jestliže je to vhodné pro následnou interpretaci, kdy přílišné počty kategorií odpovědí nelze dobře popisovat s ohledem na statistickou významnost. Při slučování nepřicházíme o prvotní podrobné rozčlenění odpovědí tak, jako jen při použití třístupňové škály. Záleží na tom, co chceme svým dotazem zjistit a kde často vystačíme i s jednoduchými odpověďmi typu ano - ne, tzv. dichotomické otázky. Zapomínat nesmíme ani na to, že respondenti by měli mít možnost odpovědí typu: „neznám“, „nevím“ apod.

Formulace otázek a odpovědí patří mezi základní problémy sociologického výzkumu. Považujeme za důležité, aby se na naše otázky podíval odborník. My sami si je na někom vyzkoušíme a poznáme, jak rozdílné názory získáme na

obsahově stejnou otázku s jinak položenými škálami. Můžeme se dopustit řady chyb, které mám mohou „znehodnotit“ jinak dobře zpracovaný projekt.

Překonáme-li tyto nástrahy, pak se nám může stát, že odpovědi špatně zpracujeme pro PC a nakonec chybně špatně interpretujeme. Obě tyto chyby lze zpětně odstranit, znamená to sice další ztrátu času a další náklady, ale není to tak vážné jako chyby v dotazníku, které odstraníme buď jejich odpisem nebo novým dotazníkem.

Formulujeme-li sami otázky a odpovědi, vyvarujme se pohledu, že naši respondenti musí odpovídat tak, jak si myslíme, že naše škály odpovědí jsou vždy vyhovující pro každého z dotázaných jedinců. To by byl optimální stav, jeho dosažení lze prakticky vyloučit. Naší snahou bude se mu co nejvíce přiblížit, a proto si mimo jiné zpravidla testujeme otázky a odpovědi v již zmíněném předvýzkumu nebo sondě.

Vstup a oslovení

Vážení přátelé,

dovolte, abychom Vám položili otázky, které se týkají ZŠ Včelky Máji
Zajímá nás několik problémů, proto je dotazník polytematický.

Odpovězte na naše otázky tak, že zakroužkujete u jednotlivých otázek číslo odpovědi, které Vám nejvíce vyhovuje.

Pokud jde o složitější dotaz, tzv. baterii, věnujte pozornost každé položce v jednotlivých řádcích a také ji řádně označte.

Poté číslo odpovědi vepište do okénka. Také budete mít možnost napsat svůj názor na linku, označenou jako NAPIŠTE.

Dotazník je formulován v mužském rodě, prosíme ženy, aby tuto technickou záležitost vzaly na vědomí a necítily se diskriminované.

9.5 Doporučené kroky

Doporučujeme zavést principy marketingu do života školy. Nezkoušejte zavést všechno a okamžitě, ale vybírejte to nejdůležitější. A nedělejte to sami – dělejte to s týmem lidí – interním i externím (víc hlav, víc ví). U analýz a následných plánů je důležité nezapomenout na pracovníky školy, zapojit je od začátku do procesu. Jde o participaci (podílení, zapojování všech).

- Na společné poradě si zhodnoťte, udělejte analýzu SWOT své školy, toho, kde se nacházíte, jak jste na tom nyní (se svým marketingem) a jak byste na tom chtěli být.
- Udělejte si plán, jak docílit toho, kde chcete být.
- Udělejte si plán, jak kontrolovat, že směřujete ke svým cílům.
- Dopředu si stanovte kritéria, podle kterých zjistíte, že jste se dostali ke svým cílům.
- Na poradě si udělejte segmentaci svých zákazníků (zjistěte si současné i potenciální zákazníky).
- V případě, že při analýze svých segmentů objevíte nepokrytou skupinu zákazníků, udělejte si plán, jak je oslovit, čím je uspokojit...
- Rozdělte si zákazníky na primární a sekundární skupinu a udělejte si přehled, co nabízíte, čím jste schopni uspokojit a čím byste mohli v budoucnu být.
- Vytvořte si formuláře pro segmentaci zákazníků na svých akcích (specifické potřeby jednotlivých segmentů, uspokojení příslušnou službou).
- Využijte svých znalostí a proveďte se svými pracovníky analýzu portfolia (Bostonskou matici) u vámi nabízených služeb.
- Podle výsledků analýz si udělejte plán podle tempa růstu jednotlivých služeb na trhu (co je třeba inovovat, zda je potřeba oslovit nové trhy, segmenty apod.).

- Poradte se s kolegy z jiných škol, nechejte se inspirovat, nebojte se srovnávat vývoj na trhu, prodiskutujte možné trendové služby apod.

9.6 Shrnutí

Definice marketingu podle profesora Philipa Kotlera (1988):

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

Definice marketingu podle Autorizovaného institutu marketingu:

Marketing je manažerským procesem, který umožňuje zjišťování, předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem.

Marketingový mix je soubor nástrojů, jejichž pomocí vytváříme vlastnosti služeb nabízených zákazníkům. Cílem vytvořeného marketingového mixu je uspokojit zákazníky a přinést zisk – původně v angličtině **4 P**

- **Produkt** – produkt
- **Cena** – price
- **Distribuce** – place
- **Komunikace** – promotion

U služeb jsou důležitými součástmi další 3 P

- **Materiální prostředí** – physical evidence
- **Lidé** – people
- **Procesy** – process

Je důležité, aby vaše škola věnovala pozornost segmentům trhu, přizpůsobovala služby, image a oslovovala nové segmenty. Být připraveni znamená využít příležitosti, niky na trhu, neboť nedostatek zákazníků se projevuje na každém kroku. Škola musí být předvídatvá, rychlá a připravena s kvalitní nabídkou. Je třeba se občas rozhlédnout kolem, poptat se a zjistit, co lidé chtějí, jaká jsou jejich specifická přání.

Marketing je zjišťování toho, co zákazník potřebuje, a uspokojování potřeb zákazníka takovým způsobem, abychom se i my dočkali toho, co potřebujeme nebo požadujeme. Nikdo nenakupuje jen výrobek nebo službu, lidé nakupují řešení svých přání a stále více svých přání. Naším úkolem je uspokojit potřebu, přání v kombinaci, která nejvíce vyhovuje. Nestačí nabízet služby a výrobky s větším křikem, ale je potřeba vytvářet ty nejvhodnější vzájemně se doplňující detaily, které vytvoří konečnou „kombinaci“.

Funkcí marketingu je zejména pozitivně se odlišovat, nabízet kombinaci, která nejvíce vyhovuje a pomůže vám v konkurenceschopnosti.

Marketing není ztráta času, je to osvědčený systém nástrojů, který vaší škole pomůže rychle zareagovat a chopit se příležitosti.

Poskytování služeb má svá úskalí především z důvodu specifických vlastností služeb. Je nezbytné dobře znát vlastnosti služeb a snažit se je eliminovat, využít marketingové nástroje, marketingovou komunikaci. S tím, jak dobře si s jednotlivou vlastností služby poradíme, vám právě tento fakt může být nápomocen v boji s konkurencí.

Pro připravenost a udržení dobré pozice na trhu v boji s konkurencí vám pomůže i analyzování vaší činnosti pomocí Bostonské matice. Pomůže vám určit, která ze služeb je vaší divokou kartou a stojí za to do ní investovat více energie.

Nezapomínejte, marketing jde ruku v ruce s každým pracovníkem školy!

9.7 Kontrolní otázky

- Co je cílem marketingu?
- Kdo jsou zákazníci vaší školy?
- Je marketing pro vaši organizaci důležitý? Proč?
- Co tvoří marketingový mix?
- Jaký je rozdíl mezi nabídkou služeb a produktu?
- Čím by se vaše organizace měla zabývat při nabídce služeb?
- Co je to Bostonský diagram?
- Co tvoří základ cenové strategie ?
- Co musíte brát v úvahu při stanovování cen?
- Jaké jsou jednotlivé fáze sociologického výzkumu?

9.8 Literatura

Bradbury, A.: *Jak úspěšně prezentovat a přesvědčovat*. Praha: Computer Press, 2001.

Dobrovolná, S.: *Vzdělávací manuál Manažerské dovednosti*. Nový Jičín: SŠ Nový Jičín, 2001.

Foret, M. - Stáfková, J.: *Marketingový výzkum – jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003.

Holan, P.: *Vzdělávací manuál Marketing pro nemarketéry*. Kladno: AISIS, 2001.

Jindra, J.: *Rigorózní práce - vzdělávání ředitelů SVČ*. Praha: FF UK, 2005.

Jindra, J.: *Řízení nejen SVČ*. Praha: PC Praha, 1995.

Kotler, P.: *Marketing, management*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

Kotler, P.: *Marketing od A do Z*. Praha: Managemet Press, 2003.

McCarthy, E. J. - Perreault, W. D.: *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995.

Pash, M. a kol.: *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Praha: Portál, 1998.

Pike, G. – Selby, D.: *Cvičení a hry pro globální výchovu*. Praha: Portál, 2000.

Plamínek, J.: *Synergický management*. Praha: Argo, 2000.

Průcha, J. – Walterová, E. – Mareš, J.: *Pedagogický slovník*, Praha: Portál, 1995.

Rondon, M.: *Skupinové řešení problémů*. Praha: Victoria Publishing, 1993.

Silberman, M.: *101 metod pro aktivní výcvik a vyučování*. Praha: Portál, 1997.

Vinš, P.: *Vzdělávací manuál Public relations*. Kladno: AISIS, 2003.