

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Diplomová práce

**Marketingová strategie Soukromé mateřské školy
Dětský koutek, s.r.o., Litoměřice**

Marcela Jarkovská

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Marcela Jarkovská

Veřejná správa a regionální rozvoj – c.v. Most

Název práce

Marketingová strategie vybrané firmy

Název anglicky

Marketing Strategy of a Selected Company

Cíle práce

Cílem diplomové práce je vytvoření návrhu marketingové strategie vybrané firmy.

Metodika

Teoretická část práce vychází z aktuálních zdrojů zaměřených na problematiku marketingu. Empirická část práce se zaměřuje na identifikaci, vymezení a analýzu marketingového prostředí firmy, analýzu současného stavu marketingové strategie a návrh vlastních doporučení a možných změn v marketingové strategii vybrané firmy.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

marketing, marketingová strategie, marketingový mix, služby, obchod, management

Doporučené zdroje informací

- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. 257 stran. ISBN 978-80-87865-71-2.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš; MACHEK, Martin. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.
- LUKEŠ, M. – JAKL, M. – VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE. Podnikání v České republice. V Praze: Oeconomica, 2012. ISBN 978-80-245-1884-8.
- SRPOVÁ, J. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4103-1.
- VEBER, Jaromír a kol. Management: základy, přístupy, soudobé trendy. I. vydání. Praha: Ekopress, 2021. 415 stran. ISBN 978-80-87865-69-9.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2023

doc. Ing. Ladislav Pílař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 18. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci „Marketingová strategie Soukromé mateřské školy Dětský koutek, s.r.o., Litoměřice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph. D. za odbornou pomoc, profesionální přístup, podnětné připomínky a trvalou vstřícnost a ochotu.

Marketingová strategie Soukromé mateřské školy Dětský koutek, s.r.o., Litoměřice

Abstrakt

Tato diplomová práce se zaměřuje na rozvoj a aplikaci marketingových strategií pro malou soukromou mateřskou školu s ohledem na rostoucí konkurenci a dynamicky se měnící požadavky a potřeby rodin. Práce je o Soukromá mateřské škole Dětský koutek, s.r.o. se sídlem v Litoměřicích v Ústeckém kraji.

Cílem této práce je zjistit, jak mohou specifické marketingové postupy a komunikační kanály zvýšit viditelnost školy, přilákat klienty a zlepšit celkové vnímání soukromé školy veřejností. Vzhledem k jmenovaným společenským změnám je pro mateřské školy stále důležitější vytvářet účinné marketingové strategie, které by podpořily jejich udržitelnost a případně i růst. Práce nabízí konkrétní doporučení pro soukromé mateřské školy, které hledají efektivní způsoby, jak oslovit své cílové skupiny a jak zdokonalit svoji pozici na konkurenčním trhu.

Zjištění ukazují, že osobní přístup, kvalita vzdělávacích programů, moderní metody vzdělávání, alternativní pedagogika a pozitivní doporučení současných i minulých klientů mateřské školy jsou rozhodující pro úspěšnou prezentaci mateřské školy. Práce využívá analýzy konkurenčního prostředí k nalezení podstatných činitelů ovlivňujících rozhodování rodičů při výběru mateřské školy.

Na základě těchto poznatků jsou formulovány marketingové strategie, které jsou přizpůsobeny specifickým potřebám a možnostem malé mateřské školy. Práce může sloužit jako inspirace pro podobné instituce ve vzdělávacím sektoru. Nabízí praktická doporučení pro realizaci marketingových strategií, včetně digitalizace komunikace a využívání sociálních médií k zvýšení informovanosti, aktivní spolupráci a spokojenosti rodičů.

Klíčová slova: marketingová strategie, soukromá mateřská škola, vzdělávací marketing, rozhodování rodičů, konkurence, digitální marketing, sociální média

Marketing strategy of the Private Kindergarten Dětský koutek, s.r.o., Litoměřice

Abstract

This thesis focuses on the development and application of marketing strategies for a small private kindergarten in view of the growing competition and dynamically changing demands and needs of families. The work is about the private kindergarten Dětský koutek, s.r.o., registered in Litoměřice in the Ústí nad Labem region.

The aim of this work is to find out how specific marketing procedures and communication channels can increase the visibility of the school, attract clients and improve the overall perception of the private school by the public. Due to the aforementioned social changes, it is becoming increasingly important for kindergartens to create effective marketing strategies that will support their sustainability and possibly even growth. The thesis offers specific recommendations for private kindergartens that are looking for effective ways to reach their target groups and improve their position on the competitive market.

The findings show that a personal approach, the quality of educational programs, modern educational methods, alternative pedagogy and positive recommendations from current and past clients of the kindergarten are crucial for the successful presentation of the kindergarten. The thesis uses an analysis of the competitive environment to find the key factors influencing parents' decisions when choosing a kindergarten.

On the basis of these findings, marketing strategies are formulated that are tailored to the specific needs and capabilities of a small kindergarten. The thesis can serve as an inspiration for similar institutions in the educational sector. It offers practical recommendations for the implementation of marketing strategies, including the digitization of communication and the use of social media to increase awareness, active cooperation and parental satisfaction.

Keywords: marketing strategy, private kindergarten, educational marketing, parental decision-making, competition, digital marketing, social media

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	13
3.1 Marketing	13
3.1.1 Digitální marketing	16
3.1.2 Marketing ve službách	24
3.1.3 Management firmy	26
3.2 Vnější prostředí firmy	28
3.2.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza	29
3.2.2 Analýza mikroprostředí	33
3.2.3 Analýza zájmových skupin	34
3.2.4 Matice EFE	35
3.3 Vnitřní prostředí firmy	36
3.3.1 Marketingový mix.....	36
3.3.2 Marketingový mix ve službách – 7P.....	43
3.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí	46
3.3.4 Matice IFE	48
3.4 Marketingový plán a marketingové strategie.....	48
3.4.1 Vize a cíle firmy	49
3.4.2 Marketingové strategie	49
4 Vlastní práce	54
4.1 Založení firmy	54
4.1.1 Představení soukromé mateřské školy	55
4.1.2 Vize a cíle soukromé školy	56
4.2 Vnější prostředí školy	57
4.2.1 PESTS analýza.....	57
4.2.2 Porterův model pěti sil.....	60
4.2.3 Analýza zájmových skupin	65
4.2.4 Vyhodnocení vlivů pomocí matice EFE	66
4.3 Vnitřní prostředí školy	68
4.3.1 Marketingový mix 7P	68
4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí	72
4.3.3 Vyhodnocení vlivů pomocí matice IFE	74

5	Návrh marketingové strategie a doporučení	75
5.1	Zvolené marketingové strategie	75
5.2	Vyhodnocení marketingových strategií	76
5.3	Návrh strategií a doporučení k marketingovým strategiím.....	79
5.4	Strategie nadstandardní výchovné a vzdělávací činnosti školy	80
5.5	Rozpočet a harmonogram strategií.....	82
6	Závěr.....	85
7	Seznam použitých zdrojů	86
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....	89

1 Úvod

V dnešní době, kdy rodiče stále více dbají na kvalitu předškolního vzdělávání, je pro soukromé mateřské školy nezbytné, aby se odlišily od konkurence a účinně prezentovaly své jedinečné hodnoty a přednosti. Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií jednotřídní Soukromé mateřské školy Dětský koutek, s.r.o., Litoměřice, která byla založena 15. 6. 1998. Marketingová strategie se tak stává zásadním prostředkem, který umožňuje malým soukromým mateřským školám oslovit potenciální klienty, budovat důvěru a vytvářet dobré jméno. Navzdory důležitosti marketingu se mnohé malé soukromé školy potýkají s omezenými finančními prostředky a nedostatkem lidských zdrojů k vytvoření a zavedení efektivní marketingové strategie.

Tato práce si klade za cíl poskytnout přehled, jak malé soukromé mateřské školy mohou využít dostupné marketingové nástroje a postupy pro zlepšení své pozice na trhu. Konkrétním cílem této práce je analyzovat současné marketingové strategie používané malými soukromými mateřskými školami, rozpoznat jejich silné a slabé stránky, navrhnout doporučení pro zlepšení pozice.

Práce se hledá nejefektivnější marketingové kanály pro oslovování cílové skupiny rodičů, zásadní faktory, které ovlivňují rozhodování rodičů při výběru mateřské školy a jak mohou soukromé mateřské školy efektivně využívat svůj omezený marketingový rozpočet.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část „Teoretická východiska“ se věnuje teoretickému vymezení marketingu a specifickým marketingu ve službách a vzdělávacím sektoru na základě informací z dostupné odborné literatury. Popisuje použité výzkumné metody, představuje analýzu současných marketingových strategií. V druhé praktické části jsou prezentovány návrhy a doporučení pro zlepšení marketingové strategie. Závěrečná kapitola shrnuje hlavní zjištění a navrhuje směry pro budoucí vývoj.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce je navrhnout efektivní marketingové strategie pro malou jednotřídní soukromou mateřskou školu, které zvýší povědomí o škole, zlepši komunikaci s cílovými skupinami a podpoří příliv nových klientů. Tyto strategie budou navrženy s ohledem na omezené zdroje a specifické potřeby soukromé školy. Pro dosažení tohoto cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

Analýza současného stavu - zjistit a vyhodnotit stávající marketingové aktivity a postupy, které soukromá mateřská škola používá. A najít oblasti pro zlepšení.

Výzkum trhu a konkurence - provést průzkum trhu, vyhodnotit preference a očekávání cílové skupiny rodičů a analyzovat marketingové strategie konkurenčních mateřských škol.

Formulace marketingové strategie - na základě získaných dat a analýz připravit marketingový plán s konkrétními, realizovatelnými strategiemi.

Návrh akčního plánu – připravit akční plán pro realizaci navržených strategií, včetně rozpočtu a časového harmonogramu.

Hodnocení a kontrola – navrhnout metody pro sledování a hodnocení účinnosti použitých marketingových aktivit a jejich přínosu k dosažení stanovených cílů.

Práce by měla přinést konkrétní a použitelné výstupy, které pomohou soukromé škole mateřské škole lépe se prezentovat na trhu, získat nové klienty a udržet si stávající klientelu. Výzkum a návrhy budou sloužit jako podklad pro strategické rozhodování školy a její další rozvoj.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, na teoretická východiska a vlastní práci. První teoretická část je zpracována na základě informací z odborného textu, popisuje základní pojmy marketingu, seznamuje s postupy analýz vnějšího i vnitřního prostředí školy, tvorby marketingového plánu a strategie.

Druhá část, empirická porovnává a vyhodnocuje pomocí matice EFE a IFE získaná data ze STEP analýzy, Porterova modelu pěti sil, analýzy zájmových skupin, analýzy zdrojů a kompetencí a vyhodnocení marketingového mixu 7P. Na základě těchto poznatků jsou

navrženy marketingové strategie, které jsou zaměřeny na uspokojování potřeb cílové skupiny a na udržení konkurenční schopnosti malé jednotřídní soukromé mateřské školy.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Obecný popis marketingu říká, že je to aplikovaný vědní obor, který se ve druhé polovině dvacátého století postupně vyčlenil z teorie nauky o řízení podniků. V současné době obsahuje široké spektrum činností, které se zaměřují na identifikaci a pochopení potřeb a přání zákazníků a na vytvoření produktů nebo služeb, které tyto potřeby uspokojují.

Philip Kotler, jeden z předních odborníků v oblasti marketingu, který významně přispěl k formování a rozvoji marketingu, označuje: „*Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání prostřednictvím tvorby a směny hodnot*“ (Kotler, 2004, s. 30).

Tato definice obsahuje několik zásadních prvků a poskytuje komplexní pohled na marketing. Společenský proces marketingu můžeme chápat jako sociální interakci, jako způsob, jak se jednotlivci a skupiny ovlivňují, aby uspokojili své potřeby a přání. Manažerský proces marketingu vysvětluje, že marketing není pouze o jednotlivcích, kteří nakupují a prodávají zboží, ale je to také manažerská funkce, která vyžaduje plánování, organizaci, vedení a kontrolu. Uspokojování potřeb a přání znamená, že hlavním cílem marketingu je identifikovat potřeby a přání zákazníků a následně tyto potřeby a přání uspokojit nabídkou vhodných produktů nebo služeb. Tvorba a směna hodnot je marketingový proces, kdy se určuje hodnota-cena zboží nebo služeb pro zákazníky. Tato hodnota vzniká v rámci nabídky produktů nebo služeb a následné transakce mezi prodávajícím a kupujícím (Burešová, 2022, s. 33).

Podle Foreta et al. (2003, s. 9) je marketing dynamický proces, který se mění v souladu s měnícími se potřebami zákazníků, technologií a společenských trendů. Jeho cílem je nejen prodej produktů nebo služeb, ale také vytváření hodnot pro zákazníky a budování trvalých vztahů mezi značkou a spotřebitelem. Uvádějí také, že marketing má tyto charakteristické prvky:

1. Identifikace potřeb a přání zákazníků.

Marketing začíná porozuměním potřebám a přáním zákazníků. Toto pochopení slouží jako základ pro vytvoření produktů a služeb, o které budou mít zákazníci zájem. K získání

informací využívá analýzu trhu, sběr dat. Vyhodnocení slouží k porozumění zákaznickým preferencím a chování.

2. Vytváření hodnoty pro zákazníky.

Marketingové strategie jsou zaměřeny na vytvoření hodnoty pro zákazníky pomocí produktů nebo služeb, které uspokojí jejich potřeby a přání lépe než konkurence.

Tato hodnota může spočívat v kvalitě produktu, jedinečnosti služeb, ceně nebo jiných faktorech, které osloví potřeby zákazníků.

3. Komunikace a propagace.

Marketing se zabývá efektivní komunikací s cílovými zákazníky. To zahrnuje propagaci produktů a služeb, budování povědomí o značce, vytváření atraktivního image a osvětlování výhod nabízených produktů.

4. Distribuce a dostupnost.

Správná distribuce je klíčovým prvkem marketingu. Produkty nebo služby musí být k dispozici v místě a čase, kdy jsou zákazníci ochotni je koupit. Distribuční strategie zahrnuje rozhodování o kanálech distribuce, skladování a logistiku.

5. Poznání konkurence.

Marketing zahrnuje sledování trhu a konkurence. Porozumění konkurenčnímu prostředí umožňuje podnikům lépe formovat svou nabídku a odlišovat se od konkurence.

6. Výměna a transakce.

Marketing se zaměřuje na vytváření prostředí, ve kterém dochází k transakci mezi prodávajícím a kupujícím, přičemž obě strany jsou spokojené s výměnou.

7. Získávání a udržení zákazníků.

Marketingové strategie nejsou pouze o získání nových zákazníků, ale také o udržení těch stávajících. Budování věrnosti a udržování dlouhodobých vztahů je klíčovým prvkem úspěšného marketingu a má vliv na opakovaný prodej i pozitivní zákaznickou zkušenost.

8. Vedení marketingových výzkumů.

Marketing vyžaduje pravidelný výzkum trhu. Sběr a analýza dat o zákaznících, trendech v odvětví a konkurenčním prostředí poskytuje základ pro rozhodování a plánování v oblasti marketingu. Odlišnost marketingu od prodeje je zásadní. Prodejem se snažíme přimět zákazníky k nákupu zboží, které je již vyrobeno. Marketing usiluje o to, aby bylo vyráběno zboží, které zákazník požaduje, proto jeho potřeby a přání zjišťuje a následně tomu

přizpůsobuje své produkty, cenu produktů, způsob prodeje, propagaci, design, balení a další faktory. (Foret et al., 2003, s. 9).

Marketing je klíčový prvek podnikání a obchodu, který má bohatou a dlouhou historii. Prošel dramatickým vývojem od svých počátků od starověku až po současnost, kdy se v marketingu využívají digitální technologie. První formy marketingu se datují do starých civilizací, obchod byl primárně zaměřen na lokální trhy. Obchodníci využívali jednoduché formy propagace, například nápisy na zdech, vývěsní štíty, vyvolávání trhovců. Produkty byly často vyráběny na zakázku a distribuovány ve velmi malém množství. S rozvojem tisku ve středověku se objevily první inzeráty a letáky.

S nástupem průmyslové revoluce v 19. století se změnil způsob výroby. Vznikaly výrobní linky, to vedlo k výrobě většího množství standardizovaných produktů. Marketing se začal orientovat na branding a vytváření vnímání kvality spojené s určitou značkou. V té době vznikaly první reklamní agentury a tištěné reklamy v novinách se stávaly běžným zdrojem propagace. Raná léta 20. století přinesla rozvoj moderních konceptů marketingu. Masová produkce a distribuce vyžadovaly masové tržní strategie. Vznikají první rozhlasové reklamy. V dalším průběhu 20. století se marketing stále více orientoval na reklamu. Vznik televize umožnil použití televizní reklamy. Po druhé světové válce se marketing začal rozvíjet jako samostatná disciplína. McCarthyho teorie marketingového mixu (4P: produkt, cena, místo, propagace) byla základem pro tvorbu marketingových strategií. Také se začaly objevovat nové přístupy, jako segmentace trhu, vztahový marketing a marketingový výzkum. Globalizace přinesla nové výzvy a možnosti pro mezinárodní marketingové strategie. S nástupem digitální revoluce v posledních dvou desetiletích 20. století a především v 21. století došlo k radikálním změnám v oblasti marketingu. Internet otevřel nové možnosti pro online reklamu, e-mailový marketing, sociální média a personalizovanou komunikaci s klienty. Analytika dat a digitální sledování nabízí marketérům lépe porozumět chování zákazníků a reagovat na ně.

Dnešní marketing hledá nové metody, jak oslovit a získat zákazníky. Je to například inbound marketing, který se soustřeďuje na obousměrnou komunikaci a snaží se zákazníka vzdělávat, zaujmout i zapojit (Jones, Shaw, 2006).

Marketing řízený daty, data-driven marketing, je dalším novým prvkem v současném marketingu. Analýza a vyhodnocování uložených a velmi rozsáhlých dat z digitálních zdrojů umožňuje zacílení na konkrétní segmenty zákazníků. S postupujícím vývojem technologií

můžeme očekávat, že budoucnost marketingu bude ovlivněna umělou inteligencí. AI může sledovat a analyzovat velké množství dat, to umožňuje společnostem, aby měly lepší přehled, jaký efekt mají jejich reklamní a marketingové kampaně.

Udržitelnost a společenská odpovědnost se stává důležitým prvkem marketingu. Značky, které zdůrazňují tyto hodnoty a angažují se ve prospěch společnosti a životního prostředí, získávají přízeň zákazníků. Vývoj marketingu ukazuje jeho neustálou adaptaci ke změnám ve společnosti, v technologiích a ekonomice (Burešová, 2022, s. 36).

3.1.1 Digitální marketing

Digitální marketing je poměrně nové marketingové odvětví, které využívá nová média, jako jsou osobní počítače, tablety, mobilní telefony, digitální technologie a digitální platformy, k propagaci produktů a služeb. Cílem je oslovit zákazníky v digitálním prostředí, kde tráví stále více času. Digitální marketing zahrnuje prakticky celou marketingovou komunikaci a využívá počítačové sítě, především internet, webové stránky, internetové vyhledávače, sociální sítě, blogy (Frey, 2011, s. 53).

„Internetový marketing je marketing, který se odehrává ve specifickém prostředí internetu a vychází ze všech praktik klasického marketingu. Nástroje, které využívá, jsou v užším pojetí pouze internetová reklama a vlastní webové stránky. V širším pojetí pak i další nástroje marketingových komunikací, které se na internetu také uplatňují: online public relations, online direct marketing a podpora prodeje na internetu“ (Sterne, 2011, s. 182).

Vynález World Wide Web v roce 1991 vytvořil základ nového typu síťové komunikace (Dijck, 2013). Schoja (2016) tvrdí, že Web 1.0 se soustředil pouze na jednosměrnou komunikaci, jako je zdroj dat, emailová komunikace nebo e-commerce, Web 2.0 zapojuje uživatele do komunikace. S Webem 2.0 lidé začínají používat internet jako stránky s obsahem vytvářeným uživateli (UGC). Umožňuje uživatelům vytvářet a sdílet obsah na různých platformách (Schoja, 2016, s. 8-25).

Safko (2012, s. 23) uvádí: *„Sociální média jsou média, která používáme k tomu, abychom byli sociální“*.

Sociální média jsou popisována jako technologicky založený software, který umožňuje uživatelům vytvářet a sdílet informace. Dále definuje sociální média jako online prostředek komunikace, spolupráce, kultivace a přenosu mezi vzájemně závislými a

propojenými sítěmi jednotlivců, komunit a organizací vylepšený technologickými dovednostmi a mobilitou (Gümüs, 2017, s. 6).

Bronwen (2020, s. 5-10) souhlasí a dodává, že sociální média jsou digitální platformy, služby a aplikace vyvinuté na základě spojení sdílení obsahu, veřejné komunikace a mezilidských vztahů.

Kotler, Keller (2013, s.587) tvrdí, že existuje mnoho forem sociálních médií, jako jsou blogy, mikroblogy (Twitter), sociální sítě (Facebook, LinkedIn), weby pro sdílení médií (YouTube), sociální (Instagram), srovnávací (Heuréka, Zboží.cz), recenzní weby (Mapy.cz). Nicméně, nejpoužívanější platformy sociálních médií dodavateli jsou Facebook, Instagram, Pinterest a Twitter.

Mangold, Fraulds (2009, s. 357-365) navíc dodávají, že sociální média jsou online zdrojem informací vytvářených, iniciovaných, šířených a používaných spotřebiteli, kteří se vzájemně vzdělávají o produktech, značkách, službách, osobnostech nebo problémech. Sociální média navíc umožňují možnost svobodně komunikovat s ostatními lidmi, společnostmi a organizacemi; kultura participace; otevřený přístup k webům, které uživatelům umožňují sdílet obsah od jednoduchých komentářů po recenze, fotografie, hodnocení, příběhy a další; a schopnost stavět na obsahu druhých z jedinečné perspektivy lidí.

Sociální média také umožňují zjistit recenze od předchozích zákazníků (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 364).

Schoja (2016, s.20-25) tvrdí, že sociální média se v posledních letech stala nejoblíbenější webovou aktivitou. Sociální média existují v dynamickém a rychle se rozvíjejícím prostředí. 96 % lidí používá svůj smartphone do hodiny po probuzení, často ještě před tím, než vstanou z postele.

Zafarani et al. (2014, s. 3) tvrdí, že sociální média rozbíjejí bariéry skutečného světa a virtuálního světa.

Proto je v současnosti pro poskytovatele produktů a služeb zásadní, aby měli silnou propagační strategii. Měli by mít dobře dostupnou a přehlednou webovou stránku, na které zákazníci najdou podrobné informace. Jejich webové stránky by navíc měly být komplexní a snadno srozumitelné. Poskytnutím potřebných informací na web se zvýší pravděpodobnost, že si zákazníci zarezervují propagované služby nebo produkty. Webové

stránky prodejců by navíc měly mít faktor „wow“. Toho lze dosáhnout zveřejněním fotografií, videí, zobrazením recenzí od předchozích zákazníků, dobře uspořádanými a snadno srozumitelnými stránkami, například s popisem balíčků, informacemi o prodejcích, a podobně (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 377).

Singh, Diamond (2015, s. 11-28) tvrdí, že podniky se musí předem rozhodnout o obsahu, struktuře a stylu zpráv, které chtějí posílat potenciálním zákazníkům, a mimo jiné vybrat média, která jsou nejvhodnější pro zacílení na zamýšlené spotřebitele.

Kotler, Keller (2013, s. 587) uvádí, že dodavatelé by měli využívat různá média k motivaci zájmu zákazníků.

Podle Jeffersona (2016, s. 10-18) podniky, které investují do online marketingu, rostou čtyřikrát rychleji. Vyplývalo to z výzkumu provedeného v roce 2012 americkými obchodníky Hinge Marketing. Výsledkem bylo, že společnosti, které generovaly alespoň 40 % svých potenciálních zákazníků online, rostou více než čtyřikrát rychleji než společnosti, které negenerují žádné online potenciální zákazníky.

Bronwen (2020, s. 15-17) dodává, že platformy sociálních médií vytvořily příležitosti pro produkci a šíření inovativních, kreativních děl, stejně jako zásadně se vyvíjející způsoby zapojení do těchto děl.

Podle Schoji (2016, 8-25) se s příchodem fenoménu známého jako sociální média dramaticky změnilы nástroje a metody pro interakci se spotřebiteli. Růst a rozšíření internetu povzbuzuje podniky, aby přehodnotily svou strategii a vzaly v úvahu nové způsoby komunikace. Růst sociálních sítí poskytuje společnostem nové příležitosti a výzvy k získání dalšího podílu na trhu. Firmy mohou vytvářet důvěru a budovat vztahy se zákazníky pomocí sociálních médií. Na druhé straně už neexistuje žádná hranice a každá organizace se do světa sociálních médií zapojuje transparentně a musí toho hodně nabídnout, aniž by očekávala okamžitou návratnost.

Gümüs (2017, s. 2-8) tvrdí, že marketing na sociálních sítích je ve srovnání s konvenčními marketingovými platformami metodou přesvědčování a spolupráce podporované prostřednictvím kanálů sociálních médií s cílem ovlivnit cílové publikum ve vzájemné interakci.

Schoja (2016, s. 8-25) uvádí, že sociální média se stala jedním z primárních komunikačních prostředků a výrazně posouvá konvenční vztah mezi zákazníkem a

společností, protože spotřebitelské chování se drasticky změnilo. Po průmyslové revoluci je to nejvýznamnější změna. Trvalo 13 let, než se televize dostala k 50 milionům lidí, internetu to trvalo čtyři roky. Na platformě sociálních sítí Facebook je vidět ještě rychlejší růst. Facebook dělá ze sociálních médií aktivitu číslo jedna na internetu s 200 miliony uživatelů za méně než 12 měsíců. Vzhledem k tomu, že se používání internetu stalo nezbytnou součástí každodenního života lidí, měli by si marketéři uvědomit tuto skvělou příležitost (Schoja, 2016, s. 8-15).

Mangold, Faulds (2009, s. 357-365) tvrdí, že sociální média se stala významným faktorem při utváření různých aspektů spotřebitelského chování, včetně porozumění, získávání znalostí, vnímání, postojů, nákupního chování a komunikace a hodnocení po nákupu.

Schoja (2016, s. 8-25) shrnul klíčové důvody, proč se podniky zapojují do sociálních médií. Za prvé, cílová skupina, sociální média používá 91 % dospělých online. Pro podniky je to významná příležitost, jak zvýšit svůj podíl na trhu, a neměla by být přehlížena. Za druhé, vztahy se zákazníky a sociální média nabízejí vzácnou příležitost navázat osobní vztah s věrnými značce společnosti. Za třetí, ústně, prostřednictvím psaní recenzí mohou společnosti povzbuzovat fanoušky k nepřímému prodeji zboží, protože 92 % lidí důvěřuje doporučením rodiny, přátel a cizích lidí. A konečně konkurence, 88 % všech korporací používá sociální média. Proto je nutné zůstat na správné cestě, protože mezi ně rozhodně patří rivalové organizace.

Schoja (2016, s. 8-25) popisuje tři typy sociálních médií: vlastněná média, placená média a vydělaná média. Vlastněné médium je web společnosti nebo profil na sociálních sítích; společnost ovládá obojí. Placená média jsou online inzerce, včetně ústního podání a kupované společnosti, ale nejsou regulovány společností. A konečně získaná média (lajky, komentáře, recenze, zpětná vazba, sdílení atd.), kde marketing na sociálních sítích hraje důležitou roli.

Singh, Diamond (2015, s. 11-25) uvádějí, že sociální vliv byl dávno před vznikem sociálních médií, dokonce i dříve se lidé před rozhodnutím o koupi navzájem žádali o radu.

Navíc, podle Jeffersona (2016, s. 10-18), dnešní kupující žádají online sociální sítě o doporučení. Proto je zásadní, aby dodavatelé zobrazovali na svém webu recenze od svých zákazníků. Pro mnoho zákazníků je to klíč k rozhodování.

Singh, Diamond (2015, s. 12) říkají: „*Jsme společenské bytosti a sdílení informací o našich zkušenostech je součástí sociální interakce.*“

Dále Singh, Diamond (2015, 11-28) tvrdí, že existují tři typy online sociálních influencerů: referenční, expertní a poziční. Za prvé, referenční influenceři, kteří se účastní platformem sociálních médií, ovlivňují afinitu ke značce a nákupní rozhodnutí prostřednictvím svých spotřebitelských recenzí, aktualizací na jejich profilech platformem sociálních médií, komentářů na blozích a fórech. Spotřebitelé znají své referenční influencery a důvěřují jim a oceňují rady svých referenčních influencerů a cítí jistotu, že jejich poradci jsou opatrní a pečliví. Druhá skupina, expertní influenceři, nazývaní také klíčoví influenceři, mají obvykle své vlastní blogy, velké množství sledujících a jen zřídka znají své publikum osobně. Tento druh influencerů je odborníkem na produkt nebo službu, o jejichž koupi spotřebitel uvažuje. Poslední skupina, poziční influenceři, nazývaní také peer influenceři, obvykle rodinní příslušníci nebo součást užšího okruhu spotřebitele, tyto influenceři jsou nejbližší nákupnímu rozhodnutí, a dokonce i spotřebiteli. Nejpříměji ovlivňují nákupní rozhodnutí.

Zákazníci často berou rady nebo doporučení od své oblíbené celebrity. Geng et al. (2020, 464-485) tvrdí, že celebrity jsou zvláštní a kritičtí vůdci, kteří přesvědčují lidi, aby přijali jejich rady. Internetové celebrity, jako jsou osobnosti YouTube a slavní blogeré, se však liší od tradičních celebrit, jako jsou filmové hvězdy, sportovní ikony nebo hudebníci. Ve svých odvětvích internetové celebrity prokazují více zkušeností, což zvýší důvěryhodnost obsahu, který produkují. Internetové celebrity jsou navíc díky intenzivnímu využívání sociálních médií těsněji propojeny se svým publikem a je zde také možnost obousměrné komunikace.

Na závěr lze říci, že marketéři musí zvážit marketing nejen pro spotřebitele, ale také pro influencery. V dnešní době se zákazníci navzájem inspirují ke koupi stejného produktu nebo služby, zejména pokud původní kupující produkt nebo službu chválil (Singh, Diamond, 2015, s. 11-28).

Gümüs (2017, s. 2-8) tvrdí, že digitální doba změnila komunikaci mezi firmami a zákazníky. Hlavní změnu vidí v interakci a rychlosti vzájemné komunikace.

Weerasinghe (2018, s. 2-8) vysvětluje obsahový marketing jako proces řízení, ve kterém organizace definuje, analyzuje a uspokojuje spotřebitelskou poptávku s cílem získat zisk pomocí digitálního obsahu dodávaného prostřednictvím elektronických kanálů.

Obsahový marketing je strategická marketingová taktika, která se zaměřuje na přilákání a získání jasně definovaného cílového publika vytvářením a sdílením hodnotného, konzistentního a relevantního obsahu, čímž toto publikum převádí na ziskové klienty (Linn, 2018).

Weerasinghe (2018, s. 2-8) souhlasí a dodává, že obsahový marketing je jednou z nejsilnějších metod používaných k podpoře online oslovení zákazníka, která se objevila se vznikem sociálních médií.

Podle Patritia (2015, s. 112-116) je obsahový marketing metodou zapojení a komunikace se zákazníky bez prodeje.

Pro společnosti je navíc klíčové vytvářet efektivní obsah pro spotřebitele a udržovat tak zákazníky ve spojení se svou značkou (Gümüs, 2017, s. 5).

Patritiu (2015, s. 112-116) uvádí, že by obsah měl být informační, vzdělávací a zábavný a měl by upoutat pozornost zákazníků, aby je přitáhl blíže, aby se dozvěděli o společnosti. Dobře definovaný přístup k obsahovému marketingu může vytvořit privilegovaný vztah s cílovým publikem budováním pozitivní image značky. Z dlouhodobého hlediska tak mohou obsahoví marketéři přilákat a udržet si publikum.

Názor Jeffersona (2016, s. 15) je, že v dnešní době jsou sociální sítě mezi spotřebiteli důvěryhodnější než tradiční média, a proto je hodnotný obsah nutností.

Patritiu (2015) tvrdá, že kupující preferují obsah, který je činí vzdělanějšími a chytřejšími. Společnosti, které tento obsah poskytují, vyhrájí.

Připravený obsah by měl být snadno srozumitelný, sdílený, snadno dostupný, podnětný a také vstřebatelný. Kromě toho mohou značky poskytovat užitečný obsah, který podporuje kontakt a blízkost, a to tím, že se soustředí na kvalitu zapojení značky a zákazníka na sociálních sítích (Gümüs, 2017, s. 2-8).

Zákazníci si navíc obsahový marketing cení, protože jim ani nepřipadá jako marketing, ale spíše jako odpovědi na jejich otázky (Jefferson, 2016, s. 10-18).

Patritiu (2015, s. 112-116) dodává, že potenciální kupci dostávají informace, které mohou využít prostřednictvím obsahového marketingu, ať už nakupují obchodu nebo jen hledají informace. To vytváří důvěru a dobrou vůli, což vede k větší pozornosti, většímu počtu potenciálních zákazníků a většímu prodeji a také zlepšuje loajalitu ke značce. Dále

také doporučuje, aby používané sady údajů o komunikační cestě v síti v obsahovém marketingu zohledňovaly zobrazení stránek, návštěvnost webových stránek společnosti, dokonce i čas strávený na jejích stránkách, počet sledujících na sociálních sítích, počet odběratelů newsletteru a míru okamžitého opuštění. Dále je třeba vzít v úvahu čtyři formy údajů o komunikační cestě: údaje o síle komunikační sítě, jako je návštěvnost Google Analytics a míra otevření; sdílení sítí (lajky, tweety nebo přeposílání); procento potenciálních zákazníků, kteří shlédli reklamu, generování potenciálních zákazníků a údaje o prodeji.

Jefferson (2016, s. 10-18) poukázal na to, že internet dal lidem na výběr a nástroje k provádění jejich výzkumu. Zjistil také, že 80 % podnikatelů s rozhodovací pravomocí dává přednost získání firemních informací v několika článcích než v reklamě. 77 % lidí si uvědomuje, že obsah společnosti jim hodlá prodat věci, ale pokud poskytuje hodnotu, nevádí jim to. 61 % tvrdí, že se cítí loajální ke společnosti, která poskytuje užitečný obsah, a je pravděpodobnější, že od této společnosti nakupují.

Pokud si společnost vytvoří solidní pověst, získává důvěru a obdiv zákazníků a je pro zákazníky důležitá a zajímavá. Z tohoto důvodu by společnost měla udržovat zájem zákazníků prostřednictvím produkce hodnotného obsahu, tím posílí trvalé vztahy se zákazníky (Patritiu, 2015, s. 112-116).

Výhodou sociálních médií je, že podniky mohou samy vytvářet a sdílet obsah a již nemusí platit webovým vývojářům (Jefferson, 2016, s. 17).

Gümüs (2017, s. 2-8) zastává názor, že značky a společnosti by si měly uvědomit, že s pomocí sociálních médií je zákazník zásadní silou a tvůrcem hodnoty, měly by pracovat na tom, aby se ze svých fanoušků udělali věrné zákazníky. Měli by také zapojit uživatele do rozhodování o značce a udělat z nich příznivce značky na sociálních sítích. Příležitosti vytvořené zákazníky by neměly být přehlíženy, ale přeměněny na výhody pro organizaci.

Patritiu (2015, s. 112-116) říká, že budoucností digitálního marketingu, a současně i marketingu obecně, je obsahový marketing. Proto bez poskytování kvalitního obsahového marketingu nebude strategie digitálního marketingu dostatečná.

Podle Schoji (2016, s. 9-11) mají dnes sociální média významný vliv na rozhodování spotřebitelů o nákupu, proto se společností doporučuje zacílit investice do marketingu na sociálních sítích.

Kotler (2014, s.78-82) označuje, že nákupní chování je chování spotřebitelů, jednotlivců a rodin, kteří nakupují zboží nebo služby pro svou osobní potřebu a tvrdí, že rozhodnutí o nákupu ovlivňuje několik faktorů, včetně povědomí o značce, hodnota značky, věrnost značce a kvalita produktů.

Také Yap, Yazdanifard (2014, s. 151) přidávají další faktory, které ovlivňují spotřebitele. Za prvé, psychologické faktory, jako je motivace, učení, vnímání, postoj nebo přesvědčení. Podobně sociální a kulturní faktory ovlivňují rozhodování spotřebitelů před nákupem produktu nebo služby.

Kumar (2013, s. 38) k faktorům ovlivňujícím spotřebitelské chování přidává i ekonomický aspekt, který vnímá jako zásadní při rozhodování zákazníků.

Kotler, Keller (2013, s. 580) uvádí, že spotřebitelé mají několik způsobů, jak kontaktovat prodejce pomocí sítí sociálních médií. Mohou je tweetovat, poslat jim soukromou zprávu, zveřejnit něco na svém facebookovém profilu nebo zanechat komentář na svém blogu, aby se k nim dostali. To šetří čas a peníze jak prodejci, tak zákazníkovi. Sociální média dala dodavatelům příležitost předvést své služby nebo zboží. Prodejci mají virtuální vizuální pomůcku sdílením informací o svém podnikání, a tak zákazníci mohou vybrat. V poslední fázi spotřebitelského rozhodovacího procesu, ponákučního chování, dnes zákazníci často přidávají příspěvky, radí dalším budoucím zákazníkům ve skupinách na Facebooku a píšou recenze na profily prodejců na sociálních sítích. Pro dodavatele je tedy výhodné mít profil na Instagramu a Facebooku, aby je zákazníci mohli označit a ostatní lidé je mohli snadno najít (Kotler, Keller, 2013, s. 210).

Yap, Yazdanifard (2014, s. 151) navíc identifikují tři různé fáze ovlivňující nákupní chování spotřebitelů. Za prvé, vstupní fáze, tato fáze zahrnuje rozpoznání potřeby produktu zákazníkem a skládá se ze dvou primárních zdrojů informací: marketingových aktivit podniku (samotný produkt, jeho cena, jeho reklama a místo, kde se prodává) a vnější sociologické vlivy na spotřebitele (rodina, přátelé, sousedé, další neformální a nekomerční zdroje, sociální status, kulturní a subkulturní příslušnost). Za druhé, ve fázi procesu se tato fáze zaměřuje na to, jak se spotřebitelé rozhodují. Například psychologické faktory (vnímání, motivace, učení, postoje a osobnost) ovlivňují to, jak vnější vstupy ze vstupní fáze ovlivňují identifikaci potřeby, vyhledávání informací před nákupem a posouzení alternativ. Posledním stupněm je výstupní stupeň; tato fáze se skládá ze dvou souvisejících činností po rozhodnutí: nákupní chování a hodnocení po nákupu. Obě aktivity mají za cíl zlepšit

spokojenost zákazníků s jejich nákupem. Navíc se domnívají, že věrní klienti se pravděpodobně zaváží ke koupi konkrétní položky, a to i proto, aby propagovali značku ostatním.

Schoja (2016, s. 8-25) zastává názor, že mnoho spotřebitelů, až 86 %, nedůvěřuje tradiční reklamě a 90 % na reklamu nereaguje. Největší pokles je však patrný u novinové inzerce, která klesla o 18 %. Mimo jiné 76 % spotřebitelů důvěřuje při rozhodování o nákupu doporučením ostatních spotřebitelů. Z tohoto důvodu mají podniky velké příležitosti v sociálních médiích, a to především díky hodnotě ústního podání nebo doporučením ostatních uživatelů sociálních sítí.

Janouch (2020, s. 30-48) uvádí jako hlavní výhody digitálního marketingu: Digitální marketing umožňuje podnikům cílit na specifické demografické skupiny s vysoce individuálně přizpůsobenými zprávami. Online kampaně lze snadno sledovat a analyzovat, což umožňuje rychlé přizpůsobení strategií.

Digitální kanály často nabízejí nižší náklady na dosažení než tradiční média, což je zvláště výhodné pro malé a střední podniky. Internet umožňuje podnikům oslovit globální publikum. Digitální marketing umožňuje dvoucestnou komunikaci mezi firmami a zákazníky, což může vést k hlubšímu zapojení a loajalitě. Vzhledem k rychlému vývoji digitálních technologií se digitální marketing neustále vyvíjí, a firmy, které chtějí zůstat konkurenceschopné, musí neustále aktualizovat a inovovat své digitální marketingové strategie.

3.1.2 Marketing ve službách

Vašítková (2014, s. 19-24) vnímá služby jako velmi široký okruh lidských činností, které poskytují jednotlivci, firmy, ziskové nebo neziskové organizace a také stát formou služeb veřejného sektoru. Dále uvádí, že vzhledem k současnému životnímu stylu a technickému rozvoji mimořádně narůstá nabídka spotřebitelských i průmyslových služeb. Nejrychleji na tyto změny zareagoval soukromý sektor, který má nejširší nabídku služeb pro občany i organizace.

„Službou je jakýkoliv úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé straně a který je ve své podstatě nehmatatelný a nezakládá žádná vlastnická práva. Její výroba může, ale nemusí být vázána na fyzický výrobek. Výrobci, distributoři i maloobchodníci stále

častěji poskytují služby s přidanou hodnotou nebo prostě jen dokonalou obsluhou zákazníka, aby se odlišili od ostatních“ (Kotler, Keller, 2013, s.394).

Podle Americké marketingové asociace jsou služby samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží (Vašítková, 2014, s.30).

Z definic vyplývá, že marketing služeb se od marketingu fyzických produktů liší v několika zásadních bodech. Hlavní rozdíl je, že služby jsou nehmotné, nelze je skladovat a jsou často vytvářeny a spotřebovávány současně.

Charakteristické vlastnosti služeb jsou: nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost – pomíjivost a nemožnost službu vlastnit, někdy též skladovat. To jsou vlastnosti, kterými se služby odlišují od hmotného zboží.

Podle Vašítkové (2014, s. 36-37) je **nehmotnost** služeb nejcharakterističtější vlastností, která způsobuje nejistotu zákazníka při rozhodování, protože službu nemůže hodnotit svými smysly a většinou ani předem vyzkoušet. Proto poskytovatelé služeb často používají fyzické prvky, jako je prostředí, ve kterém je služba poskytována, nebo materiály jako vizitky nebo brožury, které pomáhají zákazníkům lépe pochopit a hodnotit službu.

Kotler a Keller (2013, s. 396-397) používají pojem **nehmatatelnost** a uvádějí, že zákazníci v tomto případě hodnotí kvalitu služby podle místa poskytované služby, lidí poskytujících službu, vybavení provozovny, reklamních materiálů, symbolů firmy a ceny za službu. Z těchto důvodů má prioritu provozovna poskytovatele, její vybavení, design, oblečení a chování zaměstnanců. Marketing musí být zaměřen na vytváření důvěry a zdůrazňování přínosů a výsledků služby.

Neoddělitelnost je další typickou vlastností služby. Neoddělitelnost znamená, že služba je poskytována v přítomnosti zákazníka, který se tím stává součástí tvorby služby. Poskytovatel a zákazník se musí potkat v místě a čase, aby výhoda, kterou zákazník poskytnutou službou získává, mohla být uskutečněna (Vašítková, 2014, s.40).

Podle Kotlera a Kellera (2013, s. 397) služby jsou často produkovány a spotřebovávány zároveň, což znamená, že zákazník je často přítomen při jejich tvorbě. Proto je důležitá interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem a často se využívá osobní prodej nebo služby.

Můžeme se také setkat s pojmem variabilita nebo **proměnlivost**, uvádí Vašítková (2014, s. 47). Tato vlastnost služeb se týká standardů kvality. Kvalita služeb může být proměnlivá, a tak zákazník nemusí vždy získat stejnou kvalitu služby. To vyžaduje stanovit závazné normy kvality služeb a zaměřit se na školení zaměstnanců, aby bylo dosaženo stálosti kvality.

Kotler, Keller (2013, s. 398) uvádí závislost kvality služeb na poskytovateli služeb, tedy, kdy a kde a komu službu poskytuje. Zákazníci tuto proměnlivost vnímají a často před volbou poskytovatele hledají hodnocení ostatních zákazníků. Firmy mohou posílit spokojenost zákazníků zvýšenou kontrolou kvality.

Zničitelnost, pomíjivost. Tato vlastnost prioritně souvisí s nehmotností služeb, že služby nelze skladovat, uchovávat a na pozdější prodej nebo použití. Pokud nejsou služby využity nebo prodány v čase, kdy jsou nabízeny, jsou pro daný okamžik ztracené, zničené. Marketing musí na tuto skutečnost reagovat maximální flexibilitou, sladěním volné kapacity poskytovatelů a kupním zájmem zákazníků, řízením poptávky a kapacity, například prostřednictvím cenových strategií nebo plánování (Vašítková, 2014, s.51).

Kotler a Keller (2013, s. 399) zastávají názor, že pro snížení důsledků pomíjivosti je rozhodující sladit poptávku a vytíženost služby. *„Správné služby musí být k dispozici správným zákazníkům na správných místech ve správných časech a za ty správné ceny maximalizující ziskovost.“*

Nemožnost službu vlastnit. Zatímco fyzické produkty mohou být předmětem vlastnických práv, služby se řídí smluvními právy. Zákazník platí za právo službu využít nebo zažít, ale ne za její fyzické vlastnictví. To má významný dopad na marketing a management služeb, protože se musí zaměřit na zdůraznění kvality, zkušenosti a hodnoty, které služba poskytuje (Vašítková, 2014, s.53).

3.1.3 Management firmy

Management je často označován jako řízení nebo správa. V obecném vymezení má tři různá obsahová pojetí. Je možné hovořit o institucionálním, funkcionálním a personifikovaném pojetí obsahu marketingu (Werner, Zuzák, 2006, s.4).

Dále Werner, Zuzák (2006, s.4) blíže specifikují institucionálního pojetí pojmu management jako podnikovou hierarchii všech řídicích míst a příslušnými pravomocemi. Funkcionální pojetí pojmu popisují jako soubor činností, které jsou nutné pro plnění výkonů,

tedy plánování, organizování, řízení a kontrola. Personifikované pojetí představuje plnění konkrétní plnění úkolů manažera na konkrétním funkčním místě.

Blažek (2014, s. 16) uvádí: „*Výraz management má tři významové roviny. Je chápán jako proces řízení, řídicí pracovníci a soubor poznatků o řízení.*“

Podle Švecové, Vebera (2021, s. 20-23) je management disciplína a profesní oblast, která se zabývá plánováním, organizováním, vedením a kontrolou organizace nebo skupiny lidí, aby dosáhla určených cílů efektivním způsobem. Management je důležitý pro úspěch jakékoli organizace, organizuje a plánuje co produkovat a jak produkovat, aby bylo dosahováno zisku. Management dělí na produktový, který řídí všechny činnosti vztahující se k produktu a na provozní, který se zabývá řídicími aktivitami.

Werner, Zuzák (2006, s. 5) definují funkce managementu jako řídicí činnosti manažera a rozdělují je do pěti základních kategorií, které mají stanovenou přesnou posloupnost a vytváří tak řídicí cyklus. Jsou to funkce: plánování, organizování, zabezpečení pracovníky, řízení a kontrola. Dále udávají, že funkci koordinace považují za nadřazenou pěti jmenovaným funkcím a také ji vidí jako funkci propojovací.

Blažek (2014, s. 23) zařazuje do řídicí cyklu pouze tři složky: rozhodování, ovlivňování a kontrolování jako na sebe navazující činnosti.

Podle Švecové, Vebera (2021, s. 42) má provozní management hlavně tyto úkoly: Konkretizaci operativních a provozních plánů na příslušná časová období.

Zabezpečení vhodných provozních faktorů.

Dohled nad průběhem provozních procesů a jejich koordinaci.

Hlášení o průběhu a výsledcích provozních procesů.

Plánování

Tato fáze zahrnuje určení cílů organizace do přesně stanovené podoby a vypracování strategií a plánů, jak tyto cíle dosáhnout. Manažeři musí analyzovat současné situace, předvídat budoucí trendy, stanovit cíle, rozhodnout o nejlepších postupech a vyvíjet postupy k dosažení stanovených cílů.

Organizování

Po stanovení plánu musí management uspořádat zdroje tak, aby byly v souladu s plánem. Organizování zahrnuje vytváření struktur, určení úkolů, rozdělení zodpovědností, přidělování zdrojů a uspořádání práce tak, aby byla co nejúčinnější.

Zabezpečení pracovníky

Splnění personálních podmínek podmiňuje splnění plánovaných cílů podniku. Pracovní nebo funkční pozici je nutné obsadit kvalifikovaným pracovníkem, dbát na úroveň vlastností, znalostí a zkušeností, aby odpovídaly požadavkům na obsazované místo.

Řízení

Tato funkce se týká vedení, motivace a řízení zaměstnanců. Řízení zahrnuje komunikaci s podřízenými, motivaci k dosahování výkonů, vedení týmů, řešení konfliktů a udržování pracovního prostředí, které podporuje výkon.

Kontrola

Proces, kde se ověřuje, zda se vše děje v souladu s plánem. Kontrola zahrnuje měření výkonu, porovnávání skutečných výsledků s očekávanými cíli a plány, identifikaci odchylek a podnikání opravných opatření, aby se zajistilo, že všechny firemní cíle a plány budou splněny.

Funkce koordinace

Proces, který zajišťuje, že různé části organizace pracují společně harmonicky a efektivně. Koordinace zahrnuje synchronizaci a vyrovnávání kolektivních úsilí oddělení a jednotlivců tak, aby byly dosaženy organizace cíle (Blažek, 2014, s. 60-65).

Tato klasifikace managementu je užitečným rámcem pro pochopení různých rozměrů a úkolů manažerské práce. Dobří manažeři dokážou tyto funkce kombinovat a uplatňovat flexibilně, aby reagovali na neustále se měnící podmínky a výzvy v podnikatelském prostředí (Kotler, Keller 2013, s. 47).

3.2 Vnější prostředí firmy

Identifikace marketingového prostředí firmy je první krok, ve kterém firma rozpoznává a hodnotí všechny rozhodující faktory, které ovlivňují její schopnost prodávat produkty nebo služby. Zahrnuje rozpoznání podstatných složek makroprostředí, tedy

ekonomické, sociokulturní, demografické, technologické, politicko-právní a přírodní faktory a mikroprostředí, jako jsou zákazníci, konkurence, dodavatelé. Identifikace marketingového prostředí firmy je o shromažďování informací a pochopení různých vnějších a vnitřních sil, které mohou mít vliv na marketingové strategie a výkonnost firmy (Srpková et al., 2011, s.163).

Vymezení marketingového prostředí je nezbytné pro vytváření účinných marketingových strategií. Firmy musí neustále sledovat a vyhodnocovat situaci, aby mohly předvídat změny v prostředí a pružně na ně reagovat. Rychlá reakce na změny v prostředí firmy a pochopení souvislostí změn s fungováním firmy, umožňuje firmě lepší orientaci na trhu, rozpoznat nové příležitosti, minimalizovat možná rizika a získat konkurenční výhodu (Lošťáková, 2023, s. 65-69).

3.2.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

PEST analýza se zaměřuje na čtyři oblasti makroprostředí, které mohou mít vliv na činnost firmy.

1. Politicko – legislativní vlivy

Analýza zaměřená na politicko-legislativní faktory, zkoumá vliv politického prostředí a vládní politiky na činnost firmy. Politický systém a legislativní opatření ovlivňují podnikání, proto je nutné neustále sledovat současnou politickou situaci a legislativní změny. Ale také předvídat možné změny v politickém směřování a připravit se na ně.

V případě soukromé mateřské školy by politické a legislativní vlivy mohly zahrnovat:

Zákony a regulace

Předpisy, které ovlivňují provoz mateřských škol. Například bezpečnostní a hygienické normy, podmínky pro získání akreditace, požadavky na kvalifikaci personálu, rámcově vzdělávací programy. Změny v těchto zákonech a vyhláškách mohou mít významný dopad na výši finančních nákladů.

Vzdělávací politiky

Politiky, které se zaměřují na zlepšení přístupu mladších dětí do mateřských škol. Rozhodování vlády o výši dotací a financování předškolního vzdělávání.

Daňová politika

Daně, které ovlivňují podnikání mateřských škol, například daně z příjmu, DPH, daně z nemovitostí. A také možné daňové úlevy nebo výhody pro vzdělávací instituce.

Pracovní právo

Zákony, které regulují pracovní podmínky, pracovní dobu, tabulkové mzdy, benefity, bezpečnost práce. To vše má vliv na stabilitu kvalifikovaného personálu školy.

Stabilita vlády

Politická stabilita nebo nestabilita v zemi může ovlivnit schopnost školy plánovat investiční výdaje. Politické napětí může mít dopad na rozhodování rodičů při výběru školy.

2. Ekonomické vlivy

Ekonomické vlivy zkoumají, jaké ekonomické podmínky mohou mít vliv na firmy. Pro soukromou mateřskou školu je důležité posoudit vliv těchto ekonomických faktorů na provoz školy a připravit si možné strategie. Například přizpůsobení cenové strategie novým ekonomickým podmínkám, zrevidovat provozní náklady, hledat alternativní zdroje. Pro soukromou mateřskou školu by ekonomické faktory mohly zahrnovat:

Hospodářský růst

Tempo růstu ekonomiky může ovlivnit příjmy rodin a jejich schopnost platit za vzdělávací služby. Vyšší hospodářský růst obvykle zvyšuje poptávku po soukromém vzdělávání.

Úroveň nezaměstnanosti

S vysokou mírou nezaměstnanosti mohou mít rodiny nižší příjem, což může snížit poptávku po placeném vzdělávání.

Inflace

Míra inflace ovlivňuje kupní sílu a může zvyšovat provozní náklady školy, včetně nákladů na mzdy, materiál a další služby.

Úrokové sazby

Určují náklady na půjčky, vysoké úrokové sazby mohou snížit investice do infrastruktury školy nebo omezit schopnost rodičů financovat vzdělání dětí.

Mzdy a pracovní trh

Výše minimální a průměrné mzdy a celkové podmínky na pracovním trhu mohou ovlivnit náklady na mzdy zaměstnanců. Mzdové náklady jsou nejvýznamnější nákladovou položkou škol.

Kupní síla obyvatel

Vysoká kupní síla znamená, že rodiny mohou být ochotny více investovat do vzdělávacích služeb.

Fiskální politika

Rozhodnutí vlády o výši výdajů a daních mohou mít vliv na ekonomiku a dostupný příjem rodin, což ovlivňuje poptávku po službách mateřských škol.

Státní a místní dotace

Rozhodnutí vlády o poskytování dotací a podpory pro soukromé vzdělávací instituce mohou ovlivnit cenovou konkurenceschopnost a finanční stabilitu soukromých škol.

3. Sociokulturní vlivy

Se zaměřují na sociální a kulturní hlediska, které mohou ovlivnit fungování firmy. Při provádění analýzy je důležité přihlídnout k těmto faktorům, protože mohou mít významný vliv na vnímání služeb soukromých škol i marketingovou komunikaci. Soukromé školy by se měly umět přizpůsobit sociálním a kulturním změnám, aby si udržely konkurenceschopnost. Zde jsou některé základní sociokulturní vlivy, které působí na činnost škol:

Demografické změny

Změny v populačním složení obyvatel, například stárnutí populace, snižování porodnosti, mohou ovlivnit počet případných klientů mateřské školy.

Rodinné struktury

Změny v rodinných modelech, jako je nárůst samoživitelek nebo domácností, kde jsou oba rodiče zapojeni do pracovního procesu, mohou zvýšit potřebu po místech v mateřské škole.

Kulturní hodnoty

Přesvědčení společnosti o významu vzdělávání v raném věku dětí a kvalitní předškolní přípravy mohou ovlivnit poptávku po službách soukromých mateřských škol. Postoje ke genderovým rolím a výchově dětí, mohou ovlivnit rozhodnutí rodin při výběru vzdělávacích možností pro jejich děti.

Životní styl

Vzrůstající povědomí o zdravém životním stylu a výživě dětí může ovlivnit nabídku služeb a programů mateřských škol. Důraz na vyváženost mezi pracovním a osobním životem může vést k vyšší poptávce po pružných a časově rozšířených službách v oblasti péče o děti.

Migrace

Příchod rodin ze zahraničí vyžaduje přizpůsobení vzdělávacích programů školy pro potřeby odlišného jazykového a kulturního prostředí těchto dětí.

Spotřebitelské chování

Změny v chování spotřebitelů, například preference soukromého školství nebo ochota platit za alternativní vzdělávání.

Technologické vlivy

Analýza zkoumá, jak technologické změny a inovace ovlivňují firmy. Aby mateřská škola zůstala konkurenceschopná, musí tyto faktory sledovat, vyhodnocovat a také se jim přizpůsobit. Technologické změny můžou pro školu znamenat hrozby ale také příležitosti. Když bude škola aktivní v plánování a využívání technologií, může získat náskok před konkurenty. Tyto technologické vlivy mohou působit na soukromou mateřskou školu:

Inovace ve vzdělávacích technologiích

Vývoj nových vzdělávacích pomůcek, například interaktivní tabule, vzdělávací aplikace a programy, online učební platformy, to vše mění výukové metody a výuku dětí.

Digitalizace

Přechod od tradičních metod k digitálním řešením pro řízení školy, komunikaci s rodiči a pořizování záznamů o dětech.

Dostupnost a přístup k internetu

Rozšíření širokopásmového připojení a mobilních zařízení ovlivňuje možnosti pro vzdělávání dětí a komunikaci mezi školou a rodiči.

Online vzdělávání

Vývoj a začlenění online vzdělávacích programů mohou poskytovat doplňkové nebo náhradní možnosti k tradičnímu předškolnímu vzdělávání.

Automatizace a efektivita

Využití technologií pro administrativní procesy a tím zlepšení efektivity provozu, snižování nákladů na administrativní zaměstnance.

Ochrana dat a kybernetická bezpečnost

Potřeba zabezpečit osobní údaje o zaměstnancích, dětech a jejich rodinách vyžaduje investice do kybernetické bezpečnosti a dodržování předpisů o ochraně dat.

Technologická gramotnost

Požadavky na technologickou gramotnost učitelů, aby mohli efektivně využívat nové technologie ve vzdělávacím procesu.

Etické a právní otázky

S rostoucím využíváním technologií ve školských zařízeních se kladou vyšší nároky na etiku a právo při řešení shromažďování a ukládání dat o žácích.

3.2.2 Analýza mikroprostředí

Při analýze mikroprostředí se vyhodnocují prvky, které jsou přímo svázány s firmou a nad kterými má firma určitou kontrolu. Pro analýzu konkurence v odvětví byla vybrána Porterova analýza 5 konkurenčních sil. Analýza pěti ukazatelů sil, hodnotí: jaká je konkurence existujících firem v odvětví, jaké jsou hrozby vstupu nových konkurentů, jak velká je vyjednávací síla dodavatelů a vyjednávací síla klientů, jaké náhradní služby by mohly firmu ohrozit.

Provedením této analýzy může soukromá škola určit základní faktory, které ovlivňují její konkurenceschopnost a pozici v odvětví. Pochopení těchto sil je prospěšné při tvorbě strategií, které vedou k posílení silných stánek a k minimalizaci stánek slabých. Pro soukromou mateřskou školu můžeme tento model aplikovat takto:

1. Konkurenční rivalita v odvětví

Je důležité zvážit, kolik jiných soukromých, městských mateřských škol a veřejných předškolních zařízení působí ve městě a blízkém okolí a jaké mají služby a kapacitu. Další významný ukazatel je, jak a čím se mateřská škola odlišuje od konkurentů. Například v kvalitě poskytované péče, v nabízených vzdělávacích programech a metodách práce s dětmi. Jestli nabízí další doplňkové služby, kroužky pro děti, jazykové kurzy. V úvahu je také nutné brát, jak snadné nebo nákladné je pro rodiče umístit své dítě do jiné mateřské školy.

2. Hrozba nových konkurentů

Vyhodnocuje se, jaké jsou právní, finanční a regulační překážky pro založení nové soukromé mateřské školy. Jak velký objem investic je potřebný pro vybudování a provoz mateřské školy. Jak náročné je získání potřebných povolení pro zahájení provozu a jaký je časový horizont pro možnost zařazení školy do sítě škol MŠMT.

3. Vyjednávací síla dodavatelů

V případě soukromých škol se jedná hlavně o dostupnost kvalifikovaných pedagogů a kvalitních provozních zaměstnanců a o jejich schopnosti vyjednávat o finančním ohodnocení a benefitech. Ostatní dodavatelé, energií, pomůcek, vybavení se svoji vyjednávací silou zásadně neliší a jejich síla školy neohrožuje.

4. Vyjednávací síla klientů

Hodnotí se, jestli mají rodiče dostatek možností a informací k tomu, aby mohli snadno změnit mateřskou školu. Posuzuje se, jestli zájem rodičů může ovlivnit ceny a poskytované služby mateřské školy.

5. Hrozba náhradních služeb

Zvažuje se existence alternativ předškolního vzdělávání. Například jaké jsou možnosti domácího vzdělávání a jestli vzrůstá zájem o tuto možnost vzdělávání, jak fungují komunitní centra nebo rodičovské skupiny.

3.2.3 Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin mateřské školy pomáhá pochopit a identifikovat různé skupiny, které mají zájem na fungování a výsledcích mateřské školy. Tato analýza je důležitá, protože pomáhá škole efektivně komunikovat s různými skupinami a zohlednit

jejich potřeby a očekávání při rozhodování a plánování. Mateřské školy mají tyto zájmové skupiny:

1. Děti

Jsou primárními příjemci služeb mateřské školy a jejich potřeby a zájmy by měly být v centru všech rozhodnutí.

2. Zákonní zástupci

Rodiče jsou zásadní zájmová skupina, která má velký vliv na provoz školy, protože rodiče vybírají mateřskou školu pro své děti a platí za její služby.

3. Pedagogičtí pracovníci

Jsou prvořadí pro poskytování vzdělávacích a výchovných služeb, měli by mít primární zájem na kvalitě a podmínkách školního prostředí.

4. Vedení školy

Řízením mateřské školy zajišťuje kvalitu vzdělávacích programů, finanční stabilitu školy a dodržování vzdělávacích programů a zákonů.

5. Státní a místní úřady

KÚ, ČŠI, OHES, dohlíží na dodržování vzdělávacích programů a podmínek vzdělávání, poskytují finanční podporu, hodnotí práci školy.

6. Odborníci a poradci

Psychologové z PPP a SPC, logopedi, kteří poskytují specializované služby dětem a rodičům. Každá z těchto skupin může mít odlišné požadavky a očekávání, a proto je důležité, aby škola udržovala dobré vztahy se všemi zájmovými skupinami a snažila se tyto vztahy neustále zlepšovat. Rozumění a správné řízení vztahů se zájmovými skupinami může vést k lepší reputaci, větší spokojenosti a lepším výsledkům pro všechny zúčastněné.

3.2.4 Matice EFE

Matice EFE je nástroj používaný v rámci strategického plánování k hodnocení vnějších příležitostí a hrozeb. Pomocí této matice firma analyzuje své konkurenční prostředí a přizpůsobuje své strategie tak, aby mohla co nejlépe využít příležitosti a minimalizovat dopad hrozeb (Fotr, 2020, s. 55-58). Vytvoření matice EFE má přesně stanovený postup. Prvním krokem je identifikace vnějších příležitostí a také hrozeb. Ke každému faktoru je potom přiřazena váha podle významnosti faktoru pro firmu, v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím je vyšší

váha faktoru, tím je vyšší i jeho význam. Dále je každý faktor hodnocen podle stupně vlivu: 4 je nejvyšší, 3 nadprůměrný, 2 střední a 1 nízký. Konečné, vážené hodnocení je vypočítáno na základě součinu váhy a vlivu. Toto hodnocení ukazuje celkovou citlivost strategického záměru firmy na externí prostředí, největší citlivost je ohodnocení 4, nízkou citlivost představuje 1 a střední citlivost ohodnocení 2,5. Toto skóre umožňuje firmě porozumět, jak dobře se umí reagovat na vlivy vnějšího prostředí, jaké jsou její schopnosti využít příležitosti a čelit hrozbám (Fotr, 2020, s. 58-60).

3.3 Vnitřní prostředí firmy

Vnitřní prostředí firmy, také označované jako mikroprostředí, zahrnuje všechny interní vlivy a činnosti, které se podílejí na firemní kultuře a výkonu firmy. Činitele vnitřního prostředí může firma ovlivňovat, měnit a kontrolovat (Foret et al., 2003, s. 50). Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku ve srovnání s konkurenty. Zjištěné silné stránky pak slouží jako základ konkurenční výhody (Lošťáková, 2005, s. 24).

3.3.1 Marketingový mix

Model marketingového mixu jako první publikoval ve svém článku Neil H. Borden. Na něj navázal Edmund Jerome McCarthy, americký marketér a profesor, který formuloval koncept "4P" marketingového mixu. Philip Kotler, který je často označován za otce moderního marketingu, poté tento koncept rozšířil a popularizoval ve svých knihách a akademických pracích. Kotlerova práce pomohla zasadit koncept marketingového mixu do kontextu širší marketingové teorie a praxe a stala se základním kamenem současného marketingového myšlení (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 221-229).

Foret et al. (2003, s. 53) uvádí, že marketingový mix patří k zásadním prvkům, kterými firma dosahuje svých cílů. Marketingový mix popisují jako soubor základních marketingových složek, se kterými vedení podniku může pracovat, obměňovat je za účelem ovlivňování poptávky po svých produktech.

Podle Burešové (2022, s. 25-37) jsou na dnešním trhu zákazníci selektivnější ve všech podnikatelských prostředích; konvenční marketingové strategie pro ně nejsou vhodné. Společnosti, které se snaží podávat výkony efektivně a dosahovat svých cílů, by proto měly věnovat pozornost kontrole všech prvků marketingového mixu. Vytváření komponent

marketingového mixu však zahrnuje atributy každého prvku, které je třeba vzít v úvahu, aby byly sladěné.

Kutmar (2013, s. 37-45) dodává, že společnost nemůže být známou značkou, dokud neinvestuje do svých propagačních aktivit. Tvrdí také, že marketingové aktivity mají za cíl oslovit potenciální zákazníci a ovlivnit jejich vnímání, postoj a nákupní chování.

Foret et al. (2003, s. 53) dělí marketingový mix na čtyři základní složky: produkt, cenu, distribuce a marketingová komunikace. Dále pak uvádí ještě další vnitřní členění těchto základních složek.

1. Produkt

Složka produkt se v marketingovém mixu zaměřuje na samotné zboží nebo službu, kterou firma nabízí na trhu. Cílem je vytvořit nabídku, která uspokojí potřeby a přání zákazníků a zároveň přináší konkurenční výhodu (Karlíček, 2018, s. 154-156).

Foret et al. (2003, s. 54) hovoří o výrobním mixu a uvádějí vnitřní členění, které se skládá z kvality, značky, obalu a designu výrobku.

Kvalita produktu se týká schopnosti produktu splnit nebo překročit očekávání zákazníků vzhledem k jeho zamýšlenému použití. To zahrnuje různé aspekty, jako je trvanlivost, spolehlivost, přesnost, jednoduchost použití a celkový komfort ze spotřeby produktu. Vytvoření silné značky, přináší výhodu a buduje důvěru zákazníků. Značková identita je využitelná pro podporu produktu a jeho rozlišení na trhu. Vzhled a funkčnost obalů nejenom chrání produkt, ale také propagují jeho hodnoty a přitahují pozornost zákazníků. Design kombinuje prvky umění, vědy a technologie s cílem vytvořit zboží, které je nejen funkční, ale také esteticky přitažlivé a odpovídající potřebám a přáním zákazníků. Efektivní design je výsledkem spolupráce designérů, inženýrů a marketingových specialistů. Zahrnuje funkčnost, estetické provedení, ergonomii, výběr materiálů. Moderní design produktu se stále více zaměřuje na ekologickou udržitelnost, což zahrnuje výběr obnovitelných nebo recyklovatelných materiálů a snahu o minimalizaci odpadu a energetické spotřeby během výroby a životního cyklu produktu (Karlíček, 2018, s. 156-159).

2. Cena

Cenová strategie vyžaduje důkladný výzkum a analýzu trhu, konkurence a chování zákazníků. Firmy musí pravidelně přehodnocovat svoji cenovou politiku, aby se

přizpůsobily změnám tržních podmínek, nákladům a preferencím zákazníků (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 309).

Podle Kotlera, Kellera (2013, s. 318-320) má cena výrobku také vliv na myšlení zákazníka, podle její výše zařazuje produkt v psychologické stupnici, jako je levný–drahý, dostupný–exkluzivní, nekvalitní–kvalitní či dostupný–drahý (exkluzivní) nebo běžný–designový. Prodejní cena je další složkou marketingového mixu. Vnitřní členění cenového mixu podle Foreta et al. (2003, s. 54) se skládá z rabatu, platebních podmínek a úvěrových podmínek.

Rabat bývá efektivním nástrojem, kterým může prodejce motivovat zákazníky, aby se vraceli a ochotněji nakupovali. Cílem rabatu je zvýšení tržeb, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení objemu prodeje, odměňování klíčových partnerů, stimulování poptávky v určitých obdobích nebo podpora rychlého obratu zásob. Důležité je správně rabaty naplánovat a zvážit jejich potenciální vliv na vnímání značky a dlouhodobou ziskovost. Přílišné spoléhání na rabaty může vést k tomu, že zákazníci budou odmítat kupovat za plnou cenu, což může poškodit celkovou hodnotu značky (Kotler, Keller, 2013, s. 442-445).

Nastavení platebních podmínek může být pro podnikání nesmírně přínosné, pokud jsou nastavené nevhodně, mohou podnikání značně uškodit. Dále Jakubíková, Janeček (2023) uvádějí, že správné nastavení cen a vhodné platební podmínky, jako jsou způsoby platby, lhůty splatnosti, možnosti záloh, splátek a podobně, jsou důležitými nástroji pro zajištění konkurenceschopnosti produktů nebo služeb na trhu a mohou ovlivnit chování zákazníků a jejich rozhodování při nákupu (Jakubíková, Janeček, 2023, s. 320).

Důležitým hlediskem platebních podmínek by měla být určitá flexibilita, podle které je možné přizpůsobit výběr na základě některých kritérií. Za nejdůležitější ukazatel se považuje hlavně cena a jakost produktu. Také je nezbytné také vyhodnotit tržní situaci z pohledu vyjednávací síly smluvních stran. Velkou roli hraje dosavadní průběh spolupráce mezi jednotlivými obchodními partnery a jejich současná finanční situace (Janatka et al., 1999, s.138).

Mezi prvky cenového mixu Kotler, Keller (2013, s. 441-443) řadí rovněž možnost úvěru. Úvěrové podmínky jsou prvky, které ovlivňují rozhodování zákazníka hlavně u produktů ve vyšší cenové kategorii. Je důležité, aby podmínky a dostupnost úvěru byly pečlivě plánovány a spravovány tak, aby podporovaly obchodní cíle.

3. Distribuce

Podle Jakubíkové, Janečka (2023, s. 273-274) distribuce, uváděná také jako prodejní místo je primárním prvkem marketingového mixu, který se zabývá způsoby, jakými jsou produkty a služby předávány od výrobce k zákazníkovi. Cílem distribuční strategie je zajistit, aby byly produkty dostupné ve správném místě, ve správný čas a v požadovaném množství, aby se maximalizovaly prodeje a zákaznická spokojenost.

Blažková (2007, s. 123) uvádí, že výběr správné distribuční strategie je závislý na charakteristikách produktu, cílovém trhu, konkurenčním prostředí a celkových marketingových cílech společnosti. Optimální distribuční mix pomáhá společností dosáhnout vyšší úrovně dostupnosti produktu, což vede k lepšímu zákaznickému servisu a vyšším prodejům.

Foret et al. (2003, s. 54) vnitřně člení distribuční mix na distribuční cesty, distribuční mezičlánky, distribuční systémy a fyzickou distribuci.

Podle Bartošové, Krajníkové (2011, s. 128) distribuční cesty jsou cesty, kterými produkt nebo služba prochází od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Organizování distribuční cesty patří mezi nejnáročnější oblast v marketingovém řízení, protože počet mezičlánků ovlivňuje tvorbu ceny produktu. Distribuční cesty rozdělují do dvou hlavních kategorií, na přímé například prodej přímo od výrobce k zákazníkovi, online prodej, vlastní obchody a nepřímé zahrnující distributory, velkoobchodníky, maloobchodníky.

Skořepa, Vochozka (2008, s. 80) uvádí, že distribuční cesta je komplex cíleně uspořádaných a vzájemně závislých marketingových organizací a zprostředkovatelů kteří se účastní na průběhu zpřístupňování výrobků a služeb zákazníkům zajištěním dopravy produktů z místa jejich vzniku do místa konečné spotřeby nebo užití.

Bartošová, Krajníková (2011, s. 128-133) zastávají názor, že distribuční mezičlánky mají zásadní roli v distribučním řetězci, protože umožňují oběh zboží a služeb tím, že překonávají geografickou, časovou, množství a informační vzdálenost mezi výrobcem a spotřebitelem. Dále uvádějí, že s rostoucím počtem mezičlánků je delší a finančně náročnější distribuční cesta.

K nejužívanějším distribučním mezičlánkům podle Jakubíkové, Janečka (2023, s. 291-298) patří velkoobchodní a maloobchodní organizace, distributoři, agenti a zprostředkovatelé. Každý z těchto mezičlánků přidává určitou hodnotu do distribučního

procesu například dosažením širšího pokrytí trhu, poskytováním specializovaných služeb nebo zjednodušením transakcí. Za tuto přidanou hodnotu si ovšem účtují marži, což může vést k vyšší celkové ceně produktu pro konečného spotřebitele. Proto musí výrobci zvažovat, jaké distribuční mezičlánky zvolí do svého distribučního řetězce, aby byli schopni dosáhnout optimální rovnováhy mezi náklady a širší distribuce.

Bartošová, Krajníková (2011, s. 131-133) uvádí, že při výběru nejvhodnějšího distribučního systému musí podniky zvážit své cíle, cílové trhy, charakteristiky svých produktů a preferované nákupní zvyklosti zákazníků. Neméně důležité je vyhodnotit náklady, efektivitu a schopnost distribučního systému operativně reagovat na změny tržních podmínek.

Kotler, Keller (2013, s. 489-508) hovoří o vertikálním marketingovém systému, který se skládá z výrobců, velkoobchodu a maloobchodu. Dále popisují horizontální marketingový systém, jako spojení dvou a více subjektů, které mají stejnou logistickou úroveň, například nákupní centra nebo distribuční centra.

Podle Jakubíkové, Janečka (2023, s. 278-303) se typy distribučních systémů dělí na přímý distribuční systém, tedy přímý prodej produktů od výrobce ke konečnému spotřebiteli bez využití třetích stran. Přímý prodej může probíhat prostřednictvím osobního prodeje, online obchodů, telemarketingu nebo vlastních kamenných obchodů.

Jako další popisují nepřímý distribuční systém, zde výrobce využívá jeden nebo více distribučních mezičlánků k přepravě produktů ke konečným spotřebitelům. Prostředníky mohou být velkoobchodníci, maloobchodníci, distributoři, agenti nebo zprostředkovatelé. Dále zmiňují horizontální distribuční systém, kdy dvě nekonkurenční značky mohou sdílet distribuční infrastrukturu, aby snížily náklady a rozšířily tržní dosah. Vertikální marketingový systém popisují jako integrovanou distribuční síť, ve které se výrobci, velkoobchodníci a maloobchodníci spojují například franšízovými dohodami, smluvními vztahy nebo spoluvlastnictvím distribučních kanálů. Multikanálový distribuční systém definují jako kombinaci různých distribučních kanálů k oslovení zákazníků různými způsoby. Například prodej produktů v kamenných obchodech, online e-shopy nebo prostřednictvím katalogů (Jakubíková, Janeček, 2023, s.278-303).

Logistika představuje organizaci, plánování, řízení a realizaci toků zboží vývojem a nákupem počínaje, výrobou a distribucí podle objednávky konečného zákazníka konče tak, aby byly splněny všechny požadavky trhu při minimálních nákladech a minimálních

kapitálových výdajích (Preclík, 2000, s. 3). Fyzická distribuce je podstatnou součástí celkového distribučního systému a zahrnuje mnoho různých aktivit, uvádí Bartošová, Krajníková (2011, s. 128-132). Mezi základní složky logistiky řadí skladování produktů, řízení zásob, navrhování a výrobu obalů, manipulaci s produkty v různých stádiích distribučního procesu, dopravu, informační systémy pro sledování a řízení pohybu produktů a také služby zákazníkům, například poskytování informací o dostupnosti produktu, o stavu objednávky, řešení reklamací. Dále dodávají, že efektivní řízení fyzické distribuce může přinést podnikům významné konkurenční výhody, jako jsou nižší náklady, lepší servis zákazníkům, kratší dodací lhůty a vyšší flexibilita v reakci na měnící se tržní podmínky. Fyzická distribuce je proto nezbytnou součástí celkové obchodní strategie jakéhokoliv podniku, který prodává fyzické produkty.

4. Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je proces, kdy se firmy snaží vzbudit zájem k samotnému nákupu, sdělují informace o svém produktu, o jeho vlastnostech, kvalitě a způsobu užití. Také plní emocionální cíle, tedy měla by u spotřebitelů vytvářet pozitivní odezvu, vzbuzovat zájem a vyvolávat touhu vlastnit daný produkt (Srpková, Svobodová, Skopal a Orlík, 2011, s.26).

Foret et al. (2003, s. 154) popisují marketingovou komunikaci jako soubor nástrojů, které umožňují efektivní řízení tržních procesů, účelnou komunikaci s obchodními partnery, cílevědomé ovlivňování nákupního a spotřebního chování zákazníků. Pro tento soubor nástrojů používají termín komunikační mix, do kterého zařazují reklamu, podporu prodeje, práci s veřejností, osobní prodej a přímý marketing.

Srpková et al. (2011, s. 26) definují reklamu jako placenou neosobní formu prezentace produktů prostřednictvím různých médií například TV, rádio, tisk, online, venkovní reklama, která je zaměřená na širokou veřejnost s cílem zvýšit povědomí o produktu nebo značce a ovlivnit konzumní chování. Jako nevýhodu reklamy uvádí jednosměrnou komunikaci.

Foret et al. (2003, s. 156-157) souhlasí, navíc uvádí tři základní formy reklamy, které se řídí hlavně životním cyklem výrobku. Hovoří o zaváděcí reklamě, která má za úkol představit nový produkt. O přesvědčovací reklamě, která se využívá hlavně ve stádiu růstu, kdy je zákazník přesvědčován k preferenci daného výrobku. Jako poslední formu uvádí reklamu připomínací, jejímž cílem je zákazníkům neustále připomínat existenci produktu, na který jsou zvyklí a upozorňovat spotřebitele na vylepšené užité vlastnosti.

Podporu prodeje popisují Srpová et al. (2011, s. 26) jako stimulační nástroje zaměřené na podporu zvýšení tržeb z prodeje, rozšíření tržního prostoru a zvýšení zisku.

Foret et al. (2003, s. 158) ještě doplňují rysy podpory prodeje. Jako základní uvádí časovou omezenost, akce je časově ohraničena, většinou vyhlášena na krátké, několikadenní období, které je zákazníkům předem oznámeno. Druhým podstatným rysem je spoluúčast zákazníků, tedy jejich spolupráce a jejich aktivní nákupní chování v předem stanoveném období.

Všichni jmenovaní autoři se shodují, že podpora prodeje má různá specifika podle zacílení na typ zákazníka. Pro skupinu zprostředkovatelů navrhuje cenové a necenové obchodní dohody, společnou reklamní činnost, výstavky nabízeného zboží, podporu na vystavované zboží, dárkové propagační předměty, pracovní schůzky, večírky, pohoštění, rauty. Jako vhodnou podporu prodeje vůči spotřebitelům uvádějí cenová zvýhodnění, kupónový prodej, vzorky zdarma, věrnostní programy a spotřebitelské soutěže. Pro podporu prodeje v maloobchodní činnosti doporučují slevy z ceníkových cen, maloobchodní kupony, výstavky zboží uvnitř obchodu, předvádění vlastností zboží (Srpová et al., 2011, s. 26; Foret et al., 2003, s. 158-159).

Vztahy s veřejností popisuje kolektiv autorů Srpová et al. (2011, s. 27) jako aktivity zaměřené na vytváření a udržování pozitivního vnímání firmy nebo značky všemi tržními subjekty a zájmovými skupinami. S cílem zvýšit a zlepšit obraz firmy ve vnímání veřejnosti. To může zahrnovat charitativní dary, sponzorování, tiskové zprávy, komunikace s médii.

Jako hlavní úkol této složky komunikačního mixu vidí Foret et al. (2003, s. 160-161) soustavné, kladné, působení a ovlivňování veřejnosti. Dále rozděluje práci s veřejností na dvě základní složky. Na komunikaci s vnitřním prostředím podniku, tedy působení na vlastní zaměstnance, aby byl vytvořen jejich pozitivní vztah k firmě. A na komunikaci s vnějším prostředím, kdy se firma snaží budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli, médii.

Osobní prodej pokládají Srpová et al. (2011, s. 27) za nejefektivnější formu komunikace. Zároveň uvádějí, že se jedná i o finančně nejnáročnější složku komunikačního mixu. Do osobního prodeje zahrnují obchodní setkání, veletrhy, výstavy, prodejní poradenství a neformální setkávání.

Foret et al. (2003, s. 162) uvádí, že v tomto nástroji je velmi důležitá osobnost prodejce, jeho profesionální vystupování, znalost psychologického působení na zákazníky a

také důvěryhodný vzhled. Dokonce osobní prodej přirovnávají k umělecké disciplíně. Mezi hlavní výhody osobního prodeje patří možnost bezprostředně reagovat na chování zákazníka, vytváření a prohlubování prodejních vztahů, udržování kontaktu se zákazníky a budování databáze stálých zákazníků, možnost uplatňování psychologických metod při jednání se zákazníky. Přímý marketing využívá komunikaci se zákazníkem prostřednictvím různých kanálů, jako jsou písemné nabídky, direct mail, e-mail marketing, telemarketing, internetový a mobilní marketing, které umožňují bezprostřední poskytování informací směrem k zákazníkům a také průzkum názorů zákazníků (Srpková et al., 2011, s. 27).

Jako cílený a interaktivní marketing na určitý a předem vybraný segment trhu označují přímý marketing (Foret et al., 2003). Také vymezují čtyři základní charakteristiky komunikace prodeje - je neveřejná a určená jen pro konkrétní spotřebitele, je zacílená na určitý segment trhu, je aktuální, je interaktivní a flexibilní. Uvádějí, že přímý marketing má dvě formy. Adresný přímý marketing, kdy adresáti jsou vybíráni z firemní databáze klientů podle předem určeného klíče. A neadresný přímý marketing, který oslovuje vybraný segment trhu (Foret et al., 2003, s. 163). Efektivní marketingová komunikace vyžaduje důkladné plánování a koordinaci těchto nástrojů a kanálů. To zahrnuje stanovení cílů komunikace, výběr správného mixu komunikačních kanálů, vytváření přesvědčivých a soudržných sdělení a měření účinnosti komunikačních aktivit. Integrace všech těchto prvků do soudržné strategie je známá jako integrovaná marketingová komunikace (IMK) (Kotler, Keller, 2013, s. 537).

3.3.2 Marketingový mix ve službách – 7P

Foret et al. (2003, s. 55) tvrdí, že marketing společnosti založené na službách se liší od marketingu společnosti založené na produktech. Tradiční marketingový mix 4P produkt, cena, místo, propagace vyhovuje v oblasti služeb jen částečně, protože nedokáže reagovat na všechny odlišnosti. Proto podniky poskytující služby zahrnují do marketingového mixu další 3P, které umožňují odlišení od ostatních, jedná se o složky materiální prostředí, lidé, procesy. Bankovníctví má další složky mixu účastníci, postupy, fyzická přítomnost. Ve školství je mix rozšířen o složky osobnosti, pedagogické přístupy, sdílená aktivita.

Podle Vašítkové (2014, s. 62-63) je marketingový mix soubor prostředků, kterými se vytváří vlastnosti nabízených služeb. Jednotlivé složky mixu se mohou skládat v různé intenzitě a pořadí, aby bylo dosaženo maximálního uspokojení potřeb zákazníků a zisku pro

organizaci. V službách je marketingový mix obvykle rozšířen o další 3P, protože tradiční 4P (produkt, cena, místo, propagace) nezohledňují specifika služeb. Pro služby se tedy často mluví o 7P marketingovém mixu, který zahrnuje materiální prostředí, lidi a procesy.

Marketing služeb vyžaduje strategický přístup, který přizpůsobuje tradiční marketingové techniky specifikám služeb, a zdůrazňuje význam lidského faktoru, zákaznické zkušenosti a stálého zlepšování kvality (Kotler, Keller, 2013, s. 401).

Materiální prostředí, uvádí Vašítková (2014, s. 67-68), v marketingovém mixu služeb hraje zásadní roli v tom, jak zákazníci vnímají a hodnotí službu. Vzhledem k tomu, že služby jsou nehmotné, fyzické prostředí a další hmatatelné prvky mohou poskytnout zákazníkům důkaz o kvalitě služby ještě před tím, než ji spotřebují. Materiální prostředí může mít různé formy například design a vzhled, jak vypadají budovy, kanceláře, recepce nebo prostory, kde jsou služby poskytovány. Tiskoviny a marketingové materiály, vizitky, brožury, reporty a další tištěné materiály, které zákazníkům poskytují informace o službách a pomáhají utvářet vnímání značky. Zaměstnanci a jejich vzhled, oblečení, uniformy a celkový vzhled zaměstnanců, který odráží image a standardy značky. Úloha lidí v marketingu služeb je zásadní, protože dochází ke kontaktům zákazníka s poskytovatelem služby, zážitek zákazníka je ovlivněn interakcí s personálem. Do této složky řadíme všechny osoby přímo nebo nepřímo zapojené do poskytování služby, ať už jde o zaměstnance, management nebo samotné zákazníky. V mnoha službách zákazníci nejen přijímají službu, ale jsou také její součástí. Jejich chování a spolupráce s poskytovatelem služeb mohou ovlivnit kvalitu a výsledek poskytované služby. Je tedy důležité spravovat a rozvíjet všechny aspekty, které se týkají lidí, protože ti přímo ovlivňují zkušenost zákazníka a celkový úspěch služby. To zahrnuje nábor správných lidí, poskytování průběžného vzdělávání a rozvoje, tvorbu podpůrného pracovního prostředí a efektivní řízení vztahů se zákazníky (Vašítková, 2014, s. 66).

Aktivity a operace mezi zákazníkem a poskytovatelem související s poskytováním služby je důvodem k rozboru, jakým způsobem je služba poskytována. Procesy zahrnují kroky, které zákazník musí podniknout, aby získal a využil službu. Procesy v marketingu služeb vyžadují pečlivé plánování a neustálé monitorování. Když jsou procesy správně navrženy a spravovány, mohou významně přispět ke zvýšení efektivity, zlepšení zákaznické zkušenosti a posílení celkové hodnoty služby (Vašítková, 2014, s. 68).

Foret et al. (2003, s. 55) tradiční marketingový mix 4P, produkt, cena, místo, marketingová komunikace, rozšiřují o další tři prvky: osobnosti, pedagogické přístupy a participační aktivita.

Využitím prvků marketingového mixu může soukromá mateřská škola efektivně prezentovat svoji hodnotu a tím působit na potenciální klienty, aby si zvolili její služby. Dále je důležité, aby škola pravidelně hodnotila vytvořený marketingový mix a aktualizováním marketingového mixu reagovala na měnící se potřeby klientů a trhu. Marketingový mix školy se skládá z těchto prvků:

1. Produkt

Produktem ve školství je inovativní a kvalitní vzdělávací program, nové pedagogické metody, vzdělávání v systému alternativních škol jako je Montessori program, Waldorfská pedagogika. Také nabídka doplňkových služeb školy formou kroužků, logopedické péče, možností mimoprovozního pobytu dětí.

2. Cena

V případě soukromé mateřské školy hovoříme o platbách za vzdělávací služby, pro které je vžitý termín školné. Výše poplatků by měla odpovídat kvalitě a rozsahu poskytovaných služeb a zároveň je tvořena s ohledem na konkurenci a dostupnost pro cílové segmenty rodičů. Do cenové strategie může soukromá škola zařadit systém různých slev, například sourozenecké slevy, slevy za dlouhodobé předplatné vzdělávacích služeb.

3. Místo

Pro potřeby školy tuto složku mixu můžeme rozdělit na lokalitu školy a vnitřní prostředí školy. Vybrání vhodné lokality je důležitý prvek pro konkurenceschopnost. Mateřská škola by měla být situována na místě, které je pro klienty snadno dostupné. Například v obytných čtvrtích, dopravně dobře dostupných oblastech nebo v blízkosti pracovišť rodičů. Vytvořené vnitřní prostředí školy také ovlivňuje rozhodování klientů. Přátelské a podnětné prostředí, které podporuje učení a hru má velký vliv na spokojenost dětí i rodičů a také hraje nemalou roli u rodičů při výběru školy.

4. Marketingová komunikace

Zvláště pro soukromou školu je velmi důležitá. Pomáhá ovlivnit rozhodování rodičů při výběru školy pro své děti, zvyšuje povědomí o mateřské škole. K informování potenciálních zákazníků o nadstandardní činnosti, školy využívají webové stránky a sociální média, místní média a kulturní akce. Často používanou metodou jsou i akce „Dny otevřených

dveří“, zveřejňování zkušeností současných i minulých klientů na sociálních sítích. Pozitivní zkušenosti současných klientů a jejich doporučení je velmi efektivní nástroj propagace školy.

5. Osobnosti

Kvalifikovaní, zkušení a přátelští učitelé, kteří sdílejí hodnoty školy, jsou základem pro kvalitu poskytovaných služeb školou. Vedle pedagogů je pro soukromou školu důležité zajistit i vstřícné a zodpovědné zaměstnance, kteří zajišťují provoz mateřské školy. Pozitivní mezioborová spolupráce a přátelská pracovní atmosféra je důležitý činitel pro hodnocení školy ze strany veřejnosti.

6. Pedagogické přístupy

Pedagogické přístupy mohou být zásadním odlišením od konkurenčních škol a zdrojem zájmu rodičů, kteří hledají specifické vzdělávací prostředí pro své děti. Jako zdroj konkurenční výhody mohou sloužit jedinečné vzdělávací programy, například Montessori, Waldorfská alternativní pedagogika. Dále zavedení moderních pedagogických metod, jako je projektové učení, prožitkové učení nebo využití digitálních technologií ve vzdělávání. A také vytvoření speciálních programů zaměřených na sociální a emoční učení, na kreativní a umělecký rozvoj dětí.

7. Participační aktivita

Tato činnost aktivně zapojuje různé zájmové skupiny školy. Hlavně děti, jejich rodiče a učitele, ale i širší komunitu. Cílem je podpořit zapojení, zvýšit pocit sounáležitosti a zodpovědnosti i rozvíjet dovednosti a kompetence všech účastníků. Participační aktivity mají různé formy. Například zapojení do rozhodovacích procesů, do plánování a realizace projektů školy. Patří sem i pravidelné setkávání s rodiči a rodinami, zapojení rodičů do volnočasových aktivit a spolupráce s místní komunitou. Participační aktivity jsou důležité pro budování pozitivního a podporujícího prostředí ve škole, kde všichni vnímají svoji spoluúčasť na životě školy.

3.3.3 Analýza zdrojů a kompetencí

Analýza těchto zdrojů a kompetencí pomáhá identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, což umožňuje škole formulovat strategie pro zlepšení kvality vzdělávání a služeb, které poskytuje. Je tedy důležitá pro posouzení její schopnosti poskytovat kvalitní vzdělávání a výukové podmínky pro děti. Tato analýza zahrnuje tyto klíčové oblasti:

1. Hmotné zdroje

Hmotné zdroje mateřské školy jsou všechny nemovité a materiální prostředky, které jsou využívány pro její provoz a pro poskytování vzdělávacích a výchovných služeb. Mezi tyto zdroje patří samotná budova školy a venkovní prostory školy. Vybavení tříd nábytkem, didaktickými a vzdělávacími pomůckami. Kvalita a dostupnost hmotných zdrojů má vliv na kvalitu vzdělávacího procesu, na spokojenost dětí, rodičů i zaměstnanců školy. Je tedy důležité, aby škola pravidelně doplňovala své hmotné zdroje vzhledem k aktuálním vzdělávacím potřebám a standardům.

2. Lidské zdroje

Mateřská škola jako vzdělávací instituce potřebuje kvalifikované lidské zdroje, aby mohla úspěšně fungovat a poskytovat kvalitní vzdělávání a péči o děti. Mezi základní lidské zdroje v mateřské škole patří učitelé, provozní zaměstnanci, administrativní pracovníci. Kvalita těchto zaměstnanců má přímý dopad na kvalitu vzdělávacích služeb, proto je důležité, aby škola soustavně investovala do jejich dalšího profesního rozvoje.

3. Finanční zdroje

Výše finančního kapitálu soukromých škol se liší v závislosti na velikosti školy, pověsti školy, kvalitě poskytovaných služeb a schopnosti školy naplnit každoročně svoji kapacitu. Soukromé školy nemají nárok na stejnou úroveň státní podpory jako veřejné školy, a tak jedním z hlavních zdrojů jsou poplatky za vzdělávací služby – školné, které se liší v závislosti na lokalitě školy a nabízených službách. Školy také mohou žádat o různé granty a podávat projekty.

4. Nehmotné zdroje

Lidský kapitál je tvořen dovednostmi, znalostmi, zkušenostmi a kompetencemi zaměstnanců. V oblasti školství je lidský kapitál prvořadý, protože kvalita zaměstnanců přímo ovlivňuje kvalitu vzdělávacích a výchovných služeb, poskytovaných dětem. Bez vzdělaného a empatického personálu by škola nemohla poskytovat vysokou úroveň péče a vzdělání.

Strukturální kapitál je součástí intelektuálního kapitálu a konkrétně zaměřuje se na systémy, procesy, databáze a další nehmotné aktivity, které zůstávají ve firmě. Strukturální kapitál se dělí do dvou hlavních kategorií, na organizační kapitál, který zahrnuje interní procesy, firemní kulturu, informační systémy, řídicí schopnosti, které podporují schopnost firmy inovovat a reagovat na změny trhu. Do druhé kategorie patří inovační kapitál, do

kterého můžeme zařadit patenty, autorská práva, obchodní tajemství. Tento kapitál umožňuje firmě získat konkurenční výhodu na základě mimořádnosti jejich produktů nebo služeb.

Vztahový kapitál je další součástí intelektuálního kapitálu a hodnotí přístup k zákazníkům, partnerům, dodavatelům. Do tohoto kapitálu můžeme také zařadit pověst firmy a vnímání firmy veřejností. Proto je důležitý pro rozvoj loajality a důvěry současných klientů a k získávání nových klientů.

3.3.4 Matice IFE

Fotr (2020, s. 121) vymezuje Matici interních faktorů jako nástroj používaný ve strategickém managementu k analýze a hodnocení hlavních silných a slabých stránek v interním prostředí organizace a pomáhá firmám zjistit, jak efektivně využívají své zdroje a schopnosti. Při sestavení matice se nejprve přiřadí váha jednotlivým faktorům, která odpovídá významu tohoto faktoru, v rozsahu 0,0 – 1,0. Čím vyšší váhu faktor má, tím je vyšší i jeho význam. Dále se jednotlivé ohodnotí pomocí čtyř stupňů, kdy 4 je významná silná stránka, 3 méně důležitá silná stránka, 2 méně důležitá slabá stránka a 1 významná slabá stránka. Vážené hodnocení faktorů vzniká na základě součinu váhy a vlivu, zjištěné celkové skóre hodnotí interní prostředí k realizaci strategického záměru. Průměrné skóre je 2,5. Nižší znamená, že firma má slabiny ve využívání interních zdrojů, pokud je skóre vyšší než průměrné, ukazuje na silné stránky firmy (Fotr, 2020, s. 121).

3.4 Marketingový plán a marketingové strategie

Podle Srpové et al. (2012, s. 14) je podnikatelský plán písemný dokument, který popisuje celkovou strategii podniku, jeho cíle, finanční plánování, rozvahu proveditelnosti a postupy k dosažení stanovených cílů.

„Podnikatelský plán je písemný dokument, který popisuje všechny podstatné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Je to formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a shrnutí jednotlivých kroků vedoucích k dosažení těchto cílů“ (Orlík, 2011).

Dále Srpová et al. (2012, s. 14) uvádí, že podnikatelský plán je vytvářen v počáteční fázi podnikání a slouží k ověření reálnosti a životaschopnosti podnikatelského nápadu a jeho

zpracování může být podkladem při získávání finančních prostředků od oslovených investorů.

Fotr et al. (2020, s. 35) vidí důležitost podnikatelského plánu v jeho reálnosti, dobré promyšlenosti a průběžné aktualizaci podle potřeb trhu a vývoje podniku. Marketingový plán podniku popisuje jako více zaměřený na marketingové aspekty podniku a zdůrazňuje jeho častější aktualizaci, aby jeho zpracování odpovídalo současnému stavu tržních podmínek.

3.4.1 Vize a cíle firmy

Lošťáková (2005, s. 61-62) definuje vizi firmy jako inspirativní a motivující představu, která popisuje dlouhodobý cíl nebo konečný stav, ke kterému organizace směřuje.

„Vize popisuje uspokojované potřeby, trh a technologie důležité pro podnikání a provádí to způsobem, který odráží hodnoty a priority tvůrců strategických rozhodnutí“ (Foret et al., 2003, s. 22).

Podle Lošťákové (2005, s. 62-63) je vize firmy důležitá pro volbu správné strategie. Proto by měla být správně formulovaná, měla motivovat zaměstnance a být pro ně inspirativní, vytvářet ambiciózní, ale zároveň dosažitelné cíle, udávat jasné směřování firmy, měla by být jedinečná se zaměřením na přednosti firmy.

Foret et al. (2003, s. 22-23) uvádí, že cíle firmy musí být naprosto přesné a konkrétní, časově vymezené. Vytvoření jasných cílů umožňuje firmě zaměřit své zdroje a činnost k dosažení stanovených výsledků a také hodnocení jejich plnění. Při řízení podniku je výsledkem soustava dílčích cílů, které jsou rozděleny do různých oblastí řízení podniku. Například na cíle týkající se postavení podniku na trhu, cíle v ekonomické oblasti, finanční cíle, na cíle v sociální oblasti, cíle v oblasti tržní prestiže a podobně. Důležité je cíle pravidelně hodnotit a přizpůsobovat je podle měnících se podmínek trhu a interního vývoje firmy (Foret et al., 2003, s. 24).

3.4.2 Marketingové strategie

Marketingové strategie představují plány, postupy a dlouhodobé směry v řízení podniku, které umožňují plnit stanové cíle a dosahovat uspokojivou prosperitu. Pojem strategie, z řeckého stratos a agein, má původně vojenský význam a znamenalo umění vést

vojsko k vítězství v boji. V současnosti v oblasti marketingu tento pojem chápeme jako umění řídit lidi v podniku tak, aby byly splněny hlavní cíle podniku (Foret et al., 2003, s.27).

Dedouchová (2001, s. 1-2) definuje strategii z různých pohledů. V tradiční definici je strategie dokument, kde jsou uvedeny dlouhodobé cíle firmy, postupy a zdroje nezbytné pro splnění zadaných cílů. Protikladem je moderní definice, kde označuje strategii jako připravenost firmy, která vychází z potřeb firmy a možnostech zdrojů, schopností a umění reagovat na změny v okolí firmy.

Podle Havlíčka (2009, s. 6-8) je strategie jasně definovaný proces s popisem aktuálního stavu firmy, stanovením strategických cílů a sestavením strategických scénářů a tyto aktivity jsou součástí strategického plánu.

„V této souvislosti je ale třeba zdůraznit, že neexistuje žádná univerzální strategie, která by ve vztahu k ostatním konkurentům byla pro danou aktivitu optimální. Každý podnik si proto musí jednoznačně určit, co je pro něj má z hlediska jeho postavení v daném oboru, za daných podmínek z hlediska jeho cílů, z hlediska jeho příležitostí a zdrojů největší smysl“ (Foret et al., 2003, s.28).

Přesto existují obecně platné marketingové strategie, které firmy využívají k posílení své pozice na trhu a získání konkurenčních výhod.

1. Základní marketingové strategie

Mezi základní a nejrozšířenější konkurenční strategie podle Foreta et al. (2003, s. 27-31) můžeme zařadit strategie minimálních nákladů, diferenciacie produktu, tržní orientace. Při aplikaci **Strategie minimálních nákladů** se podnik cíleně snaží dosáhnout minimální náklady na výrobu a distribuci nebo služby, aby mohl výrobky a služby nabízet za nižší ceny než konkurence. A těmito postupy získat konkurenční výhodu a větší podíl na trhu. Je zde však nebezpečí, že konkurence dosáhne ještě nižších nákladů a získá větší podíl na trhu. V případě **Strategie diferenciacie produktu** se podnik snaží odlišit své produkty nebo služby od konkurence v některé oblasti. Například kvalitou, funkčními vlastnostmi, designem, poskytováním doplňkových služeb, servisními službami, dostupností a podobně. Cílem je vytvořit jedinečnou hodnotu, která bude zajímavá pro zákazníky. Při použití **Strategie tržní orientace** se podnik nezaměřuje na trh jako celek, ale jen na menší segment trhu. Cílem je oslovit různé skupiny zákazníků se specifickými potřebami a preferencemi a pro ně vytvořit specifické výrobky nebo služby (Foret et al., 2003, s. 27-31).

2. Strategie útlumu

Podle Lošťákové (2005, s. 38) je při volbě strategie útlumu klíčové důkladné posouzení finanční situace společnosti, její tržní pozice a dlouhodobých cílů. Management by měl pečlivě zvážit dopady každé strategie na zaměstnance, zákazníky, dodavatele a akcionáře. Komunikace a transparentnost jsou zásadní pro získání podpory klíčových zainteresovaných stran během provádění těchto často obtížných změn.

Strategie zvratu se zaměřuje na změnu negativní situace a na návrat k ziskovosti. To obvykle vyžaduje důkladnou analýzu problémů, které vedou k poklesu výkonnosti, může zahrnovat:

Úpravy v produktovém portfoliu, jako je odstranění neziskových produktů nebo služeb.

Změny v managementu nebo strategickém směřování.

Zlepšení procesů a zákaznického servisu.

Revize smluv s cílem snižování nákladů.

Strategie zbavení se zahrnuje prodej nebo ukončení určitých divizí nebo segmentů podnikání, které nejsou ziskové nebo se již nevejdou do hlavního směru podniku. Cílem je soustředit zdroje na perspektivní, ziskovější obory podnikání.

Strategie likvidace se používá, pokud není zvrát nebo prodej možný, nebo pokud podnikání již není životaschopné, může být zvolena strategie likvidace. To znamená úplné ukončení operací a prodej majetku společnosti. I když je to nejextrémnější krok, může maximalizovat zbytkovou hodnotu pro akcionáře. Likvidace může být dobrovolná nebo nucená v důsledku bankrotu.

V některých případech může být nejlepším řešením **Kombinovaná strategie**. Je to kombinace výše uvedených strategií. Kombinovaná strategie může například zahrnovat restrukturalizaci některých částí podnikání, zatímco jiné se prodají nebo zlikvidují. To umožňuje podnikům uvolnit kapitál a soustředit se na nejsilnější oblasti (Lošťáková, 2005, s. 38).

3. Inovativní marketingové strategie

Inovativní marketingové postupy podle Kotlera (2005, s. 54-64) nespočívají jen ve využívání nových nástrojů a technologií, ale především ve stálém hledání nových způsobů,

jak lépe porozumět a uspokojit potřeby zákazníků, jak objevit i zcela nové využití již existujících produktů, jak přenést principy tzv. laterálního myšlení do oblasti marketingu.

Inovace s původem v daném trhu je způsob, který nemění podstatu výrobku nebo služby, ale pouze produkt upravuje, přizpůsobuje zákazníkům. Tento přístup reaguje na existující zákazníky, hledá způsoby, jak vlastnosti již vytvořeného a distribuovaného produktu vylepšit a tím zatraktivnit pro zákazníky.

Inovace spočívající v obměňování se zaměřuje na postupná vylepšení původního výrobku nebo služeb. Vylepšení mohou být funkční, technická, případně estetická. Mění se typická vlastnost produktu, nový produkt má tuto typickou vlastnost ještě lepší než původní produkt. Zlepšování a aktualizace udržuje pozici firmy na konkurenčním trhu.

Inovace spočívající ve změně velikosti balení je marketingová a produktová strategie, kdy jsou na trh uvedeny produkty s novým objemem, velikostí, změněným počtem kusů v balení, s novou frekvencí užití. Různé velikosti balení umožňují individualizovaný nákup podle očekávané spotřeby koncového zákazníka. Tím, že si zákazník může vybrat velikost balení, množství kusů v balení, bývá tato inovace úspěšná a projevuje se zvyšováním zájmu ze strany zákazníků.

Obsahem **Inovace spočívající ve změně podoby balení** je vytvoření nového produktu pouhým přizpůsobením samotného obalu. Zaměřuje se na to, jak zákazník vnímá funkci obalu, jakou příležitost využití má obal výrobku. Například, výrobek ve standardním obalu pro běžné využití, výrobek v luxusní obalu pro slavnostní příležitosti. Tato inovace umožňuje uspokojit více zákaznických segmentů.

Inovace spočívající ve změně vnější úpravy výrobku představuje strategii, která se zaměřuje na vizuální, vnější úpravu produktu, aby zvýšila jeho atraktivitu a odlišila ho od konkurence. Změny mohou zahrnovat aktualizaci designu, výběr nových materiálů, zjednodušení ovládání nebo přidání nových funkčních prvků. Tento přístup může mít významný dopad na rozhodování zákazníků o nákupu a na vybudování loajality zákazníků ke značce.

Inovace spočívající v doplňcích je strategie, která se zaměřuje na rozšíření stávajícího produktu nebo služby o nové funkce, vlastnosti nebo další doplňkové služby. Přidáním doplňků k základnímu produktu mohou firmy reagovat na měnící se potřeby zákazníků,

zvýšit uživatelskou spokojenost a vytvořit nový zájem zákazníků například u produktů, které se už nalézají ve fázi životní zralosti.

Inovace spočívající v usnadnění koupě produktu se zaměřují na zjednodušení a zlepšení procesu nákupu, čímž se snižují bariéry, které mohou zákazníky od koupě odradit. Tato strategie je zvláště důležitá v konkurenčním prostředí, kde je zkušenost zákazníka určující při rozhodování. Zjednodušení procesu nákupu může znamenat různé změny, například zlepšení uživatelského pohodlí na webových stránkách, flexibilnější platební možnosti, garance nejnižší ceny. Firmy, které se zaměřují na neustálé zlepšování a adaptaci, jsou schopné udržet si své zákazníky a zároveň přilákat nové (Kotler, 2005, s. 54-64).

4 Vlastní práce

4.1 Založení firmy

Podle Barrowa (1996, s. 17) je ke každému zahájení podnikání potřeba dobrý nápad, jak poskytnout produkt nebo služby, o které budou mít zákazníci zájem. Pokud se toto povede, bude podnik úspěšný a bude se rozvíjet a zakladatel podniku je vedoucí osobnost veškerého dění. Dále Barrow uvádí, že 30-40 % podniků v této etapě zaniká.

Globální monitor podnikání GEM rozděluje podnikatele do dvou skupin podle motivace k zahájení vlastní činnosti. První skupina je motivována rozpoznáním tržní příležitosti, touhou po nezávislosti. Druhá skupina je motivována nutností, protože nemá možnost sehnat dobré pracovní místo (Lukeš, 2012, s.11).

Podnikání v oblasti školství má několik specifíků, které ho odlišují od jiných oborů. V České republice je školství velmi regulovaný sektor s množstvím zákonných předpisů a standardů, které se často novelizují a které je bez možnosti výjimek nutné dodržovat. Jedná se například o školský zákon, vyhlášky MŠMT a další normy, které určují podmínky pro zřízení a provoz školských zařízení. Vzdělávání je vnímáno jako služba veřejného zájmu, která má značný dopad na rozvoj společnosti. V oblasti školství je množství zainteresovaných stran – od dětí, rodičů, učitelů a zaměstnanců po státní orgány a širší komunitu. Je důležité s nimi efektivně komunikovat a řídit jejich očekávání a potřeby. Zdroje financování jsou v soukromém sektoru omezené, školy nejsou pokryty státním financováním a jsou závislé na školném a dalších formách příjmů. Pokud jsou školy příjemci státní dotace, musí se při podpisu smlouvy zavázat, že nebudou vytvářet zisk a že všechny dotace použijí na pokrytí nákladů přímo souvisejících s výchovou a vzděláváním žáků.

V oblasti soukromého školství jsou kladeny zvýšené požadavky na kvalitu vzdělávání, která je hodnocena ČŠI, testováním a zpětnou vazbou od rodičů. Kvalita bývá přímo spojena s reputací školy a jejím úspěchem na trhu. Kvalifikovaní a zkušení učitelé a vychovatelé jsou klíčovým zdrojem pro školy. V soukromém školství je požadována maximální produktivita a kvalita práce, proto je náročné získat a udržet si talentovaný personál. I když vzdělávací sektor bývá vnímán jako konzervativní, existuje stále větší tlak na inovace, včetně integrace nových technologií a pedagogických metod do vzdělávacího procesu. Soukromé školství je citlivé na ekonomické výkyvy, protože může být ovlivněno ekonomickou situací rodin, které platí školné. Podnikání v oblasti školství proto vyžaduje nejen podnikatelské dovednosti, ale

také hluboké porozumění pedagogice, legislativě, sociálním hodnotám a specifickým daného vzdělávacího systému.

Motivací k založení firmy vedlo několik aspektů. Ve městě, a i v okolních obcích, nebylo žádné soukromé předškolní zařízení. Z komunikace s rodiči vyznívalo, že alternativa ke státním zařízením rodičům chybí. Dalším důvodem k založení firmy byla i nutnost z důvodu zrušení pracovního místa zřizovatelky MŠ.

4.1.1 Představení soukromé mateřské školy

Firma byla založena v Litoměřicích 15. 6. 1998, navázala na formu podnikání zřizovatelky jako fyzické osoby podnikající v oboru provozování mateřské školy od 23. 7. 1997. Důvodem změny právní formy na společnost s ručením omezeným byla nutnost mít statut právnické osoby při zařazování do sítě škol MŠMT. V prvních čtrnácti letech, tedy do roku 2012, firma působila v centrální zóně města Litoměřice v historické zástavbě dvorního domu v bytové jednotce, která prošla rekolaudací na splnění požadovaných norem pro provozování jednotřídní mateřské školy pro 13 dětí. Získání a vytvoření stabilní klientely se firmě podařilo během prvního čtvrtletí roku 1999. V tomto období také byl uzavřen ve spolupráci s ÚP první pracovní poměr pro paní učitelku na vytvořené absolventské místo. Od nového školního roku, tedy od září 1999 bylo vytvořeno další pracovní místo pro provozního zaměstnance.

1. ledna 1999 byla Soukromá mateřská škola, s.r.o., Litoměřice zařazena do sítě škol MŠMT a měla nárok na státní dotace na mzdy pedagogických pracovníků ve výši 30 % koeficientu pro mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. Protože škola splnila všechna požadovaná kritéria, měla od 1. ledna 2000 nárok na čerpání dotací na mzdy pedagogických pracovníků ve výši 100 % koeficientu pro mateřské školy zřizované státem, krajem, obcí nebo svazkem obcí. V září 2000 byl kolektiv školy rozšířen o pracovní místo pro dalšího pedagogického pracovníka. V roce 2010 reagovala soukromá mateřská škola na poptávku rodičů a rozšířila rozsah svých služeb o prvky alternativní Montessori pedagogiky.

Protože kapacita mateřské školy nestačila na pokrytí zájmu ze strany rodičů, začali společníci jednat se zastupitelstvem města o možnosti odkoupení parcely v katastru města. Toto se podařilo v roce 2011. Na této parcele byla postavena moderní budova pro jednotřídní mateřskou školu s kapacitou pro 25 dětí. Provoz v nové mateřské škole byl zahájen v srpnu

2012. V září 2013 navázala Soukromá mateřská škola, s.r.o. spolupráci se Střední školou pedagogickou, hotelnictví a služeb v Litoměřicích. Studentky školy, které studují obor Předškolní a mimoškolní pedagogika, docházejí do soukromé mateřské školy na pravidelnou pedagogickou praxi v rámci hodin praktické odborné výuky. Od dubna 2016 spolupracuje Soukromá mateřská škola, s.r.o. s MAP ORP Litoměřice-Místním akčním plánem vzdělávání na území Litoměřicka.

4.1.2 Vize a cíle soukromé školy

Vize soukromé mateřské školy odráží její dlouhodobé cíle a ideály, které chce škola dosáhnout.

„V naší mateřské škole se zavazujeme k vytváření partnerství s rodinami, aby byl každý důležitý krok v rozvoji dítěte podpořen a oceňován společně. Snažíme se být komunitou, která je otevřená, inkluzivní a podporující, kde rodiče a učitelé spolupracují na vytváření základů pro šťastný a úspěšný život každého dítěte.“

Tato vize slouží jako kompas pro všechny aktivity a rozhodnutí v mateřské škole a škola ji bude pravidelně přezkoumávat a aktualizovat, aby odrážela měnící se potřeby dětí a společnosti. Jako ústřední cíl si škola stanovila naplnit každý školní rok 100 % kapacitu soukromé mateřské školy.

"Naše mateřská škola si stanovuje cíl, že v příštím akademickém roce 2024/2025 naplníme 100 % kapacity, což znamená zapsat 8 dětí, do konce září 2024. Dosáhneme toho prostřednictvím cílené marketingové kampaně, zahájené v lednu 2024, a prostřednictvím zlepšení programů a služeb, které nabízíme, na základě zpětné vazby od rodičů z předchozího roku."

"Do konce školního roku 2023/2024 zvýšíme povědomí o naší mateřské škole o 30 %, což posoudíme podle nárůstu počtu žádostí o zápis a o 20 % zvýšení sledovanosti našich sociálních médií a webových stránek. Zároveň dosáhneme alespoň 90% míry spokojenosti v ročním hodnocení rodičů, což potvrdí posílení naší reputace jako kvalitního poskytovatele předškolního vzdělávání."

Pro financování školy je velmi důležité, aby měla a vykazovala 100 % obsazenost kapacity, protože dostává státní dotace na zapsané a umístěné dítě.

Analýza cílové skupiny

Cílovou skupinou soukromé mateřské školy jsou lidé v produktivním věku, zpravidla od 25 do 45 let věku, kteří mají aktuálně v péči dítě nebo děti ve věku od 2,5 až 6 let. Jsou aktivně zapojeni do pracovního procesu a SMŠ mají v místě bydliště nebo pracoviště, případně v pro ně přijatelné dojezdové vzdálenosti.

Další skupinou jsou lidé v produktivním věku, kteří plánují narození dítěte a plánují po ukončení rodičovské dovolené návrat do pracovního procesu. SMŠ mají v místě bydliště nebo pracoviště, případně v pro ně přijatelné dojezdové vzdálenosti. Cílová skupina soukromé mateřské školy má zájem o alternativní školu a nadstandardní služby, které je také ochotna a schopna financovat. Cílovou skupinu mohou tvořit rodiče dětí, pro které je zapsání do soukromého zařízení otázkou prestiže.

4.2 Vnější prostředí školy

Následující kapitola analyzuje jednotlivé složky vnějšího prostředí soukromé mateřské školy, jejich aktuální stav, vývoj i očekávané trendy, které by škola měla zohlednit při plánování svého budoucího směřování. Činitelé makroprostředí jsou prozkoumány PEST analýzou. Pro faktory mikroprostředí, které mohou ovlivnit činnost školy, je vybrán Porterův model pěti sil. Zjištěné příležitosti a hrozby jsou zpracované v matici EFE

4.2.1 PESTS analýza

Tato analýza pomáhá soukromé mateřské škole rozpoznat vnější příležitosti a hrozby, které jsou důležité pro výběr strategií a plánování dalšího rozvoje školy. Při provádění této analýzy je důležité také pochopit, jak mohou jednotlivé vlivy prostředí na sebe navzájem působit a jaké jsou jejich důsledky na provoz a úspěch školy.

a) Politicko- legislativní faktory

Politické a legislativní faktory činnost školy velmi ovlivňují, politická stabilita je důležitým předpokladem pro fungování škol. MŠMT však není příliš stabilní, ministři se často mění, a tak je toto prostředí spíše nepředvídatelné. Výše dotačních normativů je soukromým školám nastavena vždy až v lednu, tedy čtyři měsíce po zahájení nového školního roku. Pokud se zvýší platové ohodnocení formou zvýšených normativů pedagogům veřejných škol, soukromé školy mají nárok na koeficientem přepočítané zvýšení až následující kalendářní rok.

MŠMT poskytuje veřejným školám finanční příspěvky pro mentory začínajících učitelů, soukromé školy na tyto finance nemají nárok, přestože pomoc absolventům musí ze zákona také poskytovat. Od roku 2005 platí školský zákon, který vymezuje i činnost a financování soukromých škol. Financování provozních nákladů soukromých mateřských škol je podle školského zákona stanoveno na dobrovolnosti MÚ. Tato dobrovolnost je pro soukromou mateřskou školu velmi nevýhodná. Konkrétně město Litoměřice neposkytuje soukromým mateřským školám na svém území žádnou finanční částku, přestože díky jejich působení jsou ve městě umístěny všechny děti místních rodičů.

Dalším ohrožením je před každými volbami kandidujícími stranami otevřena otázka financování soukromého školství, kde je manipulativně interpretováno financování soukromých škol. Nemałym problémem v předškolním školství je také současná vládní preference dětských skupin, pro které jsou nastavené výhodnější normativy dotačního financování, menší požadavky na kvalifikaci personálu a na prostorové podmínky, hygienické i požární předpisy. Novela zákoníku práce způsobila mateřským školám nemalé komplikace v oblasti DPP. Soukromá mateřská škola dohod prací konaných mimo pracovní poměr využívá v době prázdnin k zajištění provozu, aby umožnila pracujícím rodičům docházku dětí do mateřské školy a zároveň aby učitelky školy mohly čerpat řádnou dovolenou. Další velkou zátěží je pro malé soukromé školy vyplácení dávek v době DPN a velmi malé právní dovolání zaměstnavatelů při zneužívání DPN a nepřiměřeně velká právní ochrana zaměstnanců při prokázaném porušení povinností v době DPN.

b) Ekonomické faktory

Ekonomické faktory hrají v oblasti soukromého školství velkou roli, protože ovlivňují finanční dostupnost soukromých škol pro rodiče dětí, provozní náklady a ekonomickou stabilitu soukromých škol. Hrubý domácí produkt, míra inflace, ceny energií, mzdová dynamika a pracovní trh, to vše jsou okolnosti, které mají zásadní vliv na fungování soukromých škol.

Majitelka soukromé mateřské školy má zkušenost, že ekonomická situace v republice je v přímé souvislosti s kupní silou rodičů dětí a tím i jejich schopnosti platit za soukromé vzdělávací služby. V případě ekonomického poklesu se rodiče více rozhodují pro zápis dítěte do městských mateřských škol. Vysoká míra nezaměstnanosti má na školu vliv v případě, pokud rodiče dětí ztratí práci, potom z důvodu nedostatečných finančních prostředků ukončují docházku dítěte i v průběhu školního roku. Vysoká inflace, která byla v posledních

měsících, měla vliv na růst nákladů na provoz mateřské školy a majitelka musela zrušit některé benefity, aby udržela náklady v přijatelné rovnováze. Mzdová dynamika a pracovní trh mají na školu pozitivní i negativní vliv. Přínos růstu platů a mezd je v zájmové skupině rodičů, protože příjmy rodin ovlivňují jejich rozhodování, jestli si mohou dovolit umístit své dítě v soukromé mateřské škole. Náklady na mzdy zaměstnanců jsou nejvýznamnější a největší nákladovou položkou soukromé mateřské školy. Majitelka školy se také obává, že zrušení slevy na dani za vynaložené výdaje za umístění dítěte v mateřské škole v rámci konsolidačních opatření také negativně ovlivní konkurenceschopnost soukromých mateřských škol v porovnání s městskými MŠ.

c) Sociokulturní faktory

Ze všech sociokulturních faktorů na soukromou mateřskou školu nejvíce působí demografické změny, zejména míra porodnosti, která se vždy v přímé úměrnosti projeví na poptávce po předškolním vzdělávání. Protože porodnost v posledních letech mírně klesá, předpokládá majitelka soukromé mateřské školy pokles poptávky po předškolním vzdělávání.

Obrázek 1 Počet narozených dětí od roku 2018 do roku 2023

Počet narozených dětí v České republice v jednotlivých čtvrtletích od roku 2018 do roku 2023. Veškeré údaje za rok 2023 jsou předběžné. Zdroj dat je Český statistický úřad.

Rok	1. čtvrtletí	2. čtvrtletí	3. čtvrtletí	4. čtvrtletí	Celkem
2018	27 452	29 079	30 611	26 894	114 036
2019	26 930	28 727	30 233	26 341	112 231
2020	26 746	27 791	29 717	25 946	110 200
2021	27 763	28 006	29 485	26 539	111 793
2022	24 677	26 234	26 887	23 501	101 299
2023	22 838	23 106	23 275		

Zdroj: ČSÚ

Jako přínosné pak majitelka vidí změnu rodinných struktur, kdy se zvyšuje počet domácností, kde jsou do pracovního procesu zapojeni oba rodiče a nárůst domácnosti s jedním pečujícím rodičem a tím by se mohla zvýšit poptávka po mateřských školách s celodenním provozem. Jako pozitivní okolnost vnímá rostoucí důraz rodičů na kvalitní a alternativní předškolní vzdělávání pomocí Montessori a Waldorfské pedagogiky. Také rostoucí povědomí rodičů dětí a jejich poptávka po školách s programy zaměřenými na zdravý životní styl, na emoční inteligenci dětí je příležitostí pro malou soukromou mateřskou školu, která umí na tyto nové požadavky rodičů pružně reagovat. Roste počet obyvatel, kteří

bydlí ve městech. V Litoměřicích rostou lokality s novou zástavbou, majitelka mateřské školy očekává, že by se tato skutečnost mohla projevit větším zájmem o místa v mateřské škole. Také skutečnost, že rodiče mají děti v pozdějším věku a mají zájem o alternativní vzdělávání, je předpokladem k naplnění kapacity školy i v delším časovém horizontu.

d) Technologické faktory

Majitelka soukromé mateřské školy si uvědomuje, že investice do technologií může pomoci škole odlišit se od konkurence a lépe reagovat na potřeby rodičů. Proto škola používá mobilní aplikace pro rychlou a efektivní komunikaci s rodiči. Internet a e-mail se osvědčil k informování rodičů o pokroku jejich dětí. Podle slov majitelky pořízený software pro administrativu zjednodušuje povinnou evidenci i správné řízení při zápisu do MŠ. Škola se zapojila do Programu pro podporu gramotnosti dětí MŠMT. Sociální média také škola využívá k propagaci své práce a vzdělávacích programů a tím i k budování povědomí o škole a vzbuzení zájmu rodičů o umístění dětí do soukromé mateřské školy.

4.2.2 Porterův model pěti sil

Provedení této analýzy pomáhá soukromé mateřské škole najít hlavní činitele ovlivňující její konkurenceschopnost a tržní pozici. Pochopení dopadů těchto vlivů může škole pomoci vytvořit strategie k posílení svých silných stránek, minimalizaci slabých stránek, využití příležitostí a předcházení hrozbám.

a) Síla konkurence v odvětví

Počet a schopnost konkurentů v oblasti předškolních zařízení na území města je velká. V Litoměřicích působí 11 městských mateřských škol s celkovou kapacitou 860 míst pro děti a 6 soukromých mateřských škol, které nabízejí 150 míst pro děti.

Majitelka školy vnímá konkurenci ve dvou rovinách, konkurence mateřských škol, kde je zřizovatelem město a konkurence ze strany dalších soukromých předškolních zařízení na území města. Konkurence ze strany městských škol je hlavně z finanční dostupnosti pro rodiče, poplatků za vzdělávání dětí v těchto zařízeních činí 700 Kč za měsíc a děti, které plní povinnou předškolní docházku jsou vzdělávány bezúplatně. Majitelka soukromé mateřské školy vybírá až 2 500 Kč od všech dětí bez rozdílu. Ovšem nevýhodou městských mateřských škol je, že rodiče si nemohou vybrat a ovlivnit, do které MŠ bude jejich dítě přijato, protože zřizovatel umísťuje děti do zařízení podle spádových obvodů bydliště rodičů. Také rigidita a kvalita vzdělávacích programů je nemalou částí rodičovské veřejnosti

negativně hodnocena. V tomto školním roce Zastupitelstvo města Litoměřice společně s ČŠI řešili petici nespokojených rodičů.

Konkurenční soukromé mateřské školy většinou mají ceny za poskytované vzdělávací služby srovnatelné a jejich vzdělávací nabídka se zásadně neliší. Aby si majitelka soukromé mateřské školy udržela přední pozici na trhu, snaží se zvyšovat kvalitu služeb a rozšiřovat marketingové aktivity.

Pro přehlednější porovnání je zpracována následující tabulka.

Obrázek 2 Srovnávací tabulka služeb mateřských škol

	SMŠ Dětský koutek	SMŠ Sovička	SMŠ Zdravíčko	Křesťanská MŠ Klubíčko	MŠ svaté Zdislavy	Montessori andílci
Zařazena do sítě škol MŠMT	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Školné/měsíc	2 500	1 100	2 300	2 700 *4 700	2 500	6 500
Provozní doba	6:45 až 16:00	6:15 až 16:30	6:00 až 16:30	.6:30 až 16:30	6:30 až 16:30	7:00 až 17:00
Děti přijímány od věku	Od 2, 5 let	Od 5 let	Od 2,5 let	Od *2 let	Od 2,5 let	Od 2 let
Prázdninový provoz	ANO	NE	ANO	OMEZENÝ	ANO	ANO
Možnost alternativní docházky	ANO	NE	ANO	ANO	NE	ANO
Cizí jazyk	AJ	AJ	AJ	NE	NJ	AJ
Alternativní vzdělávání	Montessori, Waldorfská pedagogika	NE	NE	Základy náboženství	Základy náboženství	Montessori pedagogika

Zdroj: vlastní

b) Hrozba nových konkurentů v odvětví

Vstup nových soukromých mateřských škol na trh může být omezený vysokými počátečními náklady, požadavky na akreditaci, nalezením vhodných prostorů a kvalifikovaného personálu.

Začít podnikat v oblasti školství je spojeno s náročnou administrativou, která se týká ustavení a vzniku právnické osoby a zápisu do rejstříku škol. Zakladatel školy musí mít

schválený vzdělávací program, musí doložit personální zajištění, majetkové zajištění, které zahrnuje nemovitý i movitý majetek nezbytný k poskytovaným školským službám, tedy vhodné prostory, které odpovídají stavebním, bezpečnostním, hygienickým a prostorovým normám. Předpisům musí odpovídat i vybavení nábytkem a vzdělávací pomůcky. Dále musí doložit zajištění finančních zdrojů pro pokrytí nákladů spojených se založením a provozováním školy, včetně mezd zaměstnanců. Zásadní bariéry vstupu pro případného nového konkurenta je sehnat vhodné prostory a nutná povolení. Vstupní finanční náklady jsou vysoké, návratnost je v dlouhodobém časovém horizontu.

c) Vyjednávací síla zákazníků

Rodiče hledající mateřskou školu pro své děti mají velkou vyjednávací sílu, mají na výběr mezi mateřskými školami, které zřizuje město a dalšími soukromými mateřskými školami, které působí na území města. Městské mateřské školy mohou rodičům nabízet, vzhledem k dotacím MŠMT na platy pedagogů a dotacím města na všechny investiční, neinvestiční náklady a platy provozních zaměstnanců, velmi nízké poplatky za vzdělávací služby. Soukromé mateřské školy si konkurují zejména pestrostí nabízených služeb. Majitelka reagovala na zvýšený zájem rodičů o alternativní pedagogické směry a rozšířila svoji akreditaci o Montessori a Waldorfskou pedagogiku. Předpokládá, že tento krok ji pomůže ovlivnit vyjednávací sílu klientů.

d) Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je malá. Hlavní výhoda je pro majitelku vlastnictví objektu mateřské školy, proto ji ani v budoucnost nebude ohrožovat výše nájmu. Majitelka reagovala na avizované problémy s dodávkou a cenou energií investicí do tepelného čerpadla a fotovoltaiky, tím snížila vyjednávací sílu dodavatelů energií. V oblasti vybavení školy pomůckami existuje více dodavatelů, kteří nabízejí podobné nebo i stejné produkty. Dodavatelé, aby získali zakázku, většinou nabízejí i slevy a poprodejní servis. Mateřská škola není závislá na konkrétních dodavatelích zboží, proto je jejich vyjednávací síla dodavatelů malá. Velkou vyjednávací sílu cítí majitelka ze strany kvalifikovaných pedagogických pracovníků, kterých je stálý nedostatek a mají větší zájem o práci v zařízeních zřizovaných státem, kde předpokládají rostoucí finanční ohodnocení podle délky trvání pracovního poměru a bez podmínky na zvyšování kvality práce.

e) Hrozba substitutů

Majitelka uvádí, že činnost mateřské školy může ohrozit domácí vzdělávání, případně soukromé hlídání dětí a v současnosti preferované dětské skupiny. Domácí vzdělávání neumožňuje zapojení rodičů do pracovního procesu. Soukromé hlídání neposkytuje dětem odborné vzdělávací aktivity a nejsou zde pevně stanovené normy. V současné době hrozbu představuje zakládání dětských skupin, které je štedře finančně podporováno Ministerstvem práce a sociálních věcí, pod které také dětské skupiny patří. Tento fakt by mohl ovlivňovat rozhodování rodičů, protože v případě dětské skupiny se nejedná o vzdělávací instituci, ale o péči o děti předškolního věku a program dětí není plánován a uskutečňován podle rámcově vzdělávacího programu pro děti předškolního věku. Pomocí Porterovy analýzy byly ohodnoceny tržní síly, které mají vliv na postavení a konkurenceschopnost Soukromé mateřské školy, s.r.o. Litoměřice.

1) Síla konkurence v odvětví je vysoká

Při založení měla škola dominantní pozici, protože byla ve městě jediná, ale s postupem času vznikly další soukromé mateřské školy a odvětví se stalo vysoce konkurenční.

2) Hrozba nových konkurentů v odvětví je střední

Založit a provozovat soukromou mateřskou školu je finančně náročné a sehnat vhodné prostory je složité. Město není soukromým předškolním zařízením nakloněno. Naopak spatřuje v těchto školách nevítanou konkurenci, dá se tedy předpokládat, že nový zakladatel by těžko získal vhodné prostory pro své zařízení.

3) Vyjednávací síla zákazníků je vysoká

Vzhledem k velkému počtu městských mateřských škol a dostatečnému počtu soukromých mateřských škol ve městě mají rodiče velkou vyjednávací sílu. Mohou si vybírat na základě ceny, kvality, vzdělávacích programů, alternativní nabídky vzdělávání, polohy školy.

4) Vyjednávací síla dodavatelů je nízká

Vzhledem k široké nabídce na trhu si mateřská škola může vybírat mezi různými dodavateli, proto je jejich síla nízká.

5) Hrozba substitutů

V závislosti na preferencích rodičů může být tato hrozba variabilní. Porterova analýza odhaluje, že by se mateřská škola měla zaměřit na vytvoření zajímavého a moderního

vzdělávacího programu, na kvalitní individuální péči o děti, pomocí prvků alternativního vzdělávání se výrazně odlišit od konkurence a posilovat loajalitu rodičů.

4.2.3 Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin mateřské školy pomáhá pochopit a identifikovat různé skupiny, které mají zájem na fungování a výsledcích mateřské školy. Každá z těchto skupin může mít odlišné požadavky a očekávání, proto je důležité, aby škola udržovala dobré vztahy se všemi zájmovými skupinami a snažila se tyto vztahy neustále zlepšovat. Porozumění a správné řízení vztahů se zájmovými skupinami může vést k lepší reputaci, větší spokojenosti a lepším výsledkům pro všechny zúčastněné. Hlavní zájmové skupiny mateřské školy:

Děti

Jsou primárními příjemci služeb mateřské školy a jejich potřeby a zájmy jsou v centru všech rozhodnutí. Proto zřizovatelka soukromé mateřské školy vytvořila vzdělávací plány s ohledem na věkové a individuální schopnosti dětí. Ve škole vytváří pro děti přátelské prostředí pro spokojenost dětí a tím i rodičů.

Rodiče a zákonní zástupci

Je zájmová skupina, která má zásadní vliv na provoz školy, protože rodiče vybírají mateřskou školu pro své děti a platí za její služby. S rodiči dětí udržuje zřizovatelka individuální denní kontakt, monitoruje požadavky rodičů, na vyžádání poskytuje rodičům odborné rady a půjčuje odborné publikace. Vysvětluje rodičům cíle a postupy vzdělávacího procesu. Snaží se z rodičů udělat partnery.

Pedagogičtí pracovníci

Jsou prvořadí pro poskytování vzdělávacích a výchovných služeb, proto je potřeba, aby měli primární zájem na kvalitě a podmínkách školního prostředí. Zřizovatelka školy má zájem, aby pedagogové měli uspokojení ze své práce. Mají proto možnost, přizpůsobovat vzdělávací plány podle aktuální potřeby, mají možnost podílet se na rozhodování, v rámci udržení provozu si mohou flexibilně plánovat své pracovní směny.

Ředitelka a administrativní personál

Má prioritní funkci v řízení mateřské školy, včetně její finanční stability, správy a dodržování vzdělávacích programů a zákonů. Vedení školy si uvědomuje nadřizenou moc

úřadů a sílu své závislosti na rozhodování úřadů. Dodržováním všech termínů při jednání s nadřízenými orgány, vstřícným jednáním buduje dobré vztahy se státními i místními úřady.

Státní a místní úřady

KÚ, ČŠI, OHES, dohlíží na dodržování vzdělávacích programů a podmínek vzdělávání, poskytují finanční podporu, hodnotí práci školy. Dobré vztahy a konstruktivní jednání s úřady je pro zřizovatelku soukromé školy prioritou. Z toho důvodu se zaměřuje na posilování dobrých vztahů se všemi zájmovými skupinami, na nalézání shodného stanoviska, na uspokojování potřeb a požadavků se zřetelem na společenské, odborné a právní podmínky.

4.2.4 Vyhodnocení vlivů pomoci matice EFE

Matice EFE slouží k hodnocení vnějších příležitostí a hrozeb, které ovlivňují soukromou mateřskou školu. Výsledky matice ukazují, jak škola reaguje na tyto faktory a jestli je umí využít ve svůj prospěch nebo se účinně bránit.

Obrázek 3 Tabulka matice EFE

		váha	vliv	výsledné hodnocení
O	Zájem rodičů o alternativní vzdělávací programy	0,15	3	0,45
O	Propagace na sociálních sítích, intenzivnější aktualizace webových stránek školy	0,05	3	0,15
O	Rozšíření současných služeb	0,1	2	0,2
O	Spolupráce s MAP, pořádání vzdělávacích programů pro rodiče	0,05	1	0,05
	Celkem příležitosti	0,35		0,85
T	Zpřísnění legislativy	0,3	4	1,2
T	Zesílení konkurenčního tlaku	0,2	4	0,8
T	Demografické změny, pokles porodnosti	0,05	4	0,2
T	Zhoršení ekonomické situace obyvatelstva	0,1	2	0,2
	Celkem hrozby	0,65		2,4
	Celkové vážené hodnocení	1,0		3,25

Zdroj: vlastní

Rozbor výsledků

Celkem příležitosti

Z analýzy vyplývá, že příležitosti představují 35 % celkového vnějšího prostředí školy a jsou tedy považovány za méně významné než hrozby, které tvoří 65 % vnějšího prostředí a jsou vnímány jako významné. Výsledné hodnocení příležitostí 0,85 naznačuje, že škola není schopna plně a účinně využít vnější příležitosti. Výsledné hodnocení hrozeb 2,4 ukazuje, že škola se s hrozbami vyrovnává poměrně účinně.

Skóre výsledného hodnocení 3,25 signalizuje, že škola je celkově dobře připravena čelit vnějším hrozbám a využívat vnější příležitosti, přestože výsledné hodnocení příležitostí je relativně nízké. Škola by měla lépe využívat vnější příležitosti, kam by měla soustředit své strategické řízení. Zároveň je pro školu důležité, pokračovat v dobře nastaveném strategickém řízení v oblasti čelení vnějším hrozbám.

4.3 Vnitřní prostředí školy

4.3.1 Marketingový mix 7P

Marketingový mix soukromé mateřské školy je úzce propojen s pedagogickými přístupy, které školu odlišují od konkurence a oslovují rodiče hledající specifické vzdělávací prostředí pro své děti.

a) Produkt

Soukromá mateřská škola primárně poskytuje předškolní vzdělávání podle schváleného Školního vzdělávacího programu pro mateřské školy. Nadstandardně nabízí alternativní předškolní vzdělávání, pro které škola vypracovala unikátní vzdělávací program kombinací prvků Montessori a Waldorfské pedagogiky. Oba programy, základní i alternativní, poskytují dětem bohaté a rozmanité vzdělávací činnosti v rámci předmatematické a předčtenářské gramotnosti, výtvarné, hudební, dramatické, literární a polytechnické aktivity.

Mezi další vzdělávací služby, které soukromá mateřská škola nabízí je preventivní logopedická péče, kurzy grafomotoriky pro předškolní děti, výuku angličtiny s materiály společnosti Wattsenglish, které mají akreditaci MŠMT. V oblasti tělovýchovných aktivit škola nabízí kurz předplavecké výchovy ve spolupráci se Soukromou plaveckou školou Litoměřice, podzimní a jarní tenisové kurzy a hodiny jógy pro děti.

b) Cena

Nastavenou cenu podstatně ovlivňuje cenová nabídka konkurenčních soukromých škol ve městě. Majitelka zařízení stanovenou cenu nezvyšuje z obavy odchodu klientů, raději jde cestou minimalizace nákladů. Poplatky za umístění dítěte, školné má škola v různých relacích podle délky pobytu dítěte v mateřské škole.

Ceny za umístění dítěte za jeden měsíc jsou stanoveny takto:

Každodenní docházka dítěte	2 500 Kč
Docházka dítěte jeden den v týdnu	1 000 Kč
Docházka dítěte dva dny v týdnu	1 500 Kč
Docházka dítěte tři dny v týdnu	2 000 Kč

Měsíční školné je paušální platba, pouze pokud dítě z důvodu nemoci do mateřské školy nedochází celý měsíc, platí rodiče tzv. udržovací poplatek ve výši 1 000 Kč. V souvislosti s opatřeními v době covidu byl do smlouvy sepsované s rodiči přidán dodatek o poplatku při omezení provozu „z vyšší moci“, který byl stanoven na 800 Kč za měsíc. Rodiče za služby platí měsíčně a se zpětnou platností. Vybírání plateb v tomto režimu může být pro školu nebezpečné, když rodiče neplatí včas nebo ukončí docházku dítěte s dluhem vůči soukromé škole. Podle slov zřizovatelky tato situace nastává výjimečně. Finanční pohledávky z tohoto důvodu v roce 2023 byla 6 230 Kč.

c) Místo

Objekt soukromé mateřské školy se nachází nedaleko centra města v ulici Odboje. Bezprostřední okolí je zastavěno rodinnými dvoupodlažními domy, situovanými do bloku městské zástavby se zahradami, na které navazuje i zahrada mateřské školy. Okolí umožňuje bezproblémový pěší přístup, příjezd a parkování, případně možnost využít nedaleké zastávky MHD.

Prostorná třída, herna, ložnice dětí a hygienické zařízení i pobytová zahrada s altánkem jsou bezbariérové. Francouzská okna umožňují ze všech prostor přímý vstup do zahrady. Dobré mikroklima a tepelný komfort dětí zajišťuje podlahové topení. Mateřská škola má také nadstandardně vytvořené akustické podmínky pomocí akustických podhledů a dělicími akustickými stěnami.

Pro zřizovatelku je prioritou, aby vnitřní prostory školy, vybavení nábytkem a estetické uspořádání vzbuzovalo přátelskou atmosféru a zároveň prezentovalo podnětnost

prostředí k vzdělávacím činnostem dětí. Konkurenční výhodou školy je její nadprůměrné vybavení speciálními Montessori a moderními didaktickými pomůckami.

d) Marketingová komunikace

Soukromá mateřská škola propaguje svou činnost na webových stránkách www.skolkalitomerice.cz. Zde klienti najdou informace o vzdělávacích nabídkách a poskytovaných službách. Úvodní stránka obsahuje tyto záložky: kontakty, informace (s obsahem o nás, vize naší MŠ, poskytované služby, ceník, GDPR a nápověda k www), zprávy pro rodiče se vždy aktuálním plánem akcí na měsíc, úřední deska, foto-video s fotografiemi interiéru i exteriéru MŠ a každý měsíc aktualizovanými fotografiemi ze života mateřské školy. Na úvodní stránce klienti také najdou soubory ke stažení, kde mají k dispozici přihlášku do mateřské školy, informace k zápisu do mateřské školy a evidenční list dítěte. A certifikáty a osvědčení. Zájemci o umístění dítěte mohou na stránkách najít informace o vzdělávacím programu mateřské školy, seznámit se s poskytovanými službami školy, najdou ceny za stravování dětí i poplatky za školné. Uveřejňované fotografie z aktivit mateřské školy mohou klientům poskytnout konkrétní představu o vzdělávacích metodách školy. Soukromá mateřská škola úzce spolupracuje se správcem svých stránek, kterému poskytuje materiály ke každoměsíční aktualizaci. Výhodou soukromé mateřské školy je její unikátní internetová adresa, která je velmi snadno vyhledatelná při hledání mateřské školy rodiči.

Také na Facebook dává soukromá mateřská škola každý týden příspěvky, kde informuje o svých vzdělávacích činnostech. V době před zápisu do mateřských škol si soukromá mateřská škola platí reklamu v trvání třiceti dnů s cílem oslovit případné zájemce z řad rodičů o umístění dítěte. Akce „Den otevřených dveří“ má v porovnání s Facebookem a webovými stránkami menší odezvu. Majitelka zařízení uvádí, že o osobní návštěvu mateřské školy rodiče projevují zájem více podle svého časového rozvrhu a návštěvu mateřské školy směřují do doby svého výběru školy pro své dítě. Část nových klientů přichází na základě doporučení mateřské školy současných nebo minulých spokojených klientů. Dobrou tradicí soukromé mateřské školy je návrat rodičů, kteří již v této škole své dítě měli a mají zájem o umístění mladšího sourozence.

e) Osobnosti

Zaměstnance soukromé mateřské školy tvoří pedagogové a provozní zaměstnanec. Ředitelka školy a dvě paní učitelky mají pracovní poměr na plný úvazek. Provozní má 80 %

pracovní úvazek. Pedagogové i provozní zaměstnanec jsou odměňováni podle platných tabulek MŠMT pro pedagogické a provozní zaměstnance. Při výběru lidí do týmu soukromé mateřské školy se snaží zřizovatelka vybírat kvalifikované, zodpovědné a vstřícné zaměstnance, protože kvalita služeb školy je přímo závislá kvalitě práce všech zaměstnanců. Podle zřizovatelky je z finančního hlediska výhodné zaměstnávat paní učitelky z řad absolventek, také zájem absolventek o pracovní místo je vzhledem k SPgŠ ve městě stálý. Zájem je i z toho důvodu, že městské mateřské školy požadují od uchazeček o pracovní místo praxi. Nevýhodou tohoto přístupu je, že po získání praxe v této soukromé mateřské škole jsou pak paní učitelky atraktivní pro mateřské školy, které zřizuje město.

Klienti soukromé mateřské školy jsou důležitým partnerem a jejich předávané zkušenosti mají zásadní vliv na fungování školy. Pro školu je výhodná dlouhodobá spolupráce s rodiči, k naplnění tohoto cíle se zřizovatelka zaměřuje na posilování vstřícné komunikaci a spolupráci s rodiči.

f) Pedagogické přístupy

Pedagogické přístupy školu odlišují od konkurence a oslovují rodiče hledající specifické vzdělávací prostředí pro své děti. Vzdělávací program školy, který začleňuje Montessori a Waldorfskou pedagogiku se zaměřuje na rozvoj všech osobnostních složek dětí a respektuje individuální potřeby i vývojový rytmus každého dítěte. Přínosem je i vzdělávání dětí různých věkových skupin v jedné třídě, mladší děti mají možnost učit se od starších a starší děti v interakci s mladšími rozvíjejí empatické cítění a vůdčí schopnosti. Toto uspořádání rodiče oceňují a zohledňují při svém rozhodování při výběru školy. Zřizovatelka školy připravuje pro nově přichozí děti program postupné adaptace, do kterého jsou aktivně přizváni rodiče těchto dětí, tento přístup je rodiči velmi ceněný.

Soukromá mateřská škola se odlišuje i výukovými metodami prožitkového a kooperativního učení, a hlavně didaktickými postupy při vzdělávání speciálními Montessori matematickými pomůckami. O rozvoj logického myšlení dětí a předmatematické gramotnosti dětí pomocí Montessori metod je u rodičů trvale vysoký zájem.

g) Participační aktivity

Zřizovatelka školy a zaměstnanci školy se velmi věnují přípravě aktivit na zapojení rodičů do života školy a učebního procesu ve škole. Na každý měsíc plánují alespoň jeden odpolední program pro děti a jejich rodiny. Přípravují s dětmi hudební nebo divadelní vystoupení pro rodiče, odpolední dílničky, společné výlety, odpolední slavnosti. Těmito

participačními aktivitami se škola snaží vytvářet silné vazby mezi zaměstnanci a rodinami, podporující spolupráci a důvěru.

4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí

a) Hmotné zdroje

Devízou školy je jedinečné prostředí a nadstandardní vybavení didaktickým materiálem. Soukromá mateřská škola, s.r.o. sídlí ve vlastních a moderních prostorách. Prostorné třídy a herny s francouzskými okny, které umožňují přímý vstup na školní zahradu, podlahové topení a akustické širokopásmové podhledy i dělicí akustické stěny vytvářejí jedinečné, bezkonkurenční a nenapodobitelné prostředí. Konkurenční výhodou školy je její nadprůměrné vybavení speciálními Montessori a moderními didaktickými pomůckami.

b) Lidské zdroje

Výhodou řízení soukromé školy je souběžná pozice ředitelky a zřizovatelky v jedné osobě. Plánování, rozhodování, jednání s rodiči je rychlé a jednotné. Existence SPgŠ ve městě a vyšší nezaměstnanost dává možnost vybrat do kolektivu školy kvalifikované a kreativní učitelky. Je to předpoklad konkurenční výhody.

c) Finanční zdroje

Ve srovnání s městskými MŠ má soukromá mateřská škola omezený přístup k získávání finančních zdrojů z dotací, podle školského zákona je poskytnutí dotace na neinvestiční náklady od MÚ na bázi dobrovolnosti za strany obce. Dotace na platy pedagogů poskytované MŠMT se přepočítávají koeficientem, zvyšování dotací je až s ročním zpožděním oproti veřejným školám. Finanční zatížení klientů-rodičů musí škola kompenzovat nadstandardními službami.

d) Nehmotné zdroje-Intelektuální kapitál

Lidský kapitál

Vedením, rozvojem a dalším vzděláváním pedagogů škola buduje nadprůměrnou kvalitu jejich vzdělávacích a výchovných kompetencí. Zajišťuje tak, že mateřská škola může poskytovat vysokou úroveň péče a vzdělání. Nedostatky vidí zřizovatelka v základní komunikační úrovni u pedagogů mateřské školy, které brání rozšířit služby školy o bilingvní výuku. Škola využívá zájmu provozního zaměstnance o zdravou výživu při sestavování

jídelníčků obohacených o produkty zdravé výživy. Zde je částečný předpoklad konkurenční výhody.

Strukturální kapitál

Školní vzdělávací plán školy je přizpůsobený na podmínky školy. Do vzdělávacích aktivit škola zapojuje i rodiče dětí, škola pořádá pravidelné odpolední a prázdninové akce pro děti, sourozence a rodiče. Zřizovatelka motivuje pedagogy k výuce podle nových didaktických metod, k zavádění moderních trendů prožitkového učení. Ve škole se neustále doplňují a rozšiřuje se vybavení didaktickými pomůckami, hračkami, výtvarným materiálem i digitální technikou. Zaměstnanci školy aktivně a pravidelně komunikují s rodiči osobně i rozesíláním informací e-mailem. Zřizovatelka podporuje vzájemnou spolupráci pedagogů, do rozhodovacích procesů zapojuje pedagogy, provozní zaměstnance i rodiče. Zřizovatelka má všechny právní a vyhláškami stanovené dokumenty schválené ČŠI. Škola spolupracuje se ZŠ ve městě, s městskými kulturními zařízeními, s domem dětí. Aktivní účastí na všech vyhlášených soutěžích propaguje činnost školy na veřejnosti. Zřizovatelka buduje strukturální kapitál, přispívá tím k udržitelnosti a kvalitě poskytovaných služeb a zajišťuje, že mateřská škola může efektivně fungovat i v případě změn v personálním obsazení. Strukturální kapitál také pomáhá vytvořit dobré jméno školy a zvyšuje důvěru rodičů. Předpoklad konkurenční výhody.

Vztahový kapitál

Zaměstnanci školy zapojují rodiče do aktivit školy, umožňují připomínkování třídních vzdělávacích plánů, pořádají pravidelné společné akce pro děti, rodiče i rodinné příslušníky. Bývalí žáci školy mají možnost účastnit se prázdninových akcí. Soukromá škola aktivně spolupracuje a účastní se programů pořádaných MÚ, městskými kulturními zařízeními, muzeem i galerií. Poskytuje výtvarné práce dětí pro charitativní účely. Zřizovatelka pořádá Dny otevřených dveří pro ZŠ, děti se účastní Dnů otevřených dveří pořádaných ZŠ. Pedagogové s dětmi se zapojili do projektu ekologického centra Sever. Soukromá škola se přihlásila do preventivních programů pořádaných PPP, účastní se vzdělávacích programů pořádaných SPC. Soukromá mateřská škola je členem Sdružení soukromých škol Čech, Moravy a Slezska. Zřizovatelka informuje místní noviny o akcích školy a zve jejich zástupce na tyto akce.

Soukromá škola vnímá důležitost vztahového kapitálu, protože může přispět k získávání nových žáků, k posílení pozice mateřské školy ve městě. Vztahový kapitál školy je konkurenční výhoda.

4.3.3 Vyhodnocení vlivů pomocí matice IFE

Matice IFE je analytický nástroj používaný k hodnocení silných a slabých stránek školy z interních faktorů. Výsledky této matice pomáhají škole pochopit, kde vyniká a na které oblasti by se měla a dosáhnout zlepšení.

Obrázek 4 Tabulka matice IFE

		Váha	Vliv	Výsledné hodnocení
S	Moderní prostředí	0,2	4	0,8
S	Vzdělávací program	0,2	4	0,8
S	Marketingová komunikace	0,1	4	0,4
S	Participační aktivity	0,05	3	0,15
	Celkem silné stránky	0,55		2,15
W	Výše školného	0,05	1	0,05
W	Fluktuace zaměstnanců	0,1	2	0,2
W	Omezené finanční zdroje	0,2	1	0,2
W	Úroveň AJ u pedagogů	0,1	2	0,2
	Celkem slabé stránky	0,45		0,65
	Celkové vážené hodnocení	1		2,8

Zdroj: vlastní

Vyhodnocení výsledků matice IFE:

Váha ukazuje, že silné stránky mají vyšší váhu 0,55 a jsou považovány za důležitější než slabé stránky 0,45. Hodnocení silných stránek 2,15 ukazuje, že škola má významné silné stránky, zatímco nízké hodnocení slabých stránek 0,65 naznačuje, že slabé stránky školy jsou poměrně významné a školy by jim měla věnovat pozornost. Skóre 2,8 znamená, že škola je s ohledem na její interní faktory celkově hodnocena silně, že má pevnou vnitřní strukturu a efektivní vnitřní procesy a že by se měla soustředit na zlepšení rozpoznávaných slabých stránek.

5 Návrh marketingové strategie a doporučení

5.1 Zvolené marketingové strategie

Soukromá mateřská škola Dětský koutek, s.r.o. po vyhodnocení výsledků z analýz zvolila strategie u kterých využije silných stránek SMŠ i příležitostí a u kterých předpokládá, že zajistí její konkurenceschopnost na trhu a splnění stanovených cílů.

Strategie flexibility a individuálního přístupu

Soukromá mateřská škola nabízí možnost flexibilního docházky dětí pro rodiče, kteří nemají pevně stanovenou pracovní dobu. Včetně možnosti celodenní péče v době prázdnin i pro sourozence umístěných dětí. Využívá malého počtu dětí ve třídě k individuálnímu přístupu k potřebám každého dítěte a podpoře jeho osobního rozvoje.

Marketingová strategie a strategie propagace

Soukromá mateřská škola spolupracuje s místními podnikateli při propagaci svých služeb. Využívá jejich provozovny k umístění fotografií a článků o aktivitách školy. Komunikaci s rodiči rozšířila o elektronickou komunikaci. Škola pořádá dny otevřených dveří, aby rodiče a veřejnost mohli školu osobně navštívit a poznat. Místním médiím zasílá zprávy a fotografie ze života školy pro zvýšení povědomí o škole.

Strategie zaměření na kvalitu a profesní rozvoj

Formou odměn motivuje škola pedagogy k dalšímu sebevzdělávání a k účasti na vzdělávacích programech akreditovaných MŠMT. Pravidelným měsíčním hodnocením a následným poskytováním benefitů motivuje pracovníky školy k udržování vysoké kvality péče o děti a vzdělávání dětí. Rozhovory s rodiči a pomocí anonymních dotazníků sleduje spokojenost rodičů s prací zaměstnanců školy.

Strategie partnerství a spolupráce

Soukromá škola spolupracuje s místními organizacemi a tím buduje povědomí o škole. Plánuje uzavřít dohodu se vzdělávacími institucemi o poskytování dalšího vzdělávání pedagogů. S místními podnikateli má domluveny podmínky k možnosti propagace SMŠ v jejich provozovnách. Sepíše žádosti k získávání grantů z ÚP na projekty pro absolventy.

Strategie přizpůsobení se trhu a trendům

Škola sleduje aktuální trendy v oblasti předškolního vzdělávání a pružně reaguje na měnící se požadavky rodičů a MŠMT. Plánuje v období školního roku zahrnout moderní technologie a vzdělávací programy do výuky.

Strategie komunikace s rodiči a komunitou

Soukromá mateřská škola buduje silné vztahy s rodiči a zapojení rodin do života mateřské školy formou odpoledních, prázdninových a podle zájmu i víkendových akcí. Pořádá pravidelné schůzky s rodiči, periodicky poskytuje informace o vývoji a aktivitách dětí. Strategie soukromá škola pravidelně reviduje a aktualizuje s ohledem na změny v interním i externím prostředí mateřské školy. Účinnost aplikovaných strategií škola hodnotí pomocí ekonomických ukazatelů, rozborů Výkazů o zápisu k předškolnímu vzdělávání v mateřské škole, vyhodnocením dotazníků vyplněných rodiči, z Inspekčních zpráv ČŠI a evaluací Výročních zpráv.

5.2 Vyhodnocení marketingových strategií

Strategie nadstandardní výchovné a vzdělávací činnosti školy

Strategie nadstandardní výchovné a vzdělávací činnosti školy se projevila jako účinná. Rodiče velmi kladně vnímají odlišnost výchovně vzdělávacích plánů a vyučovacích metod. Zvýšením úrovně vzdělávacích aktivit rozšířením nabídky o výuku anglického jazyka ve spolupráci se Soukromou jazykovou školou v Liberci akreditovanými výukovými materiály Wattsenglish, získala škola další nové klienty. Rozšíření vzdělávací nabídky zavedením prvků alternativní Montessori pedagogiky a Waldorfské pedagogiky do vzdělávacího programu školy vedlo k zvýšenému zájmu rodičů, který se projevil u zápisu dětí do mateřské školy, kdy mateřská škola nemohla svou kapacitou uspokojit všechny rodiče. Tento převis poptávky zaznamenává škola každoročně.

Strategie flexibility a individuálního přístupu

Strategie flexibility a individuálního přístupu byly zvoleny vhodně. Rodiče dětí pozitivně hodnotí malý počet dětí, kterým se věnuje jeden pedagog ve třídě mateřské školy a tím i zvýšený individuální přístup zaměstnanců a uvádějí, že tyto skutečnosti hrají roli při jejich rozhodování, kam zapíše své dítě.

Průměrně 20 % rodičů každý školní rok volí pro své dítě alternativní docházku do mateřské školy. Nejvíce využívají možnost odpolední docházky a nepravidelné denní docházky. Mateřská škola má zkušenost, že většinou se z těchto klientů v následujícím školním roce stávají klienti se zájmem o pravidelnou celodenní docházku. Autorka doporučuje tuto možnost alternativní docházky dětí do mateřské školy nabízet i v budoucnu.

Marketingová strategie a strategie propagace

Marketingovou strategii a strategii propagace je nutné ještě více propracovat. Sice se osvědčila spolupráce s místními podnikateli, kteří umožnili umístit ve svých provozovnách informace a propagační materiál soukromé mateřské školy, ale výsledek byl menší, než bylo očekávání vedení školy. Noví klienti tito propagaci nezaznamenali. Větším úspěchem byly články v místních novinách. Akce Den otevřených dveří přilákala zájem rodičů, účastníci této akce měli zájem vidět prostory mateřské školy, ale zajímali se i o práci pedagogů. Pro veřejnost připravované odpolední programy se zacílením na nové klienty-rodiče a jejich děti byl správně zvolený postup. Při těchto odpoledních akcích měli případní klienti možnost aktivně si prožít, jaké jsou metody moderní didaktiky a činnost školy se tím prezentovala veřejnosti. Rozesílání pravidelných týdenních zpráv rodičům umístěných dětí se osvědčilo, zpětná vazba od rodičů je velmi dobrá.

Strategie zaměřená na kvalitu a profesní rozvoj

Strategie zaměřená na profesní rozvoj pedagogů a kvalitu práce splnila předpoklad. Rozšíření profesních znalostí a dovedností absolvováním kurzů Montessori pedagogiky umožnilo rozšířit poskytované služby a uspokojit zájem nového segmentu rodičů. Zvýšila prestiž školy i její konkurenceschopnost. Požadavek na udržení nastavené kvality výchovně vzdělávacího procesu školy klade vysoké nároky na motivaci zaměstnanců. Finanční možnosti školy jsou limitované a zaostávají za mateřskými školami zřizovanými městem. Proto vedení školy poskytuje jako odměnu za sebevzdělávání a zvýšené pracovní nasazení více hodin studijního a placeného pracovního volna. Tyto benefity jsou zaměstnanci kladně oceňovány. Nevýhodou strategie rozvoje profesního rozvoje pedagogů je, že o tyto pedagogy potom projevuje zájem vedení městských mateřských škol a nabízí těmto pedagogům se získanou praxí a rozšířeným vzděláním pracovní poměr a vyšší platové ohodnocení. Na druhou stranu tato nechtěná fluktuace zase umožňuje soukromé škole přijímat absolventy a čerpat na pracovní místo dotace od ÚP a tím snižovat mzdové náklady.

Zjišťování spokojenosti rodičů formou anonymních dotazníků se osvědčilo. Větší vypovídající hodnotu mají krátké dotazníky zaměřené na jednu oblast. Jejich návratnost je o 50 % větší. Autorka doporučuje rozdávat dotazníky v kratších intervalech než doposud pololetních, a monitorovat spokojenost nebo připomínky vždy na jedno konkrétní téma – prostředí školy, program školy, vzájemná spolupráce, stravování dětí. Vyhodnocené výsledky následně zohlednit při dalším plánování strategií školy.

Strategie partnerství a spolupráce

Soukromá mateřská škola navázala spolupráci se soukromou ZŠ Lingua Universal, protože předpokládala, že spolupráce bude oboustranně výhodná. Předpoklad byl, že děti ze soukromé mateřské školy budou mít navazující soukromé zařízení pro plnění povinné školní docházky a soukromá ZŠ se při společných akcích seznámí a pozná své budoucí klienty. V následujícím období se však tato spolupráce ukázala jako nevýhodná. Získané informace a pracovní materiály soukromé mateřské školy základní škola využila k zřízení vlastní třídy mateřské školy pro 5-6-ti leté děti. Tímto krokem se z partnerů stali konkurenti. Se státními ZŠ soukromá mateřská škola spolupracuje formou vzájemných hospitací, účastí na dnech otevřených dveří. Autorka doporučuje tuto spolupráci rozvíjet, protože by to mohlo mít kladný vliv na rodiče dětí, kteří by tím vnímali určitou provázanost a návaznost vzdělávacích zařízení a měli by pak jednodušší rozhodování s výběrem základní školy pro své děti.

Účast školy na vzdělávacích programech pořádaných SPC a konzultace vzdělávacích plánů s pracovníky poradny se ukázaly jako přínosné. Také screeningové vyšetření školní zralosti dětí PPP v prostorách mateřské školy hodnotí rodiče dětí velmi kladně. Tyto aktivity vedou k seznámení s prací školy a možnému doporučení soukromé školy ze strany psychologů rodičům, kteří přicházejí se svým dítětem na vyšetření. Spolupráce školy s ÚP při zaměstnávání absolventek SPgŠ, kterým tak poskytuje odborné vedení a praxi, je pro školu výhodné, protože na tuto činnost dostává od ÚP dotace na částečné pokrytí mzdových nákladů. Vzhledem ke konkurenčním tlakům doporučuje autorka soukromé škole partnerství a spolupráci jen s veřejnými školami a místními institucemi.

Strategie přizpůsobení se trhu a trendům

Soukromá mateřská škola má výhodu, že díky jednotnému vedení, zřizovatelka a ředitelka školy v jedné osobě, může opravdu rychle reagovat na změny, měnící se legislativu a nové požadavky rodičů. Rodiče kladně hodnotí hlavně flexibilní úpravy provozní doby a

rozšiřování vzdělávací nabídky školy. Postupné pořizování Montessori materiálu na matematiku a matematické vzdělávání je rodiči vnímáno velmi pozitivně.

Strategie komunikace s rodiči

Autorka škole doporučuje komunikaci s rodiči se neustále rozvíjet a hledat nové formy a metody, jak rodičům přiblížit denní život dětí v mateřské škole a jak rodiče zapojit do dění školy. Mateřská škola postupně zdokonaluje a rozšiřuje elektronickou komunikaci s rodiči. Pořádané společné odpolední akce, besídky, připravené dramatizace, výlety, dílničky, ukázkové hodiny, mají vždy velkou účast a často se účastní i prarodiče. Proto by měla škola v těchto aktivitách pokračovat a plánovat další nové akce tohoto typu. Další doporučení je, motivovat účast rodičů na třídních schůzkách různými soutěžemi v tandemu rodič a dítě, aby účast rodičů na schůzkách vzrostla. Mateřská škola by měla průběžně hodnotit svůj výkon a upravovat své strategie podle zpětné vazby od klientů-rodičů i zaměstnanců, reagovat na nové trendy a tím potřebné změny ve strategiích.

5.3 Návrh strategií a doporučení k marketingovým strategiím

Výsledky matic IFE a EFE poskytly užitečný přehled o vlivu interních a externích faktorů na provoz soukromé mateřské školy. S výsledným hodnocením 2,15 a váhou 0,55 jsou silné stránky školy významné, autorka proto škole doporučuje pokračovat v aktualizacích vzdělávacích programů, zkvalitňovat marketingovou komunikaci a rozšířit nabídku participačních aktivit. Silné stránky školy využívat jako základ pro konkurenční výhodu a odlišení od ostatních mateřských škol.

Vzhledem k tomu, že slabé stránky mají váhu 0,45 a výsledné hodnocení je pouze 0,65, doporučuje autorka škole vytvořit akční plány k minimalizaci fluktuace zaměstnanců a k vzdělávání pedagogů v oblasti anglického jazyka. Externí příležitosti s váhou 0,35 a hodnocením 0,85 ukazují, že škola by měla využít zájem rodičů o alternativní vzdělávací programy, zaměřit se na svoji propagaci na sociálních sítích, věnovat se pravidelné aktualizaci webových stránek. Rozšíření současných služeb by zvýšilo škole náklady, proto autorka doporučuje tento postup zvolit v případě nenaplnění kapacity školy při zápisu. Externí hrozby mají váhu 0,65 a výsledné hodnocení 2,4, je tedy zřejmé, že mohou mít významný dopad na chod školy. Autorka doporučuje, aby škola monitorovala tyto hrozby a měla připravený plán pro řízení rizik souvisejících se změnami legislativy, demografickými změnami, ekonomickou situací a konkurenčními zařízeními.

Celkové vážené hodnocení 3,25 v EFE a 2,8 v IFE naznačuje, že soukromá mateřská škola má celkem dobře zvolené strategie, ale stále by měla hledat prostor pro své zlepšení, aby si udržela svoji konkurenceschopnost v oboru.

5.4 Strategie nadstandardní výchovné a vzdělávací činnosti školy

Autorka škole doporučuje využít unikátní vzdělávací program, který má postavený na prvcích alternativní pedagogiky a výchovnou a vzdělávací činnost rozdělit na základní a nadstandardní aktivity pro děti.

1) Základní balíček služeb

Výchovně vzdělávací program podle požadavků MŠMT, v souladu s RVP pro MŠ a dopolední program obohacený o prvky alternativní Montessori pedagogiky.

2) Balíček rozšířených služeb

Výchovně vzdělávací program podle požadavků MŠMT, v souladu s RVP pro MŠ a odpolední program se vzdělávacími aktivitami alternativní Montessori pedagogiky.

3) Balíček nadstandardních služeb

Výchovně vzdělávací program podle požadavků MŠMT, v souladu s RVP pro MŠ, a dopolední program obohacený o prvky alternativní Montessori pedagogiky, možnost volit odpolední aktivity pro děti v době po běžném provozu mateřské školy, tedy formou kroužků. Jako nabízené odpolední aktivity by připadalo v úvahu:

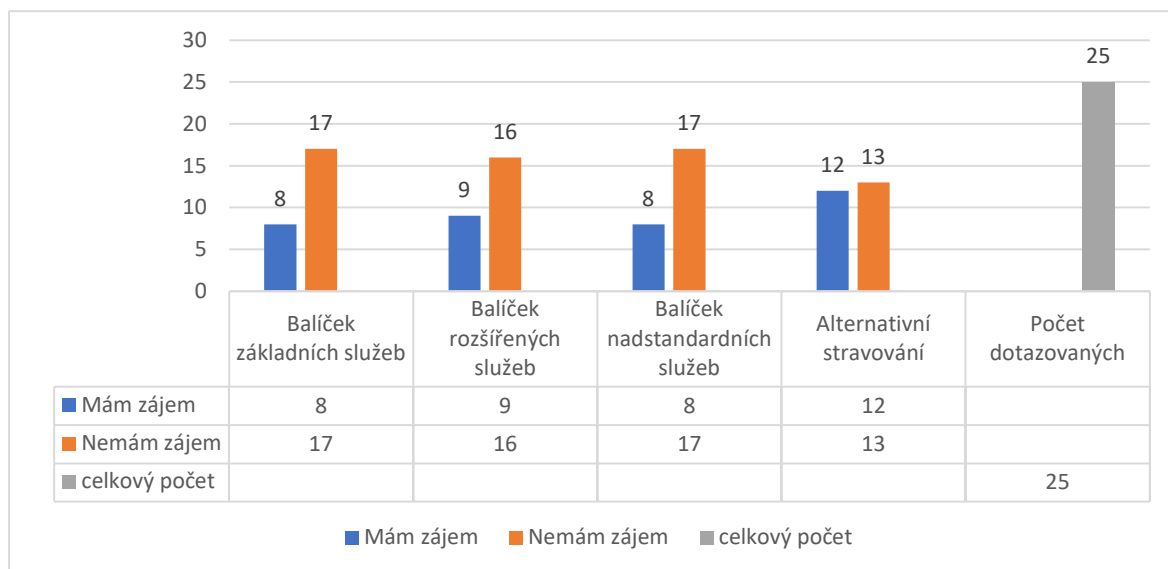
- Program se vzdělávacími aktivitami alternativní Montessori pedagogiky s možnou účastí rodičů po provozních hodinách mateřské školy a následným zapůjčením Montessori pomůcek do domácího prostředí.
- Kroužek anglického jazyka s lektorkou s požadovanou odborností pro práci s dětmi.
- Program jóga pro děti.
- Taneční kroužek pro děti.
- Výtvarný a polytechnický kroužek ve spolupráci se Polytechnickým klubem.

4) Nabídka zajištění alternativního stravování dětí

formou sepsání smluv s rodiči o poskytování alternativního stravování dětí jiným poskytovatelem stravovacích služeb.

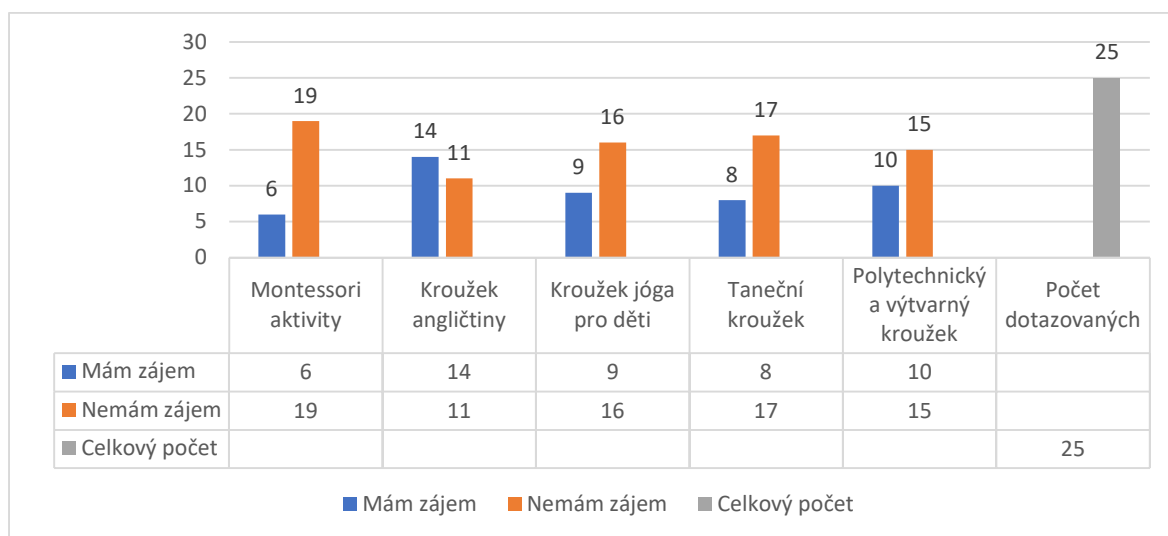
5) Nabídka jednotlivých kroužků

Obrázek 5 Graf zájmu o různé balíčky služeb



Zdroj: vlastní

Obrázek 6 Graf zájmu o odpolední kroužky



Zdroj: vlastní

Marketingová strategie a strategie propagace

Z výsledků provedených analýz vyplynulo, že pro soukromou mateřskou školu je důležitá její propagace zaměřená na cílovou skupinu rodičů a na rozšíření povědomí o mateřské škole na veřejnosti. Autorka práce doporučuje kombinovat různé kanály a techniky a vytvořit tak účinnou komunikační strategii. Pro propagaci školy je stěžejní aktualizace

webových stránek informacemi o programu a akcích školy doplněné fotografiemi z akcí. Autorka doporučuje záložky webové stránky „Zprávy pro rodiče“ a „Foto-video“ aktualizovat pravidelně v měsíčních intervalech. A na webové stránky přidat rubriku „Napsali o nás“ a požádat současné i bývalé klienty o napsání krátké hodnotící zprávy. Pro častější, týdenní sdílení krátkých zpráv o aktivitách mateřské školy a fotografií z akcí školy, doporučuje autorka využívat bezplatnou propagaci na Facebooku. Placenou reklamu na Facebooku cílenou na rodiče v dané lokalitě využívat v období před zápisem dětí na další školní rok, tedy v měsíci březen a duben.

Dalším doporučením je v období před zápisem do mateřské školy připravit a vytisknout letáky a ty distribuovat do čekáren pediatrů, knihovny a obchodů. Do marketingové komunikace zařadila autorka také pořádání akcí pro rodiče a komunitu, při kterých se rodiče a potenciální klienti mají možnost seznámit s prostředím, vzdělávací nabídkou a pedagogy školy. Formy propagace by měla soukromá mateřská škola průběžně hodnotit a analyzovat, aby měla přehled o efektivnosti a účelnosti investovaných financí. Vhodným kritériem je míra návštěvnosti webových stránek, počet sledujících na Facebooku, počet lajků u příspěvků. Důležité je také sbírat zpětnou vazbu od rodičů a komunity, aby bylo možné propagační strategii neustále vylepšovat. Vhodná zpětná vazba je pomocí vyplněných dotazníků.

5.5 Rozpočet a harmonogram strategií

Rozpočet strategie nadstandardní výchovné a vzdělávací činnosti školy je rozpočítán na měsíční paušální platbu v rámci balíčku nadstandardních služeb a na platby za jednotlivé kroužky. Předběžný rozpočet byl sestaven na základě výsledků ankety rodičů o zájmu o nadstandardní služby a zájmu o jednotlivé kroužky.

Předpokládané náklady:

Hodinová sazba lektora kroužku: 1 000 Kč, měsíční náklady na lektora	21 850 Kč
Provozní náklady na hodinu 150 Kč, měsíční náklady na provoz	3 278 Kč
Náklady na měsíc celkem	25 128 Kč

Předpokládané příjmy:

Balíček nadstandardních služeb: 120 Kč/hodina, paušální měsíční platba:	2 400 Kč
Zájem o Balíček nadstandardních služeb: 8 dětí	vybráno za měsíc: 19 200 Kč
Platba za kroužek: 180 Kč/hodina, měsíční platba:	720 Kč
Zájem o kroužky: 9 dětí	vybráno za měsíc: 6 480 Kč
Příjmy celkem	25 680 Kč

Pro mateřskou školu z balíčku nadstandardních služeb a kroužků je velmi zanedbatelný (552 Kč), ale přínosem je kladné vnímání školy, jako zprostředkovatele těchto služeb. Také je předpoklad, že některé kroužky mohou po získání certifikátu zajišťovat zaměstnané učitelky a tím si navýšit měsíční příjem.

Rozpočet marketingové strategie pro soukromou mateřskou školu je nastaven tak, aby odpovídal jejím finančním možnostem a zároveň umožňoval dosažení stanoveného cíle naplnit kapacitu mateřské na následující školní rok.

Rozpočet je rozdělen podle jednotlivých marketingových aktivit a zahrnuje jednorázové i průběžné náklady.

Obrázek 7 Tabulka nákladů

Nástroj marketingové komunikace	Kč/rok
Webové stránky	
Hosting, doména	2 500 Kč
Správa	1 200 Kč
Reklama na sociálních sítích	
Facebook	2 000 Kč
Akce pro rodiče a komunitu	
Materiály a občerstvení	10 000 Kč
Tiskové materiály	
Letáky	1 500 Kč
Dotazníky pro rodiče	500 Kč
Celkem	17 700- Kč

Zdroj: vlastní

Celková částka na marketingovou strategii pro soukromou mateřskou školu je odhadnuta na 17 700 Kč. Položka na akce pro rodiče a komunitu je nejvyšší z toho důvodu, že autorka

předpokládá konání akcí v časové frekvenci jedenkrát za dva měsíce v průběhu celého školního roku. Pořádání těchto akcí mohlo zvýšit zájem klientů o služby školy. Provozování webových stránek není finančně náročné a investice se vyplatí vzhledem k velkému okruhu oslovených potenciálních nových klientů.

Obrázek 8 Harmonogram marketingových aktivit

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Webové stránky aktualizace	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Facebook příspěvky	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Facebook placená reklama			■	■								
Akce pro rodiče a komunitu	■		■		■	■		■		■		■
Letáky			■	■								
Dotazníky						■						■

Zdroj: vlastní

Důležité je průběžné monitorování a vyhodnocování úspěšnost jednotlivých marketingových aktivit a podle výsledku je přizpůsobovat aktuálním podmínkám.

6 Závěr

Tato práce se zabývala výzvami a příležitostmi, s kterými se soukromá mateřská škola potýká v oblasti marketingu. Analýza externích a interních faktorů odhalila rozhodující oblasti, které může škola využít k získání konkurenční výhody a k posílení své pozice na trhu. Bylo zjištěno, že profesionální zodpovědný přístup ke vzdělávání, vysoká kvalita péče o děti a schopnost flexibilně a inovativně reagovat na měnící se potřeby rodičů a jedinečné prostředí školy jsou zásadními silnými stránkami školy. Na druhou stranu, omezené finanční prostředky a ohrožující legislativa představují významné výzvy, které je nutné překonávat promyšleným plánováním. Navržená marketingová strategie zdůraznila význam digitálního marketingu, účinného využívání sociálních médií a budování vztahů s klienty. Důraz byl kladen na propojení tradičních a digitálních forem marketingu, což odráží dynamický charakter současného marketingového prostředí. Práce také identifikovala potenciální rizika spojená se zaváděním navrhovaných marketingových strategií, včetně nejistoty tržního prostředí a omezených zdrojů. Poskytla konkrétní doporučení pro minimalizaci těchto rizik, včetně průběžného sledování a vyhodnocování marketingových aktivit.

Na závět je možné konstatovat, že úspěch malé soukromé mateřské školy v konkurenčním prostředí České republiky závisí na strategickém plánování a efektivním provedení marketingových strategií. S jasným zaměřením na své jedinečné hodnoty a s pevnou vazbou na potřeby a očekávání svých klientů má škola příležitost rozvíjet se v souladu s dlouhodobými cíli a posláním a zároveň se odlišit od konkurence. Pro další rozvoj školy bude zásadní průběžné hodnocení efektivity marketingových aktivit a jejich přizpůsobování nestabilním podmínkám trhu.

7 Seznam použitých zdrojů

- BARROW, Colin, 1996. *Základy drobného podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9232-8.
- BARTOŠOVÁ, Hana a KRAJNÍKOVÁ, Petra, 2011. *Základy marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-07-4.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4429-2.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 2007. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BRONWEN, 2020. *Literatura a sociální Média*. Routledge
- BUREŠOVÁ, Jitka, 2022. *Online marketing: od webových stránek k sociálním sítím*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1680-5.
- DIJCK, 2013. *The Culture Of Connectivity*. New York: Oxford University Press, pp.6-10.
- FORET, Miroslav; PROCHÁZKA, Petr a URBÁNEK, Tomáš, 2003. *Marketing: základy a principy*. Praxe manažera (Computer Press). Brno: Computer Press. ISBN 80-722-6888-0.
- FOTR, Jiří, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3985-4.
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-2499-2.
- FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy* 3.0. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-237-6.
- GENG, Dong Yang, 2020. *Modelling of subway stations built by pile beam arch method: summary of doctoral thesis*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava. ISBN 978-80-248-4379-7.
- GÜMÜS. *The effects of social media content marketing activities of firms on consumers' brand following behaviour*. 2017.
- HÁNDL, Jaroslav; JANATKA, František S. a NOVÁK, Radek, 1999. *Obchodní operace ve vývozu a v dovozu*. Praha: Codex Bohemia. ISBN 80-859-6394-9.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar a JANEČEK, Petr, 2023. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 3. přepracované a rozšířené vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3722-0.
- JANOUC, Viktor, 2020. *Internetový marketing*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-5016-0
- JEFFERSON, 2016. *Valuable Content Marketing*. Kogan Page Stylus.
- JONES, Brian DG a SHAW, Eric H, 2006. *Historie marketingového myšlení, Příručka marketingu*. Šalvěj. ISBN 978-1-4129-2120-6.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.
- KOTLER, Philip a ARMSTRONG, Gary, c2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

LOŠŤÁKOVÁ, Hana, 2005. *B-to-B marketing: strategická marketingová analýza pro vytváření tržních příležitostí*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1994-0.

LUKEŠ, Martin a JAKL, Martina, 2012. *Podnikání v České republice*. V Praze: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1884-8.

MANGOLD, W. a FAULDS, D., 2009. *Sociální média: Nový hybridní prvek propagace, Business Horizons*. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. Business Horizons,

PRECLÍK, Vratislav, 2000. *Průmyslová logistika*. Praha: Vydavatelství ČVUT. ISBN 80-010-2139-4.

SKOŘEPA, Ladislav a VOCHOZKA, Marek, 2008. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. ISBN 978-80-87278-01-7.

SAFKO, 2012. *The Social Media Bible*. Hoboken, N.J.: Wiley.

SINGH a DIAMOND, 2015. *Social Media Marketing For Dummies*. New Jersey: John Wiley.

SCHOJA, 2016. . *Why Should Companies Invest In Social Media Marketing*.

SRPOVÁ, Jitka, 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Expert (Grada). Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1

STERNE, Jim, 2011. *Měříme a optimalizujeme marketing na sociálních sítích: [metriky sociálních médií od A do Z]*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3340-8.

ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír, 2021. *Produkční a provozní management*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1385-9.

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

WERNER, Rudolf a ZUZÁK, Roman, 2006. *Základy podnikového managementu*. Ústí nad Labem: Fakulta sociálně ekonomická UJEP. ISBN 80-704-4809-1.

YAP, C. a YAZDANIFARD, R., 2014. *How Consumer Decision Making Process Differ From Youngster to Older Consumer Generation*. Journal of Research in Marketing.

ZAFARANI, R.; ABBASI, M. a LIU, H., 2014. . *Social Media Mining: An Introduction*. New York: Cambridge University Press.

Internetové zdroje

KUMAR, 2013. [Http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue4/F01443745.pdf?id=7380](http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue4/F01443745.pdf?id=7380). Online. In: . [cit. 2023-12-27]. The Role of Advertising in Consumer Decision Making. IOSR Journal of Business and Management

LINN, 2020. [Https://contentmarketinginstitute.com/2018/09/explain-content-marketing-anyone/](https://contentmarketinginstitute.com/2018/09/explain-content-marketing-anyone/). Online. In: . [cit. 2024-01-02].

PATRUTIU, Baltes, 2015. *Http://webbut.unitbv.ro/BU2015/Series%20V/BILETIN%20I/15_Patrutiu.pdf*. Online. In: . [cit. 2023-12-20], Content marketing - the fundamental tool of digital marketing.

WEERASINGHE, D., 2018. *Http://www.ijrbem.com/doc/71.pdf*. Online. In: . [cit. 2023-12-26]. Impact of content marketing towards the customer online engagement. International Journal of Research in Business, Economics and Management

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Obrázek 1 Počet narozených dětí od roku 2018 do roku 2023	59
Obrázek 2 Srovnávací tabulka služeb mateřských škol.....	62
Obrázek 3 Tabulka matice EFE	67
Obrázek 4 Tabulka matice IFE	74
Obrázek 5 Graf zájmu o různé balíčky služeb	81
Obrázek 6 Graf zájmu o odpolední kroužky.....	81
Obrázek 7 Tabulka nákladů	83
Obrázek 8 Harmonogram marketingových aktivit	84