Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Marketingová studie
Lužánky – centrum volného času

Jan Ondroušek

OBSAH

I. ÚVOD 3
1. Cíle marketingových studií 3
2. Klasifikace marketingových studií 3
3. Marketing v neziskové organizaci 4

II. MARKETINGOVÁ STUDIE 4
1. Zadání 4
2. Představení popisované organizace 4
Vymezení, historie 4
Poslání a hlavní cíl 5
Hlavní cílová skupina, klienti 5
3. Analýza místa působnosti a možnosti rozvoje 5
Místa působnosti 5
Vyhodnocení – SWOT analýza objektů (místa působnosti) 7
Závěrečná doporučení: 7
4. Analýza nabízených aktivit a jejich další rozvoj 8
Základní členění aktivit 8
Analýza BCG – pravidelná činnost 9
Závěrečná doporučení: 10
5. Analýza kvality a počtu zaměstnanců 11
Závěrečná doporučení: 11
6. Analýza vnější a vnitřní komunikace, P.R. 11
Závěrečná doporučení: 12
7. Závěrečná SWOT analýza Lužánek, vize 13
SWOT analýza 13
Vize 14
8. Závěr 16

III. Použitá literatura a zdroje 16

I. ÚVOD

Marketingové studie patří svým posláním i svým obsahem do problematiky marketingových výzkumů, případně marketingových průzkumů.

1. Cíle marketingových studií

V nejjednodušším pojetí bychom mohli říci, cílem marketingových studií je získání informací pro marketingové rozhodování, a to jak pro marketingová plánová rozhodnutí, tak také pro marketingová realizační opatření. Tato jednoduchá odpověď je však příliš všeobecná a nerespektuje rozmanité druhy marketingových studií, u nichž je cíl poněkud modifikován.

2. Klasifikace marketingových studií

Rozlišují 3 druhy marketingových studií:

- exploračních studie
- deskriptivní studie
- kauzální studie

Každá z těchto druhů marketingových studií si stanoví poněkud jiný cíl. Popišme si je tedy podrobněji:

a) Explorační (*průzkumné*) studie usilují především o zjištění a odhalení souvislostí možných průzkumů, čímž odpovídají na otázku jakým směrem by se mělo další šetření ubírat. Tématem explorativní studie může být například problém: jaké zdroje informací a jaké metody by bylo účelné využít pro řešení otázky dosažení konkurenčních výhod, které poradenské organizace by nejlépe a nejkompetentněji mohly řešit daný problém.

b) Deskriptivní (*popisné*) studie slouží především k poznání a popisu skutečnosti. Příkladem může být například téma: účinnost reklamní kampaně firmy

c) Kauzální (*příčinné*) studie se zaměřují na odhalení příčinných vztahů, čímž překračují úroveň popisu a dopracovávají se zjištění: co je příčinou nepoměru mezi velkým počtem návštěvníků obchodu a malým počtem nákupu.

3. Marketing v neziskové organizaci

Po krátkém úvodu, který byl věnován teoretickým východiskům k marketingovým studiím se pokusím o krátké zamyšlení a pokusím se odpovědět na často pokládanou otázku, která zkráceně zní:
„Existuje vůbec potřeba marketingu u neziskových organizací".

Nechci se pouštět do obecné argumentace a zaměřím se na konkrétní organizaci, která bude dále předmětem marketingové studie.

V tomto konkrétním případě, a myslím si, že tuto odpověď lze zobecnit i na další organizace podobného typu, je na položenou otázku odpověď, ano.

- Služby poskytované těmito organizacemi mají charakter velmi blízký tržnímu a lze tyto poskytované služby ocenit.
- Na trhu těchto služeb existuje celá řada organizací, které poskytují velmi podobné služby.
- Existuje konkurence a to nejen mezi organizacemi ve veřejném sektoru, ale i mezi organizacemi (firmami) v tržním sektoru.
- V mnoha organizacích působí celá řada odborníků jako dobrovolní pracovníci, kteří mají předpoklady pro vypracování marketingové strategie.

Myslím si, že tyto argumenty jasně ukazují na potřebu marketingu u neziskových organizací v tomto sektoru.

II. MARKETINGOVÁ STUDIE

1. Zadání

Popisovaný subjekt: Lužánky – centrum volného času, příspěvková organizace

Adresa: Lidická 50, 658 12 Brno

Zaměření: Poskytování výchovně vzdělávací činnosti a rekreační činnosti pro širokou veřejnost v jejich volném čase

Kontakt: www.luzanky.cz, luzanky@luzanky.cz

Cíl studie: Vyhodnocení současné úrovně nabídky aktivit a jejich další směřování

2. Představení popisované organizace

Vymezení, historie

Lužánky – centrum volného času jsou příspěvkovou organizací, kterou od roku 2001 zřizuje Jihomoravský kraj. Lužánky jsou školské zařízení zařazené do sítě škol. Jde o

zařízení typu dům dětí a mládeže, tak jak je definuje vyhláška MŠMT 432/1992 Sb. o střediscích pro volný čas dětí a mládeže.
Lužánky jsou nejstarším zařízením tohoto druhu v České republice, byly slavnostně otevřeny v roce 1949 a ve školním roce 1949/50 zde pracovalo 18 zájmových kroužků se 175 dětmi. Doslova překotný rozvoj nastal v roce 1993, kdy jako jedno z prvních školských zařízení přešlo do právní subjektivity. Od tohoto roku je patrný rozvoj a to nejen v nárůstu činnosti tohoto zařízení, ale i ve vzniku dalších poboček ve městě Brně. V současné době mají Lužánky v Brně celkem 5 poboček a mimo Brno jsou i dvě rekreační zařízení.

Poslání a hlavní cíl

Poslaní a hlavní cíl zařízení tohoto typu definuje výše zmíněná vyhláška takto:

§2 odst. 1
Středisko uskutečňuje výchovně vzdělávací, případně rekreační činnost pro děti a mládež, případně jejich rodiče a další dospělé zájemce (dále jen „účastníci") v jejich volném čase pravidelnou zájmovou činností, příležitostnou zájmovou činností, prázdninovou činností, individuální prací, soutěžemi a přehlídkami a nabídkou spontánních aktivit, a to během celého roku.

Vzhledem k obecnosti této definice, mají Lužánky specifikovány svoje vlastní cíle a poslání. Jde zejména o šíři nabídky pro veřejnost a to všech věkových kategorií od novorozenců po lidi v důchodovém věku s důrazem na věkovou kategorii 6 - 20 let. Mezi hlavní cíle patří to, aby v Lužánkách každý našel to co hledá a aby zde byl každý maximálně spokojen. Tohoto cíle je dosahováno kvalitní a širokou nabídkou a profesionálním přístupem.

Hlavní cílová skupina, klienti

Na straně jedné jsou hlavní cílovou skupinou děti a mládež ve věku od 6 do 20 let jako příjemci aktivit. Jde o skupinu, na kterou je namířena většina aktivit, ať už se týká pravidelné či spontánní činnosti. Na straně druhé jsou cílovou skupinou rodiče těchto dětí jako plátci těchto aktivit. V některých případech jsou tyto skupiny společné: rodič jako příjemce péče i jako plátce. Na tyto skupiny je činnost Lužánek nejvíce zaměřena. Pro skupinu příjemců péče je to zejména kvalitní a široká nabídka aktivit, dobré zázemí, kvalifikovaní vedoucí kroužků a kurzů a v neposlední řadě i příjemné prostředí. Pro skupinu plátců jde o profesionální přístup, transparentnost a přijatelná cenová politika.

3. Analýza místa působnosti a možnosti rozvoje

Vzhledem k omezenému rozsahu této práce se omezím na základní popis a budu se snažit poskytnout lepší obraz o stávajícím stavu ve vyhodnocení.

Místa působnosti

Jak již bylo výše zmíněno Lužánky působí v pěti budovách na uzemí města Brna a ve

dvou turistických základnách mimo Brno:

CVČ Lužánky, Lidická 50, Brno – sídlo firmy:
Budova se nachází v centru města Brna uprostřed Lužáneckého parku v klidném prostředí s dobrým dopravním spojením a dostupností. Budova je z přelomu století a je památkově chráněna.

BCVČ Lesná, Milénova 13, Brno – pobočka:
Budova se nachází v sídlišti Lesná na klidném místě s dobrou dopravní dostupností. Je poměrně nová z první poloviny 80 let a jako jediná z poboček, kde Lužánky působí, byla stavěna pro účely centra volného času.

CVČ Lány, Lány 3, Brno – pobočka:
Jde o budovu bývalé malotřídní školy ve staré zástavbě Bohunic. Budova je přímo u silnice a s omezenou dopravní dostupností.

SDV Labyrint, Švermova 19, Brno – pobočka:
Jde o budovu bývalé mateřské školky, která nebyla využívána. Je v klidném prostředí v nové zástavbě sídliště Bohunice s dobrou dopravní dostupností.

MMC Lávka, Kraví Hora 1, Brno – pobočka:
Nejmladší pobočka sídlící v malé budově, která dříve patřila vodárnám. Přestavba byla provedena s ohledem na budoucí využití pro nahrávací studia a činnosti související s tiskem, médii a hudbou. Je v klidném prostředí Kraví Hory s horší dopravní dostupností.

CVČ Slovinská, Slovinská 39/41, Brno – pobočka:
Starší budova v Králově Poli, která má dobrou dopravní dostupnost a nachází se v klidném prostředí. Její nevýhoda spočívá v malém zázemí a s malými možnostmi v okolí.

TZ Kozí Horka, Brněnská přehrada – turistická základna:
Turistická základna v blízkosti Brněnské přehrady, která slouží pouze v letním období. Špatná dopravní dostupnost, chybějící zázemí.

TZ Mostkovice, Mostkovice u Prostějova – turistická základna:
Turistická základna v blízkosti Plumlovské přehrady, která může pracovat celoročně, ale nemá odpovídající zázemí.

Vyhodnocení – SWOT analýza objektů (místa působnosti)

Příležitosti	**Hrozby**
Získání dalších neobsazených budov	Nedostatek financí na opravy Zvýšení nájmu
Přednosti	**Nedostatky**
Kvalitní budovy poboček Budova v parku Příjemné prostředí v budovách	Malá kapacita Chybějící zázemí na TZ Zanedbanost některých budov

Snažil jsem s vypíchnout jen některé nejdůležitější body. Nyní bych chtěl některé body více rozvést.

Získání dalších budov – vzhledem ke snižování počtu žáků na základních a středních školách a s tím související slučovaní škol dojde v nejbližších letech k uvolnění některých budov. Lužánky by se měly pokusit o získání alespoň jedné takové budovy.
Zvýšení nájmu – v současné době platí Lužánky nájem pouze ve dvou svých budovách a na jedné turistické základně. V ostatních budovách platí buď nájem symbolický nebo žádný. V případě změny postoje vlastníka budov by finanční zátěž v podobě zvýšených nájmů byla jen obtížně řešitelná.
Malá kapacita – většina budov naráží na limity. Aktivit je tolik, že jsou budovy vytíženy doslova od rána do večera, sedm dní v týdnu. Z toho plyne nedostatek na času na jejich vnitřní údržbu.
Chybějící zázemí na TZ – obě TZ během 90 let částečně vyhořely a Lužánky již nenašly prostředky na opětovné vybudování vyhořelých prostor. V obou TZ chybí zejména jídelny, společenské místnosti a kuchyně.

Závěrečná doporučení:

- Získat alespoň jednu budovu v Brně na rozvoj činnosti.
- Sehnat peníze na opravy a vybavení turistických základen. V případě nedostatku finančních prostředků zrušit provoz na těchto základnách a ukončit zde nájem.
- Pokusit se o uzavření dlouhodobých nájemních smluv za současných výhodných podmínek.

4. Analýza nabízených aktivit a jejich další rozvoj

Základní členění aktivit

1. Pravidelná zájmová činnost
2. Nabídka pro veřejnost
3. Výukové programy
4. Vzdělávání a školení
5. Letní činnost
6. Pořádání velkých akcí pro veřejnost

Výnosy	2000	2001	2002	2003	Procentní nárůst
Zápisné	2412	2769	2788	2930	121%
Nabídka veřejnosti	306	499	315	1013	331%
Výukové programy	288	328	278	323	112%
Vzdělávání	171	252	413	466	273%
Letní činnost	659	871	1436	1703	258%
Pronájmy	342	421	478	450	132%
Ostatní vlastní činnost	2712	2176	1703	1123	41%
Vlastní činnost celkem	**6890**	**7316**	**7411**	**8008**	**116%**

tabulka 1: Výnosy v letech 2000-2003

1. Pravidelná zájmová činnost

   Počet účastníků kolísá v pěti posledních letech kolem 4000. I když je ve společnosti obecně trend k menší organizovanosti daří se udržet počet účastníků u pravidelné zájmové činnosti. Jak je patrné z tabulky 1, výnosy ze zápisného vytrvale stoupají.

2. Nabídka pro veřejnost

   V posledním období patří k důležité součásti činnosti Lužánek. Počet účastníků těchto příležitostných akcí v roce 2002 byl 63 tis. Kč. Výnosy z této činnosti zaznamenaly v roce 2003 dramatický nárůst, který je způsoben přeřazením některých činností.

3. Výukové programy

   Tvoří hlavní nabídku pro školy všech stupňů. Lužánky mají v tomto segmentu tohoto specifického trhu výsadní postavení. V roce 2002 byl počet účastníků těchto programů z řad žáků ZŠ a studentu SŠ a VŠ, 19707.

4. Vzdělávání a školení

Lužánky patří mezi špičku v oboru. Z tohoto důvodů je jejich „morální" povinností poskytovat další vzdělávání a školení pro učitele MŠ, ZŠ a SŠ a pedagogy volného času.

5. Letní činnost

   Pořádání táborů patří k tradičním aktivitám středisek volného času. V roce 2002 uspořádaly Lužánky celkem 88 táborů a to jak zimních tak letních při celkovém počtu 2837 účastníků.

6. Velké akce

   Od roku 2000 pořádají Lužánky v Lužáneckém parku každoročně na přelomu května a června akci pro širokou veřejnost s názvem Bambiriáda. Tuto akci během celého víkendu navštíví kolem 15 000 návštěvníků. Nejen tato, ale i další akce během roku slouží především k propagačním účelům, ale i příjem z těchto akcí není zanedbatelný.

Analýza BCG – pravidelná činnost

Jenom pro úplnost zde uvádím analýzu BCG, která byla vypracována na výjezdním semináři pracovníků Lužánek v roce 2002.

Teorie:

Hvězdy – jsou silnými kartami do budoucnosti. Jsou to ty programy, které se nacházejí v levém horním rohu. Pro tento kvadrant je charakteristické rychlé tempo růstu a dominantní postavení organizace vzhledem ke konkurenčnímu prostředí. Jsou trvalým přínosem peněz a slibují velmi dobré vyhlídky do budoucna.

Dojné krávy – jsou ty programy, které mají vysoký podíl na trhu a organizaci přinášejí dlouhodobý příjem, ale dynamika jejich růstu je velmi malá. Jde o programy, které přinášejí jistotu a i díky nim lze financovat programy typu Otazníky.

Otazníky – programy nové a nevyzkoušené. Jde o programy u kterých je podíl organizace na trhu poměrně malý (jde v nabídce organizace o novinky), ale dynamika růstu je velká. Jednou z nich mohou být hvězdy, ale náklady na jejich uvedení jsou nemalé.

Psi (někdy též Honící psi) – programy s nízkým podílem na trhu a s malou dynamikou. Jejich udržování při životě je způsobeno jejich výjimečností nebo jejich vysokou kvalitou.

Hvězdy (stars)	**Otazníky (QuestionMarks)**
Výtvraka Keramika Počítače Dívčí kluby	Lanové centrum Kroužky v cizím jazyce
Dojné krávy (Milch Cows)	**Psi (Dogs)**
Jóga Sportovní kroužky	Technické kroužky Společenské vědy

Závěrečná doporučení:

- Udržet stávající počet účastníků pravidelné činnosti. Jde o pravidelný a poměrně jistý zdroj financování.
- Zachovat počet akcí pro veřejnost a snažit se ještě více prosadit na poli vzdělávání a výukových programů.
- Pravidelně provádět analýzu BCG a vyhodnocovat předchozí závěry těchto analýz.

5. Analýza kvality a počtu zaměstnanců

		Fyzické osoby	Přepočtené osoby
Pedagogičtí pracovníci celkem		229	47,7
v tom	interní	49	40,8
	externí	39	6,9
	dobrovolní	141	X
Ostatní pracovníci		52	31,6
v tom	interní	36	30,5
	externí	6	1,1
	dobrovolní	10	X

tabulka 2: počet zaměstnanců

Počet interních zaměstnanců v Lužánkách v poslední době vytrvale roste. S tímto růstem je spojen ovšem i růst výkonu, jak je patrno z tabulky 1. Jde tedy o žádoucí jev, který působí růstovým charakterem.

Vzdělání pedagogických zaměstnanců je na vysoké úrovni. Celých 80% má vysokoškolské vzdělání, což je u organizací tohoto typu spíše výjimkou.

Většina pedagogických zaměstnanců se dále vzdělává a to nejen formou kurzů a vzdělávacích akcí, ale i formou studia na vysokých školách.

Závěrečná doporučení:

- Udržet kvalitní a kvalifikovaný počet pedagogických zaměstnanců.
- Podporovat jejich další vzdělávání.
- Poskytovat dobré zázemí pro práci početné skupiny dobrovolníků a snažit se o udržení jejich počtu.

6. Analýza vnější a vnitřní komunikace, P.R.

Lužánky prošly během devadesátých let značným vývojem. Tak jako většina subjektů v tomto období.

K jedněm z velkých počinů té doby patří nepochybně umístění reklamy na tramvaj DPmB v době, kdy tento způsob reklamy byl v počátcích a po Brně jezdila jediná

tramvaj tohoto typu, Brňákům známá růžová Minolta.

Základním kamenem pro zlepšování komunikace a to nejen uvnitř firmy, ale i na veřejnost jsou každoroční rozjezdová soustředění zaměstnanců organizace. Na těchto soustředěních dochází k reflexi současného stavu a komunikují se zde potřeby organizace do budoucnosti. Velká část těchto soustředění bývá zaměřena na komunikaci, P.R., image firmy a další oblasti důležité pro komunikaci na veřejnosti. Tato soustředění bývají zajišťována kvalitními lektory, jenom stručně (rok 2002 – Komunikační dovednosti, PaedDr. Olga Medlíková, rok 2001 – Konflikt a komunikace, Dr. Věra a Mgr. Ivan Janíkovi).

Z jednoho z těchto soustředění vyplynul mezi zaměstnanci požadavek na kvalitního firemního fundraisora. Tento požadavek se podařilo naplnit a byl tím položen základ pro vznik nového oddělení marketingu a služeb, které v současné době zaměstnává pět zaměstnanců. Jeho náplní je pořádání velkých akcí, pořádání tiskových konferencí, monitoring tisku a ostatních sdělovacích prostředků, zajišťování účasti pedagogických pracovníků v rozhlasovém pořadu Českého rozhlasu Brno, fundraising, propagace (návrh a tisk propagačních materiálů), tvorba internetových stránek a zajišťování jednotné image organizace.

Závěrečná doporučení:

- Zlepšit kvalitu internetových stránek, zejména pak jejich aktuálnost.
- Uspořádat anketu mezi klienty s cílem zjistit spokojenost s úrovní poskytovaných programů.
- Zlepšit vnitřní komunikaci vytvořením vnitřního informačního systému.

7. Závěrečná SWOT analýza Lužánek, vize

SWOT analýza

Příležitosti	**Hrozby**
Krajský rozměr Granty, projekty Pozemky, objekty Vybavení Zájem médií Personální obsazení (KÚ)	Změna na KÚ Politika, zvraty Nedostatek financí Účelovost dotací Konkurence Ostatní SVČ v kraji Jiná NNO Nezájem Špatný technický stav budov
Přednosti	**Nedostatky**
Komunikace Jméno v městě, kraji Tradice Atraktivní nabídka Široká nabídka, formy Pracovitost Počet dobrovolníků Vlastní odchovanci Laskavost Kreativita, flexibilita Umístění – centrum – park, pobočky Technické zázemí Údržba Příjemné pracovní ovzduší Organizační schopnosti Zkušenosti Schopnost improvizace Odbornost Propagace	Komunikace, informační toky Je toho moc Propojení poboček (s pobočkami) Neznáme se (je nás moc) Plnění úkolů v termínech Administrativa Přetížení budov Technický stav budov, skleníků

Vize

Proč chodí do Lužánek klienti?

(pracovní výstupy ze semináře vedoucích zaměstnanců, každý napsal max. 3 důvody)

Důvod	***Počet výskytů***
Keramika	12
Počítače	10
Jóga	10
Možnosti pro rodiče s dětmi	6
Dostupnost	5
Tradice	5
Dobré jméno	3
Nové netradiční věci	3
Seberealizace	1

Za čím půjdou klienti k vám za 5 let?

(pracovní výstupy ze semináře vedoucích zaměstnanců, každý napsal max. 3 důvody)

Důvod	***Počet výskytů***
Lanové centrum (outdoor)	16
Informační (počítačové) kroužky	14
Rodiče a děti	10
Keramika, výtvarné aktivity	8
Sportovní, rekreační vyžití	3
Informace	3

Co budou Lužánky nabízet v nejbližších letech?

(pracovní výstupy ze semináře vedoucích zaměstnanců, práce ve 4 skupinách)

I.
Moderní vybavení
Tradice
Pozice (jít vpřed)
Pro všechny
Pestrost, pružnost
Kvalita
Tým
Vždy

II.
Rozmanitost – věk účastníků, zaměření, cílové skupiny
Profesionalita
Technické zázemí
Komunikace
Image
Popularita – dobrá pověst
Tradice
Schopnost informovat o volnočasových aktivitách

III.
Široká nabídka po celý den a rok
Nabídka pro školy, rodiny a veřejnost
Kvalita
Otevřenost změnám
Spolupráce
Dobrý tým pod dobrým vedením
Nadšení
Finance

IV.
Spolehlivost
Vzdělávání
Pružnost
Spolupráce
Pestrost
Odbornost
Tradice
Radost

8. Závěr

Snažil jsem se provést marketingovou studii na organizaci, kterou velmi dobře znám. Jde pochopitelně o výtah možné marketingové studie takového typu organizace. Snažil jsem se spíš o konkrétní analýzy a využití interních zdrojů.

III. Použitá literatura a zdroje

Jaroslav Světlík: Marketing školy. Ekka. Zlín 1996
Interní materiály CVČ Lužánky