

**Masarykova univerzita  
Ekonomicko-správní fakulta**

**Marketingová studie  
Lužánky – centrum volného času**

**Jan Ondroušek**

# OBSAH

<b>I. ÚVOD .....</b>	<b>3</b>
1. Cíle marketingových studií .....	3
2. Klasifikace marketingových studií .....	3
3. Marketing v neziskové organizaci .....	4
<b>II. MARKETINGOVÁ STUDIE .....</b>	<b>4</b>
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
<b>III. Použitá literatura a zdroje .....</b>	<b>16</b>

# 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:

- explorační studie
- deskriptivní studie
- kauzální studie

Každá z těchto druhů marketingových studií si stanoví poněkud jiný cíl. Popíšme 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](http://www.luzanky.cz), [luzanky@luzanky.cz](mailto: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**

Poslání 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 širší 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 plátců těchto aktivit. V některých případech jsou tyto skupiny společné: rodič jako příjemce péče i jako plátec. 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 území 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 sídlí v malé budově, která dříve patřila vodárnám. Přestavba byla provedena s ohledem na budoucí využití pro nahrávací studia a činnosti související s tiskem, médií 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)

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

Snažil jsem se 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 slučování 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%
<b>Vlastní činnost celkem</b>	<b>6890</b>	<b>7316</b>	<b>7411</b>	<b>8008</b>	<b>116%</b>

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 přerazením 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 studentů SŠ a VŠ, 19707.

#### 4. Vzdělávání a školení

Lužánky patří mezi špičku v oboru. Z tohoto důvodu 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.

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

**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 patrné 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 jednomu 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

<p><b>Příležitosti</b></p> <p>Krajský rozměr Granty, projekty Pozemky, objekty Vybavení Zájem médií Personální obsazení (KÚ)</p>	<p><b>Hrozby</b></p> <p>Změna na KÚ Politika, zvraty Nedostatek financí Účelovost dotací Konkurence Ostatní SVČ v kraji Jiná NNO Nezájem Špatný technický stav budov</p>
<p><b>Přednosti</b></p> <p>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</p>	<p><b>Nedostatky</b></p> <p>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</p>

## Vize

### Proč chodí do Lužánek klienti?

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

<i><b>Důvod</b></i>	<i><b>Počet výskytů</b></i>
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)

<i><b>Důvod</b></i>	<i><b>Počet výskytů</b></i>
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