

# **Projekt zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín, příspěvková organizace**

Bc. Ivana Petříková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana PETŘÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10852**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín,  
příspěvková organizace**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a řízení neziskových organizací.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu konkurenčního postavení a nabídky služeb organizace DDM Astra na zlínském trhu dětských volnočasových aktivit.
- Na základě výsledků analýzy zpracujte projekt zlepšení nabídky služeb DDM Astra.
- Zhodnoťte projekt z hlediska jeho přínosů a omezení implementace do praxe.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

**BAČUVČÍK, R. Marketing neziskového sektoru. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. 155 s. ISBN 80-7318-436-2.**

**HANNAGAN, T. J. Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996. 207 s. ISBN 80-85943-07-7.**

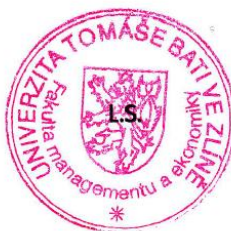
**PAYNE, A. Marketing služeb. Praha: Grada, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X.**

**REKTORÍK, J. Organizace neziskového sektoru. 2. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

# PROHLÁŠENÍ AUTORA

## DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 19.4.2012

Ivana Pehíková

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín. Teoretická část je tvořena poznatky z oblasti řízení neziskových organizací, marketingu neziskových organizací, konkurence a konkurenceschopnosti organizace vycházející z odborné literatury. Praktická část práce je věnována představení organizace, PESTE analýze, Porterovu modelu pěti konkurenčních sil, analýze vnitřního prostředí organizace, SWOT analýze a dotazníkovému šetření. Na základě poznatků těchto analýz je vypracován projekt, který se věnuje návrhům a doporučením, na základě kterých lze zlepšit nabídku poskytovaných služeb. Závěr projektu je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: neziskový sektor, příspěvková organizace, služby, konkurenceschopnost, konkurence, PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýza.

## **ABSTRACT**

This diploma thesis deals with a project for improvement the service offer of leisure time centre for children Astra Zlín. The theoretical part is elaborated based on the professional literature and concerns management of non-profit organizations, mainly their marketing, competition and competitive advantage. The practical part is dedicated to presentation of the organization, PESTE analysis, Porter's five competitive forces model, analysis of intern environment, SWOT analysis and survey. In response to results of analysis, the project improving service offer is conceived in the form of suggestions and recommendations. At the end of the project the time, cost and risk analysis are drawn.

Keywords: allowance organization, nonprofit market segment, services, competitive advantage, competitive, PESTE analysis, Porter's five competitive forces model, SWOT analysis.

Děkuji vedoucí diplomové práce Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi během zpracování projektu ochotně poskytovala. Velký dík patří také ředitelce DDM Astra Zlín, paní Ivaně Vladíkové, Bc., za vstřícnost, ochotu a poskytování cenných informací při konzultacích.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>13</b>
1.1 PROSTOR PRO PŮSOBENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	13
1.2 VIZE A POSLÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	14
1.3 FUNKCE NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	15
1.4 CÍLE NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	15
1.5 TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	15
1.6 KLASIFIKACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	16
1.7 ZDROJE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	17
1.8 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	18
1.8.1 Příspěvková organizace zřízená organizační složkou státu .....	18
1.8.2 Příspěvkové organizace zřízená územními samosprávnými celky (kraji a obcemi).....	19
1.9 SPECIFIKA ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	19
<b>2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>20</b>
2.1 VÝVOJ MARKETINGU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	20
2.2 IDENTIFIKACE ZÁKAZNÍKA .....	20
2.3 IMAGE ORGANIZACE .....	21
2.4 MARKETINGOVÉ KONCEPCE .....	21
2.5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	22
2.6 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ .....	22
2.7 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	23
2.7.1 Mikroprostředí.....	23
2.7.2 Makroprostředí .....	23
2.7.3 Analýzy prostředí .....	24
2.7.3.1 PEST analýza .....	24
2.7.3.2 Analýza SWOT .....	25
<b>3 MARKETING SLUŽEB</b> .....	<b>27</b>
3.1 POVAHA SLUŽEB .....	27
3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH .....	28
3.3 KVALITA SLUŽEB .....	28
3.4 ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB .....	29
3.5 PROPAGACE A KOMUNIKACE SLUŽEB .....	30
<b>4 KONKURENCE</b> .....	<b>31</b>
4.1 KONKURENČNÍ ODLIŠENÍ V OBLASTI SLUŽEB .....	31
4.2 ANALÝZA KONKURENCE .....	32
4.3 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH PROSTŘEDÍ .....	33
4.4 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	34
<b>5 KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE</b> .....	<b>37</b>



5.1	KONKURENČNÍ VÝHODA.....	37
5.1.1	Volba vhodné konkurenční výhody .....	37
<b>6</b>	<b>SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>39</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>40</b>
<b>7</b>	<b>CHARAKTERISTIKA DDM ASTRA ZLÍN .....</b>	<b>41</b>
7.1	VLASTNÍ ČINNOST DDM ASTRA .....	42
7.2	CÍLE DDM ASTRA .....	44
7.3	CÍLOVÁ SKUPINA .....	44
<b>8</b>	<b>ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU.....</b>	<b>45</b>
8.1	PEST(E) ANALÝZA .....	45
8.1.1	Politicko-legislativní faktory.....	45
8.1.2	Ekonomické faktory .....	46
8.1.3	Sociálně-kulturní faktory .....	47
8.1.4	Technologické faktory .....	47
8.1.5	Environmentální faktory .....	48
	Sociálně-kulturní faktory.....	48
8.2	PORTERŮV MODEL.....	49
8.2.1	Analýza konkurence.....	49
8.2.2	Síla zákazníků .....	55
8.2.3	Síla dodavatelů .....	55
8.2.4	Substituty.....	55
8.2.5	Nová konkurence .....	56
8.2.6	Zhodnocení Porterova modelu .....	56
8.3	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	57
8.3.1	Údaje o práci školského zařízení.....	57
8.3.2	Organizační struktura DDM Astra .....	57
8.3.3	Dopravní dostupnost .....	58
8.3.4	Rozpočet organizace .....	58
8.3.5	Propagace .....	60
8.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	60
8.5	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – ČÁST PRO RODIČE .....	61
8.6	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ – ČÁST PRO DĚTI .....	65
<b>9</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>69</b>
9.1.1	Silné stránky (strenghths).....	69
9.1.2	Slabé stránky (weaknesses).....	70
9.1.3	Příležitosti (opportunities).....	70
9.1.4	Hrozby (threats) .....	71
9.1.5	Plus/mínus matice SWOT analýzy.....	73
<b>10</b>	<b>ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>75</b>
<b>11</b>	<b>PROJEKT ZLEPŠENÍ NABÍDKY SLUŽEB DDM ASTRA ZLÍN.....</b>	<b>77</b>
11.1	DLOUHODOBÉ POSÍLENÍ POZICE NA TRHU VOLNOČASOVÝCH AKTIVIT.....	79
11.1.1	Zviditelnění organizace na veřejnosti .....	79
11.1.1.1	Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost .....	79
11.1.1.2	Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary, tábory.....	88
11.1.2	Rozšíření nabídky služeb do obcí a základních škol.....	93

11.1.2.1	Analýza základních škol a návrh nabídky zájmových kroužků pro ZŠ.....	94
11.1.2.2	Návrh nabídky zájmových kroužků .....	97
11.1.2.3	Analýza volnočasových aktivit v jednotlivých obcích a návrh nabídky zájmových kroužků.....	98
11.1.3	Dosáhnout rozšíření nabídky služeb .....	101
11.1.3.1	Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek.....	101
11.1.3.2	Rozšíření nabídky služeb o workshopy.....	104
11.2	ČASOVÁ REALIZACE PROJEKTU .....	106
11.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	109
11.4	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	111
11.5	ZHODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	113
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>124</b>

## ÚVOD

Pod pojmem volný čas si můžeme představit odpočinek, rekreaci, zábavu, zájmové činnosti, dobrovolné vzdělávání, prospěšnou činnost a jiné. Z hlediska dětí a mládeže je to čas mimo vyučování, čas, který děti využívají k provozování různých aktivit a činností, které mohou, ale nemusejí dělat. V tom je hlavní rozdíl mezi školou, do které musí chodit, kde musí plnit povinnosti, učit se a připravovat se do ní. Často však mládež provozuje ne zrovna efektivní aktivity (nekontrolované ze strany dospělých) nebo inklinuje k sociálně patologickým jevům, jako jsou záškoláctví, šikana, drogy (především alkohol a tabák, ale i jiné). Jedním z velmi aktuálních úkolů současné společnosti je těmto jevům zamezit, nabídnout dětem a mládeži kvalitní využívání volného času širokou nabídkou volnočasových aktivit, a proto také vznikla tato diplomová práce.

Cílem práce je vytvoření projektu zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín příspěvkové organizace působící na trhu volnočasových aktivit pro děti a mládež.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z oblasti neziskových organizací (jejich charakteristika a specifika řízení), marketingu služeb, konkurence a konkurenceschopnosti. Praktická část obsahuje analýzy současného stavu organizace a jejího prostředí a vytvořený projekt.

Na začátku praktické části je charakterizována organizace DDM Astra, kde jsou popsány hlavní činnosti organizace a její cíle. Dále je provedena PEST(E) analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Tyto analýzy jsou zpracovány za účelem poskytnutí co nejvíce informací o současné situaci na trhu volnočasových aktivit. Následně je také analyzováno vnitřní prostředí organizace, které se zaměřuje například na dopravní dostupnost, propagaci, rozpočet a organizační strukturu. S cílem získat informace přímo od zákazníků, je provedeno dotazníkové šetření, jež je rozděleno na část pro rodiče a část pro děti. Před zahájením projektu je také zpracována SWOT analýza. Samotný projekt se zabývá zlepšením nabídky služeb, jehož návrhy jsou zpracovány na základě provedených analýz. V závěru projektu je také uvedena časová, nákladová a riziková analýza.

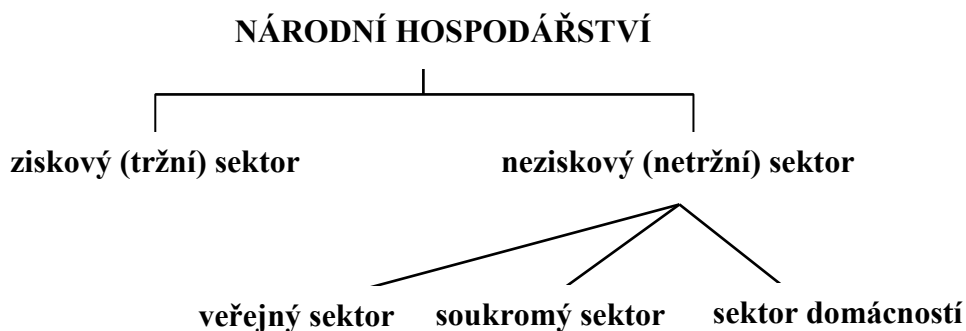
Efektivní využívání volného času by mělo být nezbytnou součástí moderní společnosti a života každého jedince. Děti vyžadují zvláštní péči vzhledem k jejich možnému snadnému ovlivnění. Organizací zabývajících se volnočasovými aktivitami dětí jako je Dům dětí a mládeže Astra by pro to měly být nadále předmětem zájmu společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

## 1.1 Prostor pro působení neziskových organizací

Podle Rektořika (2007, s. 13) je pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují a proč existují nesporně důležité znát vymezení prostoru, který je jim určen v rámci národního hospodářství. Jako nejvhodnější se jeví teoreticky prozkoumané členění podle principu financování. Z hlediska principu financování je národní hospodářství možno klasifikovat podle schématu, uvedeného na obrázku 1. (Rektořík, 2007)



Obr. 1. Členění národního hospodářství podle principů financování (Rektořík, 2007 s. 13)

**Ziskový (tržní) sektor** je část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Prostředky jsou získány z prodeje statků, které buď produkují, nebo distribuují. Tento prodej se uskutečňuje za tržní cenu, která je vytvořena na základě vztahu poptávky a nabídky. Cílem tohoto sektoru je zisk.

**Neziskový (netržní sektor)** je část národního hospodářství, ve které subjekty produkují statky a prostřednictvím tzv. přerozdělovacích procesů se snaží získávat prostředky pro svoji činnost. Cílem neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, jenž má většinou podobu veřejné služby.

**Neziskový (veřejný) sektor** je část neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, je řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby.

**Neziskový soukromý sektor** je část národního hospodářství, ve kterém není cílem zisk, ale přímý užitek. Tento sektor je financován ze soukromých financí, (ale příspěvek

z veřejných financí se nevylučuje) tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své finance do konkrétní produkce nebo distribuce statků, aniž by jim tento vklad přinesl finančně vyjádřený zisk.

**Sektor domácností** je důležitou součástí národního hospodářství hlavně proto, že je začleňen do koloběhu finančních toků a vstupuje na trh produktu, faktorů a kapitálu. (Rektořík, 2007)

Neziskový sektor se skládá z organizací, které jsou charakterizovány pěti společnými rysy:

- 1) Jde o organizace, které jsou do jisté míry institucionalizovány.
- 2) Mají soukromou povahu, to znamená, že neziskové organizace nejsou součástí státní správy.
- 3) Nerozdělují zisk mezi vlastníky nebo vedení organizace. Dosažený zisk musí být použit na cíle dané posláním organizace. Tyto organizace však neslouží primárně k dosahování zisku.
- 4) Jsou samosprávné, autonomní, tj. mají svá vlastní pravidla řízení a nejsou ovládány z venku.
- 5) Jsou dobrovolné, tj. mají alespoň jeden významný prvek dobrovolné činnosti. To znamená, že příjmy pocházejí z dobrovolných příspěvků nebo převážná většina pracovníků jsou dobrovolníci. Za dobrovolný prvek, lze považovat i dobrovolnou správní radu. (Frič, Goulli, 2001)

## 1.2 Vize a poslání neziskových organizací

Při zakládání organizace je důležité definovat vizi, která je předpokladem úspěšného uplatnění jejího poslání i vypracování strategického projektu. Vize sděluje základní orientaci organizace, říká nám, čím by měla organizace být a kam se chce ve své činnosti oblasti dostat. Jsou to především vnitřní představy manažerů, které se týkají budoucnosti organizace. K hlavním charakteristikám formulování vize podle Šimkové (2006) patří:

- pohlíží do daleké budoucnosti,
- její definice je krátká,
- je srozumitelná pro každého,
- může jí sdílet více organizací (v místě, státě atd.).

Na rozdíl od vize má poslání zcela konkrétní charakter. Poslání vymezuje důvod existence ekonomického subjektu, musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou orga-

nizaci od ostatních podobně zaměřených organizací. Poslání je tedy definováno souborem potřeb, které organizace uspokojuje pomocí užitečných produkováných statků a služeb. (Šimková, 2006)

### 1.3 Funkce neziskového sektoru

Poslání instituce bývá uskutečňováno prostřednictvím funkcí, které jsou naplňovány souborem činností. Konečným výsledkem je produkce statků (služeb) nebo podmínky pro produkci těchto statků. (Rektořík, 2007)

Podle Rektoříka (2007) rozlišujeme funkce primární (hlavní), sekundární (zabezpečovací) a řídicí. Podstatou primární funkce je, že prostřednictvím svých činností naplňují samo poslání organizace. Sekundární funkce pak vytvářejí podmínky pro uskutečnění primárních funkcí. Funkce řídicí působí samostatně, vykonávají ji především pracovníci, kteří zabezpečují současně funkce primární.

### 1.4 Cíle neziskového sektoru

Neziskové organizace vznikají za účelem poskytování určité služby nebo produktu obyvatelstvu. Cílem není vytváření zisku a jeho rozdělování, ale především veřejný prospěch.

Mezi hlavní cíle neziskových organizací patří: poskytovat vysoce kvalitní službu či produkt, sloužit zákazníkovi, přispívat k veřejnému blahu a starat se o oblasti přesahující zájem jednotlivce (např. ekologie).

Cíle mohou být členěny podle kritéria funkce (cíle primárních a sekundárních funkcí), kritéria času (cíle dlouhodobé, střednědobé, krátkodobé a operativní) a kritéria adresnosti, kde jsou cíle členěny podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky. (Kincl a kolektiv, 2004; Rektořík, 2007)

### 1.5 Typy neziskových organizací

Podle zákona o daních z příjmu patří mezi neziskové organizace následující typy organizací:

- zájmové sdružení právnických osob, jestliže mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,

- nadace a nadační fondy,
- obce,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy atd. (Šimková, 2006)

## 1.6 Klasifikace neziskových organizací

Neziskové organizace se klasifikují podle:

- zdrojů financování** – zda tyto zdroje pocházejí z vládních dotací pomocí daní a grantů, z dobrovolných příspěvků nebo jiných zdrojů.
- typu výrobku (služby)** – zda organizace produkuje hmotný výrobek (reálnou službu), nebo usilují o změnu chování lidí (např. kampaň proti kouření).
- organizační formy**, která může být:
  - dárcovská – organizace má příjem hlavně z darů,
  - komerční – za své služby organizace vyžaduje od svých uživatelů platbu,
  - vzájemná – organizace je řízena z velké části svými uživateli. (Hannagan, 1996)
- míry naplnění kritéria veřejného prospěchu**, rozlišujeme dvě základní skupiny neziskových organizací:
  - **organizace vzájemně prospěšné** – mezi hlavní cíle patří sloužit zájmům svých členů; jde o organizace, které vznikly na základě určité podobnosti koníčků, sociálního postavení, profese či věku svých členů.
  - **organizace veřejně prospěšné** – cílem je poskytování veřejně prospěšných služeb veřejnosti.
- oblasti působení**, vyplývá z toho, v jaké oblasti veřejného života organizace působí
  - **oblast kultury a umění** – divadla, muzea, knihovny, ZOO, historické a kulturní společnosti a jiné,



- **oblast sportu a rekreace** – tělovýchovné organizace, sportovní kluby, společenské kluby, kluby přátel a jiné,
- **oblast vzdělání a výzkumu** – předškolní výchovná zařízení, základní, střední a vysoké školy, výzkumné ústavy a jiné,
- **oblast zdraví** – nemocnice, rehabilitační zařízení, lékařské pohotovosti a jiné
- **oblast sociálních služeb** – péče o děti a mládež, služby handicapovaným spoluobčanům, jídelny a jiné,
- **oblast ekologie** – ochránci životního prostředí, veterinární služby a jiné,
- **oblast rozvoje obcí a bydlení** – hasičské spolky, bytové družstva a jiné,
- **oblast ochrany práv a obhajoby zájmů** – sdružení měst a obcí, právní poradenství, organizace na ochranu spotřebitele a jiné,
- **oblast politiky** – politické strany, politická hnutí a jiné,
- **oblast organizování dobročinnosti** – nadace, charitativní organizace, centra pro dobrovolníky a jiné,
- **oblast náboženství** – kostely, synagogy a ostatní místa pro bohoslužby,
- **oblast mezinárodních aktivit** – rozvojové pomoci, instituce zajišťující mezinárodní mírové podpory,
- **oblast profesních a pracovních vztahů** – profesní komory, odborové organizace a jiné. (Kincl a kolektiv, 2004)

## 1.7 Zdroje neziskových organizací

**K dispozici má nezisková organizace následující typy zdrojů:**

1. výnos z prodeje služeb a výrobků,
2. individuální dárci a dobrovolníci,
3. firemní dárci,
4. veřejné zdroje (ministerstva a kraje),
5. nadace, nadační fondy,
6. ostatní subjekty (ambasády, jiné neziskové organizace, obchodní komory, zahraniční organizace).

Nezisková organizace získá úspěšně peníze, jestliže dokáže účinně oslovit tyto zdroje a reagovat na jejich potřeby. Organizace pro své fungování nevyužívají jen finanční pro-

středky, ale také materiální a technické zázemí. Tyto prvky může zakoupit za peníze nebo získat nefinanční podporu od zdrojů (např. pronájem za zvýhodněných podmínek, bezplatné kopírovací služby atd.). (Šedivý, Medlíková, 2009)

## **1.8 Příspěvkové organizace**

Růžičková (2011, s. 36) tvrdí, že výkon zřizovatelských nebo zakladatelských funkcí pro příspěvkové organizace zřízené organizačními složkami státu se řídí zákonem č. 219/2000 sb. o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů. Příspěvkové organizace, které vznikly před platností tohoto zákona, jsou právnickými osobami a ve své činnosti pokračují i nadále. Funkci zřizovatele plní v tomto případě organizační složky státu, vyšší územní samosprávné celky nebo obce, byla-li pravomoc zřizovat, řídit a zrušovat přenesena na příslušná zastupitelstva. Pro každou nově vzniklou příspěvkovou organizaci, která hospodaří se státním majetkem, musí být schválen zvláštní zákon; to platí i pro rozhodování o rozdělení, sloučení, splynutí a jiných změnách organizace. Tyto příspěvkové organizace zřízené státem se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změnách některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

### **1.8.1 Příspěvková organizace zřízená organizační složkou státu**

Tato příspěvková organizace vykonává hlavní činnost definovanou zvláštním zákonem nebo zřizovací listinou. Hlavní činnost může být poskytována i za úplatu. Příspěvková organizace hospodaří s peněžními příspěvky získanými ze státního rozpočtu v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Dále příspěvková organizace hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí, s peněžními prostředky poskytnutými z rozpočtů územních samosprávných celků a státních fondů včetně prostředků z rozpočtu Evropské unie a z Národního fondu. Veškeré tyto příjmy organizace jsou prostředky získané pro stát, musí být využívány jen k účelům, na které jsou určeny, a na krytí nezbytných potřeb. Pokud nastanou nějaké změny, které by mohly ovlivnit vztah ke státnímu rozpočtu, je příspěvková organizace povinna tyto změny sdělit svému zřizovateli.

### 1.8.2 Příspěvkové organizace zřízená územními samosprávnými celky (kraji a obcemi)

Příspěvkové organizace zřízené krajem nebo obcí se na rozdíl od příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu zapisují do obchodního rejstříku. Návrh na zápis do obchodního rejstříku nově založených příspěvkových organizací, musí být podán do 15 dnů ode dne, kdy organizace státu vznikla, návrh podává zřizovatel. V dnešní době jsou však i příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky, které zapsány v obchodním rejstříku nejsou. Důvodem je, že sám zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů neobsahuje sankční ustanovení za absenci zápisu do obchodního rejstříku.

Zatímco příspěvkové organizace „státní“ mají příjmy z hlavní činnosti a z jiné činnosti, příspěvkové organizace „obecní“ mají příjmy z hlavní a doplňkové činnosti. (Růžičková, 2011)

## 1.9 Specifika řízení neziskových organizací

Podle Druckera (1990 s. 8) je pro neziskové organizace řízení důležité hlavně z toho důvodu, že neusilují o finanční zisk. Uvědomují si, že se musí učit jak využívat řízení ve svůj prospěch, aniž by se staly jeho obětí. Organizace potřebují řízení proto, aby se mohly soustředit na své poslání. V oblasti řízení existuje jen málo metod, které jsou určeny právě pro neziskové organizace. Většina z nich byla prvotně vyvinuta pro potřeby podniků.

Organizace začínají pracovat na vlastním marketingu a vztazích s veřejností (public relations). Organizace si budují základnu dárců, pracují i na zlepšování svého jména a snaží se budovat dobrou image na veřejnosti. Ve většině případů je to běh na dlouhou trať a týká se nastavení pravidel uvnitř organizace a tzv. organizační kultury.

Neziskové organizace musí čelit velkým výzvám. Měly by umět proměnit jednorázové dárce v pravidelné přispěvatele a stanovit účel komunity.

Neziskové organizace jsou ze zákona povinny v zakládajících dokumentech definovat řídicí strukturu své organizace, kompetence a povinnosti řídicího orgánu. V praxi se však tyto zásady příliš nedodržují. Statutární složka je často formální. Ve většině neziskových organizací vedoucí pracovníci vykonávají výkonné funkce a příliš času na řídicí procesy jim nezbyvá (Neziskovky, 2010; MPSV, 2009)

## 2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V neziskových organizacích nepatří marketing mezi tradiční činnosti. Neziskovou organizaci zajímá, zda i v příštím období získá stejnou podporu jako v předešlém a zda její služby budou i nadále považovány za potřebné a nebude tendence je zrušit. Z uvedeného vyplývá, že i neziskové organizace musí provádět průzkum trhu, aby zjistily, co si veřejnost přeje a podle zjištěných dat tak co nejlépe uspokojovaly jejich přání. (Kincl a kolektiv, 2004)

### 2.1 Vývoj marketingu neziskových organizací

Do roku 1989 nebyl důvod se věnovat marketingovým aktivitám, protože v Československu nefungovalo tržní hospodářství a celý trh byl řízen centrálně. Neziskové organizace věděly, kdo je jejich zákazník a jaké výrobky či služby potřebuje. Organizace se orientovaly hlavně na výrobek nebo služby a přání zákazníka nehrálo velkou roli.

Po roce 1989 však došlo k zásadním změnám, které ovlivnily chování neziskových organizací. Změnil se systém financování a v souvislosti se silící tržní konkurencí se tyto organizace začaly zajímat o nějaký způsob marketingu a sebe prezentace na veřejnosti. Organizace musí být schopné obhájit velikost svého rozpočtu a obstarat si další finanční prostředky (granty, dary atd.). Dalším významným faktem je, že dochází k demokratizaci společnosti. Lidé se zajímají o to, co se děje s „jejich“ penězi a chtějí být informováni. Zákazník dostal možnost si svobodně zvolit instituci, jejichž služeb se rozhodne využít a není omezen místem bydliště ani místem výkonu zaměstnání. Vlivem silící konkurence na trhu dochází k nutnosti bojovat o zákazníka, neziskové organizace přecházejí od výrobkové orientace k orientaci na zákazníka a je ho potřeby. (Kincl, 2004)

### 2.2 Identifikace zákazníka

V soukromém sektoru je zákazníkem ten, který za výrobek či službu platí a ve veřejném sektoru je to osoba využívající službu. Není však důležité, zda je tato služba placena přímo nebo nepřímo (prostřednictvím daní).

Zákazníci neziskových organizací jsou: spotřebitelé služeb/produktů, vláda, parlament, místní samospráva, správní rada, dozorčí rada, sponzoři, dobrovolné dárci, veřejnost. (Hannagan, 1996)

### 2.3 Image organizace

V neziskové sféře je vytváření image důležitou součástí marketingu. Celková image organizace odráží názory okolního prostředí na ni samotnou. Neziskové organizace musí mít neustále na paměti svou image. Lidé mají o organizaci různé představy, myšlenky, názory a proto je těžké již vytvořenou image měnit. (Kincl a kolektiv, 2004)

Podle Hannagana (1996) můžeme kladnou image organizace podpořit tím, že budeme informovat tisk o všem pozitivním, co se v organizaci stalo nebo o všech dosažených úspěších. Na návštěvníky organizace může působit celá řada prvků jako například vzhled a čistota kolem budovy, upravené pozemky, funkčnost a čistota vývěsních štítů, účelné vstupní prostory a jiné. Tyto všechny prvky mohou u návštěvníků vyvolat pozitivní či negativní dojem.

### 2.4 Marketingové koncepce

Neziskové organizace provádějí své marketingové aktivity podle tzv. marketingových koncepcí, které Šimková (2006) dělí na:

- a) **výrobní koncepce** – spotřebitelé mají oblíbené výrobky či služby, které jsou na trhu široce dostupné za nízkou cenu,
- b) **výrobová koncepce** – spotřebitelé mají oblíbené kvalitní výrobky či služby za rozumné ceny; na propagaci je potřeba malého úsilí a firmy se soustřeďují na zdokonalování svých kvalitních výrobků,
- c) **prodejní koncepce** – spotřebitelé nekupují dost výrobků či služeb, jestliže nejsou propagačně a prodejně stimulováni; zákazník kupuje to, co chce organizace,
- d) **marketingová koncepce** – soustředěnost na zákazníka, hlavním cílem je poskytnout lepší uspokojení než konkurence,
- e) **koncepce společenského marketingu** – zahrnuje krátkodobé i dlouhodobé uspokojení zákazníka a celé společnosti, ale také ochranu životního prostředí (Šimková, 2006).

## 2.5 Marketingový výzkum

Podle Bačuvčíka (2011) se metody marketingového výzkumu v nekomerčním marketingu neliší od metod obecných. Totožný je jak proces marketingového výzkumu (definice problému a cíle výzkumu, zpracování plánu výzkumu a sběru informací, realizace výzkumu a sběru informací, interpretace výsledků a jejich implementace do praxe) tak i výzkumné metody (průzkum od stolu nebo terénní výzkum), zjišťování údajů (pozorování, dotazování nebo experiment), kontaktní metody (osobní individuální nebo skupinový, nepřímý telefonický, poštovní atd.) i zásady výběry vzorku respondentů (reprezentativní vzorek a jiné).

Marketingovým výzkum se zabývá mnoho společností, ale jen málo neziskových organizací si tento výzkum může z finančního hlediska dovolit. V praxi se však ověřilo, že k úspěšnému marketingu stačí zpracovat základní marketingový výzkum, který organizaci ušetří finanční prostředky. (Šedivý 2009)

## 2.6 Marketingové řízení

Marketingové řízení se zabývá aplikací určitých strategií, které jsou používány pro konkrétní služby a produkty. Podle Kincla (2004) se marketingové řízení skládá ze tří hlavních fází:

- 1. Plánování.** U marketingového plánování neexistuje standardní přístup. Vychází z konkrétních potřeb podniku v závislosti na prostředí, ve kterém se podnik nalézá a působí. Pro marketingové plánování hrají důležitou roli výsledky marketingové analýzy, prognózování, analýzy účinnosti jednotlivých marketingových nástrojů i celého marketingového mixu. Výstupem marketingového plánování je marketingový plán, který musí být v souladu s cíli organizace jako celku, tedy korespondovat s hlavním cílem, což je u neziskové organizace prospěch široké veřejnosti. Marketingové plánování musí vždy vycházet z určité situace, z určitého prostředí, ve kterém se organizace vyskytuje.
- 2. Implementace.** Marketingový plán je realizován převedením programů do akcí tak, aby bylo dosaženo cílů, v plánu stanovených. Akce jsou řízeny vedoucím marketingu, i když za jednotlivé z nich jsou odpovědné i osoby z jiných oddělení firmy. Každá akce je uskutečňována ve stanoveném termínu, pod dohledem odpovědných osob, při dodržení stanoveného rozpočtu.

- 3. Kontrola.** Mezi kontrolu v marketingovém řízení patří kontrola vlastních plánů a kontrola akcí, které byly na základě plánů realizovány. Jestliže je výsledkem kontroly nesplnění cílů stanovených v plánu, je nutné zkontrolovat jednotlivé akce a jejich plnění. Pokud akce byly provedeny podle plánu, je chyba ve vlastním plánovacím procesu, který je nutné detailně prověřit a pak zopakovat. Vybrat správné a fungující mechanismy je obtížné. (Kincl, 2004)

## **2.7 Marketingové prostředí neziskové organizace**

Neziskové organizace se podobě jako komerční firmy pohybují v určitém marketingovém prostředí, které však nemusí mít na organizace stejný dopad. Stejně tak i dělení na makroprostředí a mikroprostředí nemusí být tak striktní.

### **2.7.1 Mikroprostředí**

Mikroprostředí dělíme na vnitřní a vnější. Do vnitřního mikroprostředí patří vlivy působící uvnitř organizace. Mezi vnitřní vlivy ovlivňující mikroprostředí organizace patří kvalita managementu, kvalita pracovníků, strategie a finanční situace organizace, umístění, image a kultura organizace, mezilidské vztahy.

Vnější mikroprostředí pak zahrnuje důležité elementy, jako jsou uživatelé služeb, orgány veřejné správy, donátoři, komerční firmy, veřejnost, média, podnikatelé, občané atd. (Světlík, 2009; Bačuvčík, 2006)

### **2.7.2 Makroprostředí**

Makroprostředí má na činnost neziskových organizací obdobný vliv jako na činnost komerčních firem, avšak důležitost tohoto vlivu se může v některých případech lišit.

Makroprostředí zahrnuje faktory:

#### **1. Demografické faktory**

Demografická skladba a charakteristika obyvatelstva vymezuje potřebnost neziskových organizací pro jejich uživatele i strukturu a charakter služeb samotných. Mezi demografické prvky, které ovlivňují činnost neziskových organizací, patří: věk, hustota osídlení, pohlaví, rasa, zaměstnanost.

## 2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory mohou ovlivňovat situaci uživatelů služeb neziskových organizací, situaci jejich donátorů, ale také samotné organizace. Ekonomické prostředí a veškeré legislativy tvoří rámec, v němž jsou všechny organizace nuceny se pohybovat.

## 3. Přírodní faktory

Přírodní prostředí je možné chápat jako zdroj či ekonomický vstup pro lidské aktivity. Jedná se o využívanou lidskou činnost, která je však velmi ohrožená. Velká část neziskových organizací se snaží přírodních podmínek ke své činnosti využívat (ve smyslu ekologie a často jako prvek své image).

## 4. Technologické faktory

Rozvoj technologií ovlivňuje činnost téměř všech neziskových organizací a pro některé z nich vytváří zároveň hlavní pole působnosti.

## 5. Politické faktory

Politické prostředí definuje podmínky pro fungování neziskových organizací. Tyto organizace politické prostředí samy spoluvytvářejí. Příležitostí se může stát např. vytváření zákonů na ochranu spotřebitele nebo životního prostředí.

## 6. Kulturní faktory

Pod pojmem kultura lze chápat soubor lidských aktivit, které jsou spojeny např. s uměním, zábavou, vzděláváním a péčí o hodnoty této povahy vytvořené předchozími generacemi. Kulturní hodnoty lze rozdělit na primární, které vytvářejí dlouhodobé základy společnosti, u nichž se předpokládá jejich přenos z rodičů na děti prostřednictvím výchovy, a sekundární, které si člověk vytváří v interakci s komunitou nebo subkulturou. Sekundární hodnoty mohou být s primárními v rozporu nebo naopak může docházet k jejich sblížení. (Bačuvčík, 2006)

### 2.7.3 Analýzy prostředí

#### 2.7.3.1 PEST analýza

PEST analýza (podle začátečních písmen českých a anglických názvů) se zaměřuje na politické, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické aspekty ovlivňující dané odvětví. Faktory PEST jsou externími vzhledem k podniku a měly by být analyzovány jako celek. Podle zkoumaného trhu, je možné také zahrnout právní a ekologické aspekty. PEST analý-



za měří ve své podstatě potenciál trhu a to tím, že ukazuje oblasti růstu a poklesu. V tabulce 1 jsou zobrazeny jednotlivé prvky, které analýza sleduje. (Businessinfo, 1997 - 2011; Fullen, 2006)

Tab. 1. PEST analýza (Fullen, 2006)

<b>Politické faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Ekologické a životní prostředí Legislativa - aktuální a budoucí Mezinárodní právní předpisy Řídící orgány a procesy Vládní politika (jako celek) Vládní volební období Financování, dotace, iniciativy Zájmové skupiny	Domácí ekonomika Mezinárodní situace a trendy Problematika zdanění Sezónní záležitosti Trh a obchodní cykly Distribučních problémy Úroky a směnné kurzy
<b>Sociální faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Životní styl a trendy Demografie Postoje spotřebitelů, názory Značky, společnost, image Spotřebitelské kupní vzory Etnické a náboženské faktory Reklama a propagace	Konkurenční vývoj technologií Přidružené a vzájemně propojené technologie Výměna technologií a řešení Vyspělosti technologie Informace a komunikace Technologie legislativy Inovační potenciál Technologie přístupu, licence, patenty Otázky duševního vlastnictví

### 2.7.3.2 Analýza SWOT

Mezi základní analýzy patří i provedení analýzy SWOT, která je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

S – strenghts (síly),

W – weaknesses (slabosti),

O – opportunities (příležitosti),

T – threats (hrozby).

Úspěšná aplikace této marketingové strategie je závislá především na tom, jak firma dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky (analýza S-W) a na druhé straně, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby (O-T).

Cílem analýzy vnějšího prostředí (analýzy O-T) je určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit firmy a identifikace možných rizik a ohrožení. Organizace nejen zjistí svou vlastní pozici na daném trhu, ale také získá potřebné informace ke zlepšení své činnosti popřípadě změně orientace, strategie či zaměření.

Analýza vnitřního prostředí organizace (analýza S-W) zahrnuje celou řadu faktorů, u nichž je potřebné poctivě rozhodnout, zda ten či onen faktor můžeme považovat za silnou či slabou stránku (např. personál firmy, technologie, cena). (Janečková, Vašítková, 2000)

### 3 MARKETING SLUŽEB

Sektor služeb je velmi rozsáhlý. Mezi největšího poskytovatele služeb patří stát, který nabízí služby z oblasti vzdělávání, zákonodárství a výkonu práva, zdravotnictví, obrany státu, sociálních služeb a bezpečnosti občanů. V sektoru služeb působí i neziskové organizace a podnikatelský sektor. (Vašítková, 2008)

#### 3.1 Povaha služeb

Služba je definovaná jako činnost, která v sobě zahrnuje určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může (ale nemusí) být propojena s hmotným produktem. Převod vlastnictví však není výsledkem služby. (Payne, 1996)

Kotler (2001) rozlišil pět kategorií tržní nabídky:

1. **pouze hmotné zboží** – nabídka se skládá ze samotného hmotného produktu a s tímto produktem nejsou poskytovány žádné služby.
2. **hmotný produkt s doprovodnými službami** – hmotný produkt je nabízen se službou, která má zvýšit přitažlivost zboží pro spotřebitele (například počítače, automobily).
3. **hybrid** – nabídka se skládá ze zboží i služeb (lidé si oblíbí restauraci jak pro podávaná jídla, tak i pro poskytované služby).
4. **hlavní služba s malým podílem zboží a dalších doprovodných služeb** – v nabídce převládá služba a spolu s ní je nabízen i menší doplněk buď ve formě zboží, nebo ve formě další doprovodné služby (cestování letadlem první třídou).
5. **čistá služba** – například hlídání dětí, psychoterapie (Kotler, 2001; Payne, 1996).

Oblast služeb je obtížné definovat, jelikož se mění v závislosti na mnoha faktorech: jsou-li zaměřeny na uspokojování osobních či obchodních potřeb, zda vyžadují přítomnost zákazníka nebo zda jsou závislé spíše na zařízeních nebo na lidech (čistírna x maserské služby).

Služby mají určité vlastnosti, kterými se odlišují od výrobků:

**Nehmotnost** – služby nemůžeme před koupí ohmatat, ochutnat, poslechnout ani očichat.

**Proměnlivost** – služby jsou vysoce proměnlivé, protože jsou závislé na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje.

**Nedělitelnost** – výroba a spotřeba služby probíhá současně za účasti zákazníka.

**Pomíjivost** – služby nelze skladovat (Kotler, 2001; Payne, 1996).

### 3.2 Marketingový mix ve službách

Marketingový mix služeb představuje soubor nástrojů, s jejichž pomocí se utváří vlastnost služeb nabízených zákazníkům. Jednotlivé prvky mohou být namíchány v různém pořadí. Slouží stejnému cíli, a to uspokojit potřeby zákazníků a přinést zisk organizaci. Původně obsahoval marketingový mix čtyři prvky tzv. 4 P: produkt (product), cenu (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Marketingový mix byl pro oblast služeb rozšířen o další 3 P: materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby, lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem, procesy (process) zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější. (Janečková, Vašítková, 2000)

### 3.3 Kvalita služeb

Podle Horovitze (1994) je kvalita charakterizována jako úroveň dokonalosti, kterou si podnik vybral, aby oslovil své vybrané zákazníky. Zároveň je to i způsob, jakým se s touto úrovní ztotožňujeme. Jakákoliv úroveň vynikající kvality musí odpovídat jisté hodnotě, za kterou je zákazník ochoten zaplatit při splnění jeho přání a požadavků.

Na kvalitu můžeme pohlížet ze dvou hledisek a to na interní kvalitu nebo externí kvalitu. Interní kvalita zahrnuje dodržování určitých technických specifikací a norem kvality. Na rozdíl od interní kvality je externí kvalita určena relativní kvalitou vnímanou zákazníkem. Při hodnocení kvality je důležité vycházet ze skutečných názorů a pocitů zákazníků.

Podle Payneho (1996) má kvalita služeb dvě dimenze:

- **technická kvalita**, bývá výsledkem výrobního procesu,
- **funkční kvalita**, jenž vyplývá z procesu interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

K nejčastějším aspektům, které ovlivňují kvalitu služeb, patří:

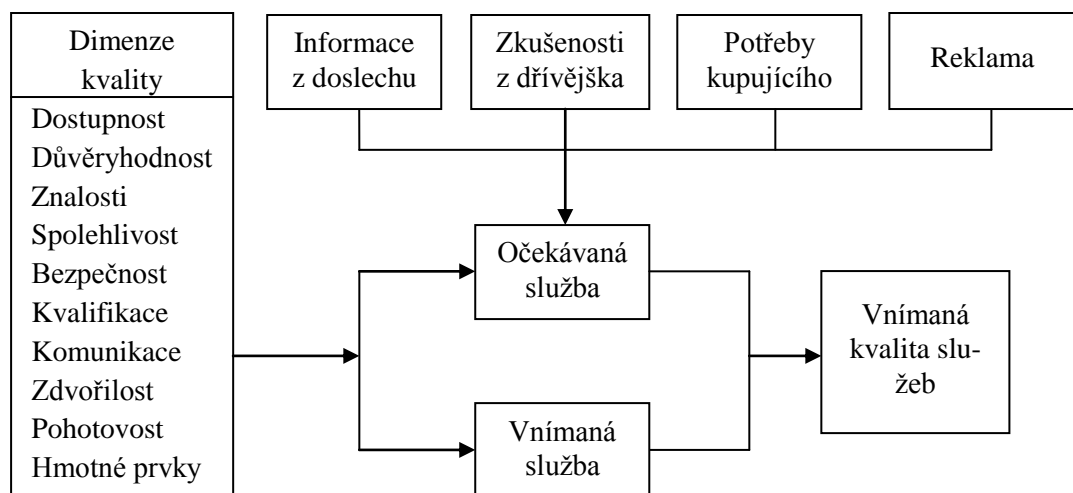
- **hmatatelné aspekty** – fyzické objekty, vybavení, vzhled zaměstnanců,
- **spolehlivost** – schopnost dodat žádanou službu řádně, přesně a spolehlivě,
- **vnímavost** – vstřícnost a ochota poskytnout zákazníkovi pohotovou službu pomoc.
- **empatie** – starostlivý přístup a osobitá péče o zákazníky (Payne, 1996).

Chce-li organizace kontrolovat a vědět, zda dodržela nabídku, je důležité stanovit normy kvality služeb, které musí být z hlediska operativnosti: vyjádřeny z pohledu zákazníka; měřitelné a sloužit celé organizace zdola nahoru. (Horovitz, 1994)

### 3.4 Řízení kvality služeb

Poskytovatelé služeb zvýší kvalitu svých služeb nejprve tím, že určí klíčové faktory určující jejich vnímanou kvalitu, očekávání cílových zákazníků a hodnocení služeb firmy zákazníkem ve vztahu k těmto kritériím ve srovnání s očekáváním.

Kritéria, která vyjadřují kvalitu služby, jsou zobrazena v následujícím obrázku 2. (Kotler, 2007)



Obr. 2. Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služeb (Kotler, 2007, s. 727)

Obrázek zobrazuje přehled těchto dimenzí: **dostupnost** (přístup k určité službě), **důvěryhodnost** (jestli je společnost důvěryhodná), **znalosti** (zda společnost rozumí potřebám zákazníků), **spolehlivost** (jak je poskytovaná služba spolehlivá), **bezpečnost** (zda je služba riziková, není-li riziková), **kvalifikace** (znalosti personálu), **komunikace** (jak dobře společnost prezentuje své služby), **zdvořilost** (zda je personál zdvořilý, pozorný a ochotný), **pohotovost** (jestli poskytovatel poskytuje službu dostatečně rychle) a **hmotné prvky** (zda vzhled personálu, vybavení a další hmotné prvky vypovídají vysoké kvalitě služby). (Kotler, 2007)

### 3.5 Propagace a komunikace služeb

Propagace pomáhá zvyšovat významnost služeb a také přispívá k jejich hmatatelnosti. Spotřebitelé se tak mohou lépe orientovat na trhu a ohodnotit celkovou nabídku služeb. Propagace služeb zahrnuje oblasti známé jako komunikační (propagační) mix, obsahující následující prvky: reklama, osobní prodej, podpora prodeje, styk s veřejností, ústní podání, direct mail.

Před výběrem komunikačního mixu ve službách si odpovíme na otázky typu: zda inzerovat, zda využít osobní prodej nebo zvýšit publicitu, resp. obecné povědomí zákazníka o službě pomocí různých příspěvků, publikací a článků v novinách. (Payne, 1996)

## 4 KONKURENCE

Jak je z praxe známo, i nezisková organizace přichází do kontaktu s konkurencí. Všechny neziskové organizace si navzájem konkurují v oblasti financí, například při vyhlášení nadačního programu na podporu institucionálního rozvoje nestátních neziskových organizací. Za přímou konkurenci lze považovat organizaci, která poskytuje podobné služby pro obdobnou cílovou skupinu. Pokud chce nezisková organizace nad konkurencí zvítězit, musí být známá, transparentní, jedinečná, výjimečná nejen v přístupu ke klientům, ale i k podporovatelům.

Jestliže chce být nezisková organizace úspěšná, musí pravidelně sledovat informace o konkurenci. Organizace se zaměřuje například na webové stránky či výroční zprávy konkurence, aktuální nabídku, ceny, kdo jsou její sponzoři, jaké akce a projekty uskutečňuje a kdo pro ni pracuje. Podle zjištěných informací se vedení organizace rozhodne, jaká bude její další strategie. (Šedivý, Medlíková, 2009)

### 4.1 Konkurenční odlišení v oblasti služeb

Poskytovatelé služeb si mnohdy stěžují, že není jednoduché odlišit jejich službu od služeb konkurence. V některých hlavních odvětvích služeb způsobilo odstranění regulačních opatření prudkou cenovou konkurenci. Jestliže zákazník vnímá nabídku rovnocennou, zaměří se spíše na cenu než na dodavatele. Jinou alternativou k cenové konkurenci je diferencovaná nabídka, dodací podmínky a image dodavatele.

#### **Nabídka**

Nabídka by měla mít inovované vlastnosti, kterými se odliší od konkurenčních nabídek. Primární soubor služeb je to, co očekává zákazník. K těmto službám mohou být přidány sekundární služby (například promítání filmů, odměny pro pravidelné pasažéry u aerolinií). Nevýhodou však těchto inovovaných nabídek je, že je lze snadno a rychle okopírovat.

#### **Poskytování služeb**

Organizace se může odlišit kvalitou poskytovaných služeb tím, že bude mít na svých místech schopnější zaměstnance než konkurence nebo zavede dokonalejší proces poskytování služeb.

## Image

Organizace v oblasti služeb mohou odlišit svou image pomocí symbolů a značek. Dobrá image přispívá k dlouhodobé reputaci, je základem důvěry a loajality, a tudíž tvoří hlavní složku marketingové a komunikační strategie. (Kotler, 2001, Zamazalová, 2010)

## 4.2 Analýza konkurence

Cílem analýzy konkurence je vytvořit informační bázi, která napomáhá předvídat akce konkurence. Konkurenční analýza zahrnuje analýzu všech informací o konkurenční firmě, které jsou důležité pro vlastní rozhodování v rámci strategického plánování.

Pozornost musíme věnovat nejen straně poptávky, ale také straně nabídky, tedy jak a jakým způsobem uspokojuje existující nabídka na trhu potřeby a přání zákazníků. V první řadě je nutné vymezit relevantní konkurenty a zkoumat ohraničení relevantního trhu či intenzitu konkurence. Na relevantním trhu je rozhodující uspokojit potřeby zákazníků lépe než konkurence, proto se konkurenční analýza zabývá porovnáním pozice organizace vzhledem k relativní konkurenci.

Konkurenční analýza se skládá ze čtyř částí a zahrnuje analýzu budoucích cílů, současné strategie, mínění a schopnost konkurentů. Znalost těchto prvků pomáhá zakládat prognózy o reaktivním profilu konkurentů, pomocí kterého můžeme odvodit:

- Do jaké míry je konkurent spokojen se svou současnou situací?
- Jaké budoucí změny či chování lze od něj očekávat?
- Ve kterých oblastech má konkurent slabiny?
- S jakými reakcemi konkurentů na vlastní opatření lze počítat?

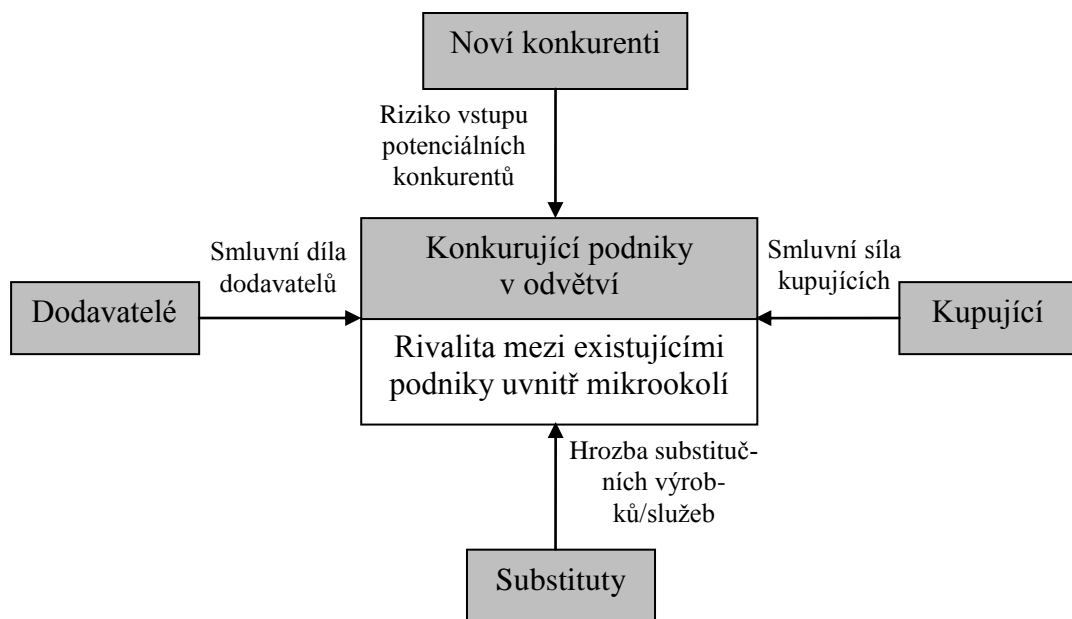
V případě, že budoucí cíle konkurentů budou srovnávány s jejich strategickou pozicí, umožní firmě formulovat výroky, jak dalece je konkurent spokojen s dosaženými výsledky. Mínění konkurenta rozlišujeme na dva druhy a to mínění o vlastní situaci (odhad síly) a mínění o odvětví (trendy). Jestliže jsou mínění konkurentů např. na základě historických podmínek spojována s určitým typem chování nebo tradiční představou o tvorbě hodnot, nejsou racionální ani reálné a mohou se tak vytvořit značné šance pro vlastní podnik. (Zamazalová a kol., 2010)



### 4.3 Porterův model konkurenčních prostředí

Za velmi užitečný a často využívaný nástroj analýzy oborového okolí je považován Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, znázorněný na obrázku 3. Model vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy, která působí v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je především určována působením pěti základních činitelů (Keřkovský, Vykypěl, 2006):

- 1. Vyjednávací silou zákazníků.** Jestliže jsou v segmentu zákazníci s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí je segment nepřitažlivý. Zákazníci se snaží stlačovat ceny, požadují kvalitnější výrobky i služby a podněcují konkurenty k vzájemným střetům, čímž snižují efektivitu podnikání.
- 2. Vyjednávací silou dodavatelů.** Segment je nepřitažlivý v případě, že dodavatelé mohou zvyšovat ceny nebo redukovat objem dodávek. Pravomoc dodavatelů je tím větší, čím jsou organizovanější, je-li na trhu málo substitutů, zda jsou dodávky pro odběratele důležité atd.
- 3. Hrozbou vstupu nových konkurentů.** Přitažlivost trhu je závislá na velikosti vstupních a výstupních bariér. Za nejpřitažlivější segmenty patří ty, jejichž vstupní bariéry jsou vysoké a výstupní bariéry nízké. V tomto případě může do odvětví vstoupit jen málo firem. Naopak firmám, kterým se v odvětví nedaří, mohou snadno opustit trh.
- 4. Hrozbou substitutů.** Jestliže je v segmentu více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů, je nepřitažlivý. Tyto substituční výrobky limitují ceny, a tím i zisky. Firma by proto měla pozorně sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobků (služeb).
- 5. Rivalitou firem působících na daném trhu.** Jestliže v tržním segmentu působí větší množství silných nebo agresivních konkurentů není přitažlivý. Přitažlivost je také oslabována tempem růstu. V případě, že tempo růstu stagnuje nebo klesá, nelze plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, výstupní bariéry příliš velké a konkurence má na trhu silné postavení. Tyto podmínky často vedou k cenovým válkám, propagačním bojům, k rychlému tempu zavádění nových výrobků, a tím i vysokým nákladům související se získáním dobrého konkurenčního postavení. (Kotler, 2001)



Obr. 3. Model pěti sil podle Michaela Portera (Businessinfo, 2011)

Výstupem Porterovy analýzy by měly být nejen identifikované potenciální hrozby (např. rostoucí hrozba vstupu nových konkurentů), ale i příležitosti, jejichž využitím by mohlo být působení zjištěných hrozeb na firmu eliminováno. Například hrozbě rostoucí konkurence lze vzdorovat využitím příležitosti kvalifikované pracovní síly, jejím využitím pro zvýšení technické úrovně a jakosti produkce. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

#### 4.4 Konkurenční strategie

Každá organizace by si měla stanovit svou vlastní konkurenční strategii ještě předtím, než se pustí do boje s konkurencí. Volba správné strategie umožní co nejlépe umístit produkt organizace proti nabídce jiných organizací. Mezi nejrozšířenější konkurenční strategie patří (Zamazalová a kol., 2010):

##### 1. Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

- a) **Strategie diferenciacce produktu.** Organizace se soustředí na vytvoření vysoce diferencovaných produktů a marketingových programů.

- b) **Strategie minimálních nákladů.** Organizace se snaží dosáhnout nejnižších výrobních a distribučních nákladů, aby mohla nastavit cenu nižší než konkurence a získat tím větší podíl na trhu.
- c) **Strategie tržní orientace.** Organizace se zaměří jen na některé segmenty. (Vašítková, 2008; Kotler, 2007)

## 2. Růstová strategie

Pomocí dvou základních rozvojových prvků (rozvoj trhu a rozvoj podniku) můžeme analyzovat růst organizace.

- a) **Strategie tržní penetrace (průniku na trh)** se snaží podporovat častější spotřebu stávajícího produktu mezi současnými spotřebitelskými segmenty a tím dosáhnout většího růstu.
- b) **Strategie rozvoje trhu** spočívá v podpoře prodeje stávajících produktů novým tržním segmentům. Častým projevem této strategie je pronikání různých typů služeb na geograficky nové trhy.
- c) **Strategie rozvoje produktu** se zaměřuje na prodej (poskytování) nových produktů na stávajících trzích.
- d) **Strategie diverzifikace** představuje rozvoj organizace vývojem nových produktů a zároveň i hledáním nových trhů.

## 4. Strategie zaměřené na růstu portfolia

Organizace, které poskytují tržní služby, se často pohybují ve značně konkurenčním prostředí s mnohdy se měnícími požadavky spotřebitelů. Produkty se proto mohou stát pro spotřebitele nezajímavé nebo nepotřebné (klesne-li kupní síla). Organizace by se neměly spoléhat na jednotlivý produkt či trh, ale měly by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jejich řízení.

Mezi nejčastěji využívané nástroje analýzy portfolia patří:

- **Model Bostonské konzultační skupiny BCG**, který zaznamenává na vertikální ose skutečný (nebo potenciální) růst trhu za určité období a na horizontální ose relativní

tržní podíl, což je poměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví, případně několika nejsilnějším konkurentům.

- Model vyvinutý pro firmu General Electric, tzv. **model GE**, který sleduje faktory, jenž jsou označeny jako tržní atraktivita a konkurenční postavení. (Vašítková, 2008; Zamařalová a kol., 2010)

## 5. Strategie positioningu

Positioning lze charakterizovat jako odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejich konkurentů a získat tak konkurenční výhodu.

Základními kameny této strategie jsou kvalita a cena. Vyplývá to z neviditelnosti služeb. Cena přibližuje službu zákazníkovi a říká nám, co můžeme od služby čekat. Pomocí těchto dvou dimenzí lze vytvořit tzv. poziční mapu. (Vašítková, 2008)

## 5 KONKURENCESCHOPNOST ORGANIZACE

Pokud chce být organizace úspěšná, musí být konkurenceschopná a umět přesvědčit v některých činnostech své konkurenty. Jestliže chce organizace zachovat konkurenceschopnost, musí vytvořit a propagovat rozdíly mezi svou nabídkou a nabídkou konkurentů. Organizace může využít příležitost na trhu a se svými konkurenty se vypořádat například inovačními zásahy.

Základem nynějších konkurenčních marketingových strategií je tzv. cílený marketing nebo-li STP marketing. Jedná se o strategii související se segmentací trhu, jenž je zaměřená na jeden nebo více tržních segmentů, kterým jsou pak nabízeny odpovídající produkty a další prvky marketingového mixu. Produkty u tohoto typu marketingu jsou přizpůsobeny konkrétním potřebám určitého zákazníka. Součástí cíleného marketingu jsou 3 etapy:

- **Segmenting** (segmentace), jde o rozdělení trhu na tzv. tržní segmenty s odlišnými potřebami a charakteristickým chováním, které vyžadují odlišné produkty nebo marketingový mix (Šimková, 2006).
- **Targeting** (cílení) je proces vyhodnocování atraktivity jednotlivých tržních segmentů a výběr jednoho nebo více cílových segmentů.
- **Positioning** (umístování) viz. kapitola 4.4 (Kotler, 2007).

### 5.1 Konkurenční výhoda

Je třeba rozlišovat pojem konkurenceschopnost a konkurenční výhoda. Organizace by měla být konkurenční ve třech základních faktorech konkurence a to: ve výrobku/službě, v procesech a ve vztahu k zákazníkovi. Pro dosažení úspěchu je však potřeba konkurenční výhoda, což je oblast působení, ve které je společnost úspěšnější než její konkurenti. Skutečné konkurenční výhody lze dosáhnout jen tím, že organizace vytvoří něco nového, ne pouhou imitaci námětů z jiných oblastí podnikání. Podnik může být tvořivý zejména ve vztazích se zákazníky a pokusit se tak vyvinout konkurenční výhody, které budou ojedinělé a obtížně napodobitelné. (Lehtinen, 2007)

#### 5.1.1 Volba vhodné konkurenční výhody

Organizace se musí rozhodnout, kolik odlišností bude zdůrazňovat a jaké to budou. Mnoho odborníků si myslí, že by firma měla agresivně zdůrazňovat pouze jeden užitek. Každá značka by tedy měla zvolit jeden atribut a vychvalovat se jako „jednička“ na trhu. Jedineč-

ná prodejní nabídka je např. nejlepší kvalita, nejlepší služby, nejnižší ceny, nejlepší hodnota nebo nejpokročilejší technologie. Jestliže firma pilně pracuje na jedné z těchto vlastností a pravidelně ji dosahuje, může se stát známější a lidé si ji zapamatují. Jiní odborníci však tvrdí, že by se firmy měly zaměřit na více než jeden atribut např. v případě, když dvě firmy tvrdí, že jsou v něčem nejlepší.

Některé odlišnosti značky není vhodné zdůrazňovat, protože ne všechny odlišnosti jsou významné nebo podstatné. Organizace by měla odlišnost zdůrazňovat, jestliže splňuje následující kritéria:

- **důležitost** – jestliže odlišnost poskytuje zákazníkům vysoce ceněný užitek,
- **osobitost** – firma dokáže nabídnout svůj produkt osobitějším způsobem než konkurence,
- **nadprůměrnost** – je výhodnější než jiné způsoby, kterými zákazník může získat stejný užitek,
- **přenosnost** – odlišnost lze sdělit kupujícímu a ten ji vnímá,
- **prevence** – konkurence nedokáže tuto vlastnost snadno napodobit,
- **zisk** – organizace díky této odlišnosti získá.

Jestliže se organizace rozhodne vybudovat svou pozici např. na vyšší kvalitě a lepších službách, musí tuto pozici v první řadě dosáhnout. Jakmile organizace zvolenou pozici vybuduje, musí se jí snažit udržet pomocí neustálého výkonu a komunikace. Pozice se také musí přizpůsobovat změnám v potřebách zákazníků či strategiím konkurence. (Kotler, 2007)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je použita celá řada dostupné odborné literatury, která objasňuje fungování a řízení neziskových organizací, marketing neziskových organizací, konkurenci a konkurenceschopnost organizace. Jelikož se diplomová práce zabývá zlepšením nabídky služeb, je v teoretické části zahrnuta i kapitola marketing služeb.

Nejvíce informací bylo čerpáno ze zdrojů, které pojednávají o neziskových organizacích. Například Jaroslav Rejštek zpracoval knihu s názvem „*Organizace neziskového sektoru*“ či Eva Šimková skripta s názvem „*Marketing a management v praxi neziskových organizací*“. V publikacích je kvalitně zpracována daná problematika a v některých částech obohacena i o příklady z praxe. Pro tuto oblast je zpracována celá řada českých odborných publikací, avšak poněkud méně je k dispozici cizojazyčných zdrojů. Většina knižních publikací využita při zpracování teoretické části je vydána od roku 2000.

Kapitoly pojednávající o konkurenci a konkurenceschopnosti byly inspirovány literaturou od Philipa Kotlera s názvem „*Management a marketing*“ či autorkou Zamazalovou a její publikací „*Marketing*“. K této problematice existuje dostatek českých i cizojazyčných zdrojů. V práci jsou informace čerpány například od Sharon L. Fullen.

V teoretické části byly některé informace doplněny i z internetových zdrojů např. [Businessinfo.cz](http://Businessinfo.cz), [Neziskovky.cz](http://Neziskovky.cz) a jiné.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 7 CHARAKTERISTIKA DDM ASTRA ZLÍN

Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín (dále jen DDM), příspěvková organizace, je školským zařízením realizující výchovně vzdělávací a rekreační činnost dětí, mládeže a ostatních účastníků v jejich volném čase. Příspěvková organizace s právní subjektivitou je zařazena v síti škol a školských zařízení MŠMT ČR (od 24. 5. 1996). Jako samostatná příspěvková organizace je DDM Astra Zlín, Tyršovo nábřeží zřízen od 1. 1. 1998. Zřizovatelem DDM Astra Zlín je s účinností od 1. 1. 2007 Statutární město Zlín.

DDM Astra Zlín je střediskem volného času, které v souladu s Vyhláškou č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, uskutečňuje hlavní úkoly v oblasti zájmového vzdělávání v souladu s prostorovými, personálními a finančními podmínkami. Zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťuje výchovné, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i ostatní osoby. Do pravidelné činnosti bylo pro rok 2010 - 2011 přihlášeno ve 150 zájmových útvarech 1550 účastníků. V organizaci pracuje 10 interních pedagogických pracovníků, 7 interních technicko-hospodářských pracovníků a 69 externích pracovníků

**Ředitelka:** Bc. Ivana Vladíková

**Statutární zástupce ředitelky:** Drahomíra Večerková

**Sídlo organizace:** Tyršovo nábřeží 801, Zlín

**Odloučené pracoviště:** Družstevní ulice 4513, Zlín



*Obr. 4. Sídlo organizace (DDM Astra, 2012)*

DDM Astra využívá ke své činnosti i další prostory Magistrátu města Zlína a to: cvičiště pod Burešovem pro kynology, Lázně Zlín, hala Růmy, tělocvičnu a prostory ZŠ Tečovice,

ZŠ Zlín Komenského 78, ZŠ Zlín Okružní, 11. ZŠ, tř. Svobody, ZŠ Zlín E. Zátopka, 17. ZŠ Česká, 11. ZŠ Malenovice, prostory na 18. budově v areálu Svit, klubovnu na Střední zdravotnické škole a Vyšší odborné škole zdravotnické na ulici Broučkově a jiné. (Výroční zpráva, 2010)



Obr. 5. Logo organizace (DDM Astra, 2012)

## 7.1 Vlastní činnost DDM Astra

DDM Astra vykonává činnost po celý školní rok, a to i ve dnech, kdy neprobíhá školní vyučování. Hlavním úkolem je zajistit zapojení co nejširšího počtu dětské a mládežnické populace do mimoškolní činnosti a skloubit veškeré aktivity v jeden ucelený celek, tak aby se stal smysluplným naplňováním volnočasových aktivit dětí ve Zlíně a jeho okolí. Hlavními úkoly činnosti DDM Astra Zlín je:

- **Pravidelná výchovná, vzdělávací a zájmová činnost**

Do pravidelných výchovných, vzdělávacích a zájmových činností patří činnost v zájmových kroužcích a zájmových klubech, které se schází v pravidelných týdenních či měsíčních intervalech. Organizace klade na tuto oblast činnosti největší důraz (normativy 80 %). Náplň zájmových útvarů jednotlivých oddělení je podle zaměření oddělení. Podstatná je pravidelná spolupráce interních pedagogů s externími vedoucími. Jednotlivá odborná oddělení zajišťují ve školním roce minimálně 10 - 15 zájmových útvarů při 150 - 200 členech. Každý z interních pracovníků vede alespoň tři různé zájmové útvary a celková přímá činnost v týdnu včetně sobot a nedělí neklesne pod 20 hodin. V rámci své odborné kvalifikace si všichni pracovníci rozšiřují svou odbornou způsobilost formou účasti na odborných seminářích a školení.

- **Příležitostná zájmová činnost, vzdělávací**

Do této kategorie patří především akce pro veřejnost, místní soutěže, tematické rukodělné programy, výukové programy, dopolední činnosti – podle ročního období apod. (normativy 15 %). Tyto činnosti nejsou spojeny s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání. Organizace tyto příležitostné akce postupně omezuje a zaměřuje se spíše na akce většího rozsahu.

Organizace se snaží do příležitostných akcí zapojit nejen spolupracovníky jednotlivých oddělení a zájmových útvarů, ale také rodiče. Mezi hlavní akce patří: Evropský týden mobility, Týden zdraví, Den Země, Stezka halloweenským lesem, vánoční a jarní výstavy prací zájmových útvarů DDM a žáků ZŠ, soutěž Rubikon, Bambiriáda, Pohádkový les atd.

- **Prázdninová, rekreační činnost**

Prázdninová činnost bývá vyvrcholením celoroční práce pro většinu zájmových útvarů. V oddělení přírodovědy, estetiky a tělovýchovy je stejný zájem o aktivity jak v době hlavních prázdnin, tak i v období jarních a vánočních prázdnin. U ostatních oddělení pracovníci usilují o zvýšení zájmu dětí v daných oblastech a připravují prázdninovou činnost i na volné školní dny. Vedoucí jednotlivých oddělení hrají velkou roli při vlastním zajištění prázdninové činnosti. Jelikož o tábory v období prázdnin je velký zájem, snaží se organizace udržet tento trend a novými formami zkvalitňovat a zvyšovat nabídku. Interní pracovníci spolu s externími pracovníky mají za úkol zapojit do prázdninových aktivit i členy zájmových útvarů. Během školního roku se obvykle uskutečňují 4 jarní tábory a 20 letních táborů v období hlavních prázdnin (normativy 5 %). Mezi nabízené tábory v tomto roce patří: Taneční, Cestovatelský, Historický, Šachový, Kynologický, Geocachingový, Výtvarný, Sportovně-přírodovědný, Jižní Moravou na kolech, Kolem Zlína na kolech, Po stopách S. Holmese, V ZOO Lešná a jiné.

- **Spontánní činnost směrem k dětské a mládežnické populaci, k široké veřejnosti**

Spontánní činnost je součástí celoroční práce a napomáhá k vlastní prezentaci činnosti, či k přilákání potenciálních zájemců o pravidelnou zájmovou činnost. Na této oblasti se podílí interní i externí pracovníci středisek. Akce, které mají již dlouholetou tradici, jsou určeny pro širokou veřejnost a svou kvalitou ovlivňují pohled na středisko centra volného času. Akce spontánní činnosti se zaměřují především na dětskou populaci (předškolní a školní skupinu). Jedná se nejen o samotný průběh akce, ale také její následná prezentace v tisku,

vyhodnocení kladů a záporů pro další činnost. Organizace pro tuto činnost využívá čítárnu, hernu nebo zahrady objektu. Každá činnost je zaměřena podle náplně práce jednotlivých oddělení např. Dny otevřených dveří, hry na playstationu, doplňkové výukové programy, otevřený klub, volně přístupná herna pro účastníky zájmové činnosti, čekatele na zájmovou činnost. Tato činnost je ve školním roce organizována v prostorách budov na Družstevní ulici i na Tyršově nábřeží, především o sobotách, ale i ve volných dnech.

- **Další činnosti DDM**

Mezi další činnost DDM patří metodická práce k zájmovým útvarům či projekty. V případě, že finanční podmínky dovolí a je k dispozici dostatek pracovníků, může se organizace zabývat i těmito formami: osvětová činnost (včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty popř. i další osoby a neziskové organizace), individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadaných dětí, žáků a studentů. (Výroční zpráva, 2010)

## **7.2 Cíle DDM Astra**

Cílem DDM je připravovat pestrou zájmovou činnost pro děti, mládež a dospělé ve volném čase, prostřednictvím pravidelných volnočasových aktivit, rozvíjet lidské kvality, vytvářet podmínky pro soustavné a dlouhodobé formování životního stylu věkových a sociálních skupin populace, vést účastníky k seberealizaci a sebepoznání, objevování vlastních schopností a jejich rozvíjení. Tím se DDM podílí na kultivaci osobnosti, rozvoji klíčových kompetencí, rozvoji talentů a vede k vytváření a utužování sociálních vztahů a vazeb. (Rámcový plán, 2010)

## **7.3 Cílová skupina**

Organizace se zaměřuje na předškoláky, děti mladšího školního věku a mládež do 18 let. V současnosti nabízí také kroužky pro dospělé, kteří mají možnost navštívit například jógu, kalanetiku, orientální tance, reiki, keramiku nebo výuku cizích jazyků. Kromě toho mají maminky možnost v dopoledních hodinách navštěvovat kalanetiku spojenou s hlídáním jejich nejmenších ratolestí. Organizace se orientuje na zákazníky ze Zlína a blízkého okolí.

## 8 ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU

Cílem diplomové práce je zpracovat projekt zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín a proto je nezbytné provést analýzy současného stavu, potřebné pro plánování projektu. V rámci této kapitoly jsou provedeny analýzy a průzkumy, které poskytnou informace o situaci ve Zlínském kraji a na trhu volnočasových aktivit.

### 8.1 PEST(E) analýza

PEST(E) analýza se zabývá hodnocením vnějšího politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního, technologického a environmentálního prostředí. Vnější prostředí nemůže organizace svým působením ovlivnit, avšak toto okolí může působit na organizaci. Organizace by měla prostředí sledovat a umět se přizpůsobit případným změnám.

#### 8.1.1 Politicko-legislativní faktory

Zřizovatelem DDM Astra je od 1. 1. 2007 Statutární město Zlín, které určuje rozdělení finančních prostředků ze svého rozpočtu mezi jednotlivé organizace. Priority zřizovatele či politická situace mohou do jisté míry ovlivnit příjmovou stránku DDM Astra. Hejtmanem Zlínského kraje je od roku 2008 MVDr. Stanislav Mišák, člen České strany sociálně demokratické. Statutárním náměstkem hejtmána je Libor Lukáš (hejtman v minulém volebním období), člen Občanské demokratické strany. V roce 2011 byl rozpočet města Zlína přebytkový, a to o 53,8 milionu korun (příjmy činily 1,64 miliardy a výdaje 1,58 miliardy korun, opět kvůli pokrytí splátek a závazků). Rozpočet města Zlín na rok 2012 počítá s příjmy 1,22 miliardy korun a výdaji 1,19 miliardy korun. Přebytek ve výši 30,6 milionu korun chce radnice využít pro úhradu dříve přijatých půjček a úvěrů. Pro rozpočet kladně hlasovalo 23 z 38 přítomných zastupitelů. Rozpočet je tedy oproti minulému roku výrazně nižší (jak na straně příjmů, tak na straně výdajů).

Mezi legislativní faktory patří probíhající účetní reforma ve veřejných financích. Dochází ke změnám v účetnictví vybraných účetních jednotek. Proběhla novelizace zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví a ministerstvo financí vydalo vyhlášku č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé vybrané účetní jednotky.

Dnem 1. ledna 2012 nabyl účinnosti zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon. MŠMT vydává stanovisko k situaci dosavadních ředitelů veřejných škol a školských zaří-

zení, na které se vztahují přechodná ustanovení novely školského zákona vyhlášené pod č. 472/2011 Sb.

Změny také přináší novela zákona o DPH, která se týká sazeb daně. S účinností od 1. 1. 2012 se zvýšila snížená sazba daně z dosavadních 10 % na 14 %. S odloženou účinností od 1. 1. 2013 je touto novelou navrhováno sjednocení sazeb daně, a to na jednu sazbu daně ve výši 17,5 %. Další dílčí změny jsou provedeny ve vazbě na předchozí novelu zákona o DPH při provádění opravy základu daně a výše daně a také při uplatňování nároku na odpočet daně. (Český domov, 2011; Raabe, 2010; MŠMT 2012; Kučerová, 2011)

### 8.1.2 Ekonomické faktory

Pro fungování každé organizace je důležité sledovat makroekonomické ukazatele, jako jsou vývoj hrubého domácího produktu, vývoj míry inflace, růst reálných mezd a nezaměstnanost. Ukazatel HDP nás zajímá především z toho důvodu, že rostoucí HDP ukazuje i na rostoucí životní úroveň obyvatelstva a rostoucí ochotu obyvatel utrácet za poskytované služby. Stejně jako HDP tak i inflace ovlivňuje celou ekonomiku a tedy přímo i organizace, které jsou kvůli rostoucí inflaci nuceni zdražovat své služby. HDP České republiky loni vzrostl o 1,7 procenta. Na konci loňského roku ale aktivita české ekonomiky mezičtvrtletně klesla. Míra inflace je sledována na území celé ČR. Průměrná míra inflace v roce 2011 dosáhla 1,9 %. V porovnání s předcházejícími roky (2009, 2010) inflace mírně roste.

Tab. 2. Míra inflace (ČSÚ, 2012)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace v %	2,8	6,3	1,0	1,5	1,9

Celkovou poptávku po službách ovlivňuje jak nezaměstnanost, tak i růst příjmů. Podle posledních údajů míra registrované nezaměstnanosti ve Zlínském kraji vzrostla na 9,74 %. Oproti tomu si polepšila průměrná hrubá měsíční nominální mzda, která mírně vzrostla na 20 977Kč.

Organizace je do jisté míry závislá na čerpání dotací, které pomáhají zlepšovat nabídku poskytovaných služeb a celkové vybavení organizace. V neposlední řadě má i každoroční zdražování energií vliv na chod organizace. (ČSÚ, 2012; Kurzy, 2012)

### 8.1.3 Sociálně-kulturní faktory

Analýza sociálně-kulturního prostředí zahrnuje faktory týkající se demografického vývoje populace, porodnosti, úrovně vzdělání, životního stylu, přístupu k trávení volného času či ochoty učit se novým věcem. Z pohledu DDM Astra se jedná o důležité faktory analýzy. Je to dáno tím, že se organizace zaměřuje na zájmové vzdělávání dětí a mladistvých. Podle Českého statistického úřadu se počet obyvatel ve Zlínském kraji nepatrně snižuje. Zlínský kraj má ke konci září 2011 celkem 589 743 obyvatel. Na úbytku lidí v kraji v uplynulém, ale i v předchozím roce, měl nepříznivý vliv vyšší počet vystěhovalých než přistěhovalých osob. Navzdory tomu se však počet narozených dětí ve Zlínském kraji oproti roku 2009 zvýšil. Mírný nárůst porodnosti v posledních třech letech zaznamenávají ve Zlínském kraji. Nejvíce dětí přišlo na svět v matričním obvodu města Zlín, kde se loni narodilo o 225 dětí více než v roce 2009. V současnosti má však porodnost nepříznivý vývoj a začíná klesat.

Jelikož je DDM Astra nezisková státní organizace má povinnost zaměstnávat jen pedagogicky vzdělané pracovníky (interní pracovníci). Počet pracovníků ve Zlínském kraji v oboru vzdělávání a výchovy mírně roste. Jejich kvalifikace, jednání s lidmi a ochota mohou vést ke spokojenosti klientů, kteří se tak budou opětovně vracet.

Neméně důležitým faktorem, který může zásadním způsobem ovlivnit další směřování dětí, ať už pozitivně či negativně je rodinné prostředí. Sociální rozdíly mezi rodinami mají značný vliv na budoucí životní vývoj jejich dětí.

Z výzkumu, který realizoval Národní institut dětí a mládeže (NIDM) vyplývá, že některou z nabídky organizovaných volnočasových aktivit využívá pravidelně jednou týdně 74% z více než dvou tisíc dotázaných dětí z celé ČR. Čtvrtina dětí, která tráví volný čas neorganizovaně, nemá dostatek podnětů, hlavně z toho důvodu, že rodina selhala v motivování dítěte k trávení volného času. Je zde obrovský potenciál pro to, aby nějaké další procento dětí našlo své podněty k aktivitě ve volném čase (bude chtít nějaké volnočasového zařízení navštěvovat). (ČSÚ, 2012; Majer, 2011)

### 8.1.4 Technologické faktory

V současné době jsou významným pomocníkem ve školství informační technologie, které se neustále vyvíjejí. Klade se důraz na výuku počítačových programů, které děti a mladiství využívají každý den. Stále více se také objevují nové trendy a metody ve výuce např. e-learning, který usnadňuje vzdělávání například handicapovaných dětí a mladistvých.

Postupem času roste potřeba modernizovat technické vybavení organizací avšak s ohledem na finanční prostředky. Nejen modernizace interních prvků, ale také externích (různé sportovní zařízení či jiné prostory v kraji), sloužící pro volnočasové aktivity, může vzbudit větší zájem klientů o tuto oblast.

### 8.1.5 Environmentální faktory

Ochrana přírody a krajiny je dnes považována za veřejný zájem. Ve Zlínském kraji se díky finanční podpoře státního fondu životního prostředí a ministerstva životního prostředí rozvíjí síť ekoncenter a ekoporaden. Cílem těchto center a poraden je zvýšení informovanosti občanů kraje o životním prostředí a také posílení aktivní účasti veřejnosti na jeho ochraně.

Většinu území Zlínského kraje tvoří členitá krajina karpatských pahorkatin a vrchovin, oblast podél Moravy je nížinná a zemědělsky využívaná. Velkou část kraje zaujímají chráněné krajinné oblasti (CHKO). CHKO Bílé Karpaty je současně i biosférickou rezervací UNESCO. Krajem probíhají Moravskoslezské Beskydy, Hostinsko-Vsetínské vrchy, Vizovická vrchovina, Javorníky a Bílé Karpaty. Územím kraje protéká řeka Morava, Bečva, Senice, Olšava či Dřevnice.

Životní podmínky ve Zlínském kraji jsou příznivé, což uvítají především rodiny s dětmi. (Cenia, 2007)

Tab. 3. Faktory plynoucí z analýzy PESTE (vlastní zpracování)

Kladné stránky	Záporné stránky
<b>Politicko – legislativní faktory</b>	
Přebytkový rozpočet	Zvýšení sazby daně
	Změna legislativy
<b>Ekonomické faktory</b>	
Růst průměrné mzdy	Růst inflace
	Růst nezaměstnanosti
<b>Sociálně-kulturní faktory</b>	
Roste počet pracovníků v oblasti vzdělávání	Celkový pokles obyvatel ve Zlínském kraji
Zájem dětí o volnočasové aktivity	Klesá počet narozených dětí



Technologické faktory	
Vývoj nových technologií	Růst nákladů na pořízení technologií
Modernizace sportovních zařízení	Růst nákladů na modernizaci
Environmentální faktory	
Příznivé životní podmínky	Zhoršující se kvalita ovzduší

## 8.2 Porterův model

Porterův model pěti sil popisuje konkurenční okolí organizace. O tom, zda bude organizace konkurenceschopná, rozhoduje pět faktorů: vyjednávací síla zákazníků, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů, hrozba substitutů, rivalita firem působících na daném trhu.

### 8.2.1 Analýza konkurence

Na trhu volnočasových aktivit ve Zlíně působí mnoho konkurentů. Jelikož DDM Astra poskytuje širokou nabídku služeb, patří mezi její konkurenty organizace zabývající se organizováním různých kroužků a akcí, taneční školy, jazykové školy, umělecké školy, zábavná centra, základní školy a jiné. Rozdílné jsou ceny u těchto organizací, které jsou v některých případech značně vyšší. Mezi největší konkurenty patří následující organizace: základní školy, Smaragd, Kamarád – Nenuda, Domino, Dětské centrum Beruška, Hudebně taneční školička Kořata a sportovní školička Kocouři, Salesiánský klub mládeže Zlín, hudební škola Yamaha. Každá z těchto organizací se zaměřuje na určitý okruh zákazníků, kterým přizpůsobuje své služby. Popis každé organizace společně se slabými a silnými stránkami vzhledem k DDM Astra je popsán níže.

#### Základní školy

Některé základní školy ve Zlíně nabízí svým žákům volnočasové aktivity v podobě různých kroužků (míčové hry, floorball, keramika, cizí jazyky a jiné). Jelikož se jedná o příspěvkové organizace, jsou ceny těchto kroužků nízké nebo v některých případech i zdarma.

Tab. 4. Silné a slabé stránky základních škol (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Nízké ceny za kroužky (nebo zdarma) Znamé prostředí V místě bydliště	Malý výběr kroužků

### Smaragd

Smaragd je občanské sdružení dětí a mládeže registrované u ministerstva vnitra od 19. 7. 2001. Smaragd pravidelně pořádá dětské letní tábory a navíc se zabývá organizací volnočasové činnosti dětí a mládeže jako alternativy a prevence sociálně patologických jevů. Cílem sdružení je ukázat dětem, mladým lidem, ale i komukoliv jinému široké spektrum aktivit, které mohou vyplnit jejich volný čas, například akce Běžky nikdy pěšky nebo Rainbow Stones atd. Od roku 2003 je Smaragd členem České Rady Děti a Mládeže (ČRD M) sdružení nestátních neziskových organizací pracujících s dětmi a mládeží. (Smaragd, 2006)

Tab. 5. Silné a slabé stránky sdružení Smaragd (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Aktivity jsou zaměřené do přírody	Chybí informace o cenách Nepřehledné webové stránky Nejasná nabídka služeb

### Kamarád - Nenuda

Kamarád - **Nenuda** je občanské sdružení, které bylo založeno v roce 2007. Aktivity sdružení jsou zaměřeny na rodiny s dětmi a spojení dvou generací. Činnost spočívá v organizaci volnočasových aktivit pro děti i celé rodiny, zabezpečování prázdninového provozu pro děti, pořádání společných přímořských pobytů pro celé rodiny včetně babiček a dědečků. Sdružení pořádá tematicky zaměřená odpoledne pro celé rodiny jako drakiáda, halloween, masopust, Velikonoce a jiné. Nabízí i možnost hlídání dětí přímo v organizaci, v domácím prostředí nebo zajišťuje vyzvednutí dětí ze škol (školek) a doprovod do kroužků. Zaměřuje

se také na zdravý životní styl a rady rodičům, aby si uměli zorganizovat čas a být v pohodě. (Kamarád – Nenuda, 2012)

*Tab. 6. Silné a slabé stránky sdružení Kamarád – Nenuda (vlastní zpracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
Přímořské pobyty pro celé rodiny Možnost hlídání, doprovod Dobře graficky zpracované webové stránky	Chybí informace o cenách Není k dispozici vlastní budova

### **Domino**

DOMINO je krajskou neziskovou organizací dětí a mládeže od roku 1993. Sdružení přispívá svojí činností k rozvoji dětí v oblasti pohybové, dramatické, tělovýchovné, hudební, výtvarné, estetické a ekologické výchovy (formou organizovaných zájmových útvarů dětí a mládeže, pravidelné volnočasové aktivity). Zabývá se pořádáním soutěží či přehlídek, vesměs tanečního, scénického či dramatického rázu. V rámci neorganizovaných aktivit sdružení pořádá dětské rekreační pobyty (tábory). (Domino, 2012)

*Tab. 7. Silné a slabé stránky organizace Domino (vlastní zpracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
Pobočky i v jiných městech, obcích Hlídání dětí Poradenství Vzdělávání pracovníků	Chybí informace o cenách Nezajímavé grafické zpracování webových stránek

### **Dětské centrum Beruška**

Dětské centrum Beruška o. s. zahájilo svou činnost v červnu 2010. Zaměřuje se především na děti předškolního a školního věku. Pořádá cvičení pro rodiče s dětmi od 6 měsíců do 6 let nebo taneční a tvořivé kroužky pro děti do 8 let. Mimo jiné provozuje miniškolku, která má za cíl připravit děti ve věku od 2 do 5 let po stránce tělesné, psychické, sociální i duchovní na vstup do školky. V době letních prázdnin připravuje příměstské tábory s různou tematikou pro děti od 4 do 8 let. Kromě pravidelných činností probíhají v Berušce jednorá-

zové akce jako například: Pohádkový les, Karneval, Mikuláš atd. V centru je také k dispozici herna s kavárnou, kterou je možno pronajmout na například na narozeninovou párty. (Beruška, 2012)

Tab. 8. Silné a slabé stránky centra Beruška (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Aktivity pro rodiče s dětmi od 6 měsíců Přehledné webové stránky K dispozici kavárna s hernou	Vysoké ceny

### Hudebně taneční školička Kořata a sportovní školička Kocouři

Školičky působí ve Zlíně v oblasti pohybu pro děti od 3 – 9 let od roku 1997. Sportovní školička nabízí kroužky jako: floorball, pohybové hry, akrobacie, cvičení na náradí, opičí dráhy, netradiční sporty, fotbalová a hokejová školička, práce s míčem - košíková, zdravotní cvičení a dráhy, atletická příprava, bojové sporty a jiné. Hudebně taneční školička se zaměřuje na všestranná pohybovou průpravu. (Hudebně taneční školička Kořata, 2009)

Tab. 9. Silné a slabé stránky školičky Kořata a Kocouři (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Přehledné webové stránky Široká nabídka sportovních kroužků	Vyšší ceny Není k dispozici vlastní budova

### Salesiánský klub mládeže Zlín

Salesiánský klub mládeže vznikl 17. září 1996. Klub dětí a mládeže nabízí své služby všem, kterým už bylo 11 let a zatím nemají víc než 26 let. Vstup do Klubu je zcela bezplatný a návštěvníci si zde mohou zahrát pin-pong, šipky, fotbal na hřišti, vybíjenou, basket a jiné. Pracovníci klubu nabízí možnost doučování či poradenství. Klub nabízí za symbolické ceny zájmové kroužky: keramika, rukodělné práce pro děvčata, kouzelnický, modelářský a indiánský. Zájmové kroužky jsou určeny pro všechny děti bez rozdílu vyznání. Mimo jiné pořádá sobotní akce, výlety, nedělní sportovní aktivity, nealkodiscoshow, prázdninové tábory a jiné. (Salesiánský klub mládeže Zlín, 2012)

Tab. 10. Silné a slabé stránky Salesiánského klubu (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Vstup do klubu a akce zdarma Kroužky za symbolické ceny Doučování, poradenství Přehledné webové stránky	Omezené prostory

### Hudební škola YAMAHA

Hudební školy YAMAHA působí po celém světě a od roku 1994 působí také v České a Slovenské republice. Pedagogické zásady v Hudebních školách YAMAHA jsou určovány faktory: inspirace rozvojem řeči, otevřená metodika skupinové výuky a podpora kreativity. Škola nabízí předškolní hudební programy, instrumentální hudební programy, Popular Music School, příměstský tábor v Baťově vile, letní hudební a taneční tábor, akce pro veřejnost (Slet čarodějnic nad Zlínem, Den hudby pro děti). (Hudební škola Yamaha Zlín, 2008)

Tab. 11. Silné a slabé stránky hudební školy YAMAHA (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Speciálně vyškolení hudební pedagogové Pobočky i v jiných městech, obcích Přehledné webové stránky	Chybí informace o cenách

Pro přehlednější srovnání všech konkurentů a vytyčení nejlepších na trhu volnočasových aktivit, byla vytvořena tabulka 12, která vychází z přehledu konkurentů popsaných výše. Uvedené základní školy jsou hodnoceny z všeobecného hlediska (nejedná se o určitou základní školu).

Tab. 12. Výsledky hodnocení konkurenčních organizací (vlastní zpracování)

	Cena	Rozsah poskyt. služeb	Věkové zaměření	Vybavení	Personál	Umístění	Celkem
<b>Váha</b>	5	3	2	3	4	1	90
<b>Základní školy</b>	5	2	3	3	4	5	<b>67</b>
<b>Smaragd</b>	4	2	3	2	3	2	52
<b>Kamardá Nenuda</b>	3	3	4	3	4	3	60
<b>Domino</b>	3	4	4	3	4	4	<b>64</b>
<b>Dětské centrum Beruška</b>	1	4	2	4	4	3	52
<b>Kořata a kocouři</b>	2	3	3	4	4	3	56
<b>Salesiánský klub</b>	5	3	4	2	3	3	<b>63</b>
<b>Yamaha</b>	1	2	4	5	5	3	57

Jednotlivé organizace mohly u stanovených kritérií získat 1 až 5 bodů. Nejvyšší hodnocení představuje 5, naopak nejmenší hodnota je 1. Stanovené hodnoty kritérií jsou subjektivní, ale vycházejí ze zkušeností a vlastních poznatků hodnotitele.

Nejsilnějším konkurentem dle stanovených kritérií se staly základní školy, které nabízí mimoškolní aktivity za nízké ceny. Velkou výhodou také je, že zájmové kroužky vyučují přímo pedagogové ze škol, kteří znají děti osobně a mohou tak ke každému dítěti zvolit osobní přístup. Jelikož většina dětí navštěvuje základní školu v místě svého bydliště, lze umístění považovat za nejvýhodnější.

Na druhém místě se umístilo Domino, které poskytuje pro děti a mládež rozsáhlou nabídku služeb. Organizace má mimo jiné i tu výhodu, že má své provozovny nejen ve Zlíně, ale i v okolních obcích a městech. Kurzy jsou vedeny zkušenými vedoucími, kteří jsou u dětí velmi oblíbeni.

Třetí místo získal Salesiánský klub mládeže, který poskytuje všem klientům, bez rozdílů vyznání, různé volnočasové aktivity za velmi nízké ceny. Děti a mládež mohou kromě klu-

bovny navštěvovat i zájmové kroužky, které jsou za symbolický poplatek. O víkendech pořádá klub i různé akce nejen pro děti a mládež, ale také pro dospělé. Zvláštností také je, že kromě pořádání letních táborů pro děti a mládež, nabízí organizace i tábor pro dospělé, kteří tak mají příležitost stát se na chvíli dětmi.

### **8.2.2 Síla zákazníků**

Organizace své klienty segmentuje na předškoláky, děti mladšího školního věku, mládež do 18 let a dospělé. Nabídka kurzů je velice široká a liší se dle jednotlivých segmentů a stejně tak i síla zákazníků. DDM Astra nabízí zájmové kurzy různého zaměření (sportovní, taneční, výtvarné a jiné), které mají na Zlínském trhu různou intenzitu konkurence. Někteří zákazníci upřednostňují například výuku výtvarných kroužků na umělecké škole, zatímco jiní zase výuku cizích jazyků na jazykové škole. Odběratel se tedy nemusí vázat na jednoho konkrétního poskytovatele služeb a má tak velkou vyjednávací sílu. Důležitými faktory, které rozhodují o výběru kroužků, jsou buď cena, kterou požadují co nejnižší nebo kvalita, kterou vyžadují co nejvyšší.

### **8.2.3 Síla dodavatelů**

Organizace využívá ke své činnosti například dodavatele energie (Teplo Zlín, E-on), zařízení, pomůcek (Wimers, Teno a jiné) nebo pronajímatele prostor (základní školy, Lázně Zlín a jiné). V případě větší zakázky (nad 20.000 Kč s DPH) je organizace povinna vyhlásit výběrové řízení na dodavatele. Pokud tito dodavatelé mohou svou silou ovlivňovat kvalitu a cenu poskytovaných služeb DDM Astra, jsou pro organizaci hrozbou. Organizace je limitována finančními prostředky a případné zvýšení cen dodavatelů, by znamenalo pro organizaci zvýšení cen poskytovaných služeb nebo snížení materiálního zajištění. Doposud cenová hladina služeb poskytovaná dodavateli nedosáhla té míry, aby organizace byla nucena poskytovat své služby za vyšší ceny, než jsou k dispozici nyní.

### **8.2.4 Substituty**

Na trhu se vyskytuje větší množství substitutů, které mohou produkty organizace nahradit. Konkurence může nabízet nové výukové směry, levnější kurzy nebo přilákat veřejnost propracovanou reklamní kampaní. Hrozba substitučních produktů je tedy v případě DDM Astra vysoká.

V současnosti se na trhu objevují nové výukové směry (např. v oblasti tance), které si získávají u veřejnosti velkou oblibu. Organizace proto musí přizpůsobovat svou nabídku no-

vým trendům, aby si své stálé zákazníky udržela. Každý školní rok přidává organizace nové kroužky (např. Street dance, HipHop), aby udržela krok s moderními trendy.

Z hlediska ceny jsou velkými konkurenty jiné příspěvkové organizace, jako například základní školy, které nabízejí pestrou nabídku volnočasových aktivit za nízké ceny nebo v některých případech i zdarma.

### **8.2.5 Nová konkurence**

Vstup nové konkurence na trh je pro organizaci velkou hrozbou. Nová konkurence může nabízet nové služby za nízké ceny či disponovat moderním vybavením. V případě neziskových organizací musí potenciální organizace získat zřizovací listinu, mít pedagogicky vzdělané pracovníky a dostačující prostory, což může být pro novou organizaci jistá bariéra vstupu. Velkou hrozbou může být konkurence v podobě základních škol, které mohou rozšířit své služby na poskytování volnočasových aktivit za nižší ceny než-li poskytuje organizace. Děti mohou v tomto případě upřednostňovat prostředí, kde znají jak vyučující tak i kamarády. Rodiče uvítají nízké ceny a úsporu času, který by vynaložily při přepravě dětí do organizace. Ve Zlíně poskytuje zájmové kroužky již několik škol a nelze vyloučit, že se v budoucnu přidají i jiné školy. Jelikož tuto možnost vítají jak rodiče, tak i děti, je velká pravděpodobnost, že se tento trend rozšíří i na ostatní školy, které zatím tyto služby neposkytují. Organizace však této hrozbě může předejít tím, že nabídne školám spolupráci a své služby začne poskytovat přímo na školách (organizace nabízí své služby již na několika školách ve Zlíně).

### **8.2.6 Zhodnocení Porterova modelu**

Tabulka uvedena níže (tab. 13) zobrazuje vyhodnocení síly působení jednotlivých oblastí Porterova modelu na DDM Astra Zlín. Největší hrozbou je nejen existující konkurence, ale také nová konkurence, přicházející na trh. Cenová nabídka u poskytovaných služeb a kvalita jsou nejdůležitějšími prvky při rozhodování zákazníků. Jelikož je vyjednávací síla zákazníků vysoká, musí se organizace zaměřit na své stávající klienty a poskytovat jim kvalitní služby za přijatelné ceny.



Tab. 13. Zhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)

Aspekty	Nízká vyjednávací síla	Vysoká vyjednávací síla
Konkurence v odvětví		X
Síla zákazníků		X
Síla dodavatelů	X	
Substituty	X	
Nová konkurence		X

### 8.3 Analýza vnitřního prostředí organizace

V rámci analýzy vnitřního prostředí je důležité identifikovat prvky, které budou následně využity při zpracování dalších analýz. Tato kapitola se zaměřuje například na organizační strukturu, rozpočet organizace či dopravní dostupnost.

#### 8.3.1 Údaje o práci školského zařízení

Počet účastníků v jednotlivých kroužcích se pohybuje v rozmezí 8 – 15 klientů (záleží na typu kroužku). Jak již bylo uvedeno na začátku analytické části, organizace nabízí až 150 zájmových útvarů. Největší zastoupení v kroužcích mají žáci základních škol a to cca 1200 žáků, dětí předškolního věku je v organizaci kolem 120 a studentů (od 15 let) necelých 70. Počet účastníků starších 18 let nepřekračuje počet 90. Organizace pořádá během školního roku až 430 akcí, kterých se účastní přibližně 33 000 návštěvníků. Během letních prázdnin nabízí organizace 25 letních táborů, kterých se účastní až 400 dětí.

#### 8.3.2 Organizační struktura DDM Astra

Organizační struktura představuje vyjádření stavu organizace, tzn. uspořádání jednotlivých stupňů, členění organizace po stránce horizontální i vertikální, členění jednotlivých útvarů a vazby mezi nimi.

V čele DDM Astra stojí ředitelka Bc. Ivana Vladíková, která zajišťuje dodržování všech platných právních a organizačních norem, oceňuje iniciativu a pracovní výsledky pracovníků DDM Astra, zajišťuje optimální využívání provozního zařízení a vybavení či obstarávání finančních prostředků (sponzoři).

Za svou činnost se ředitelce zodpovídá statutární zástupkyně, účetní, pokladní, školník a uklízečky. Statutární zástupkyně je pak zodpovědná za činnost vedoucích jednotlivých oddělení (oddělení techniky, oddělení společenských věd a estetiky atd.). Vedoucí těchto oddělení nesou zodpovědnost za činnost externích pracovníků, jejichž práci pravidelně kontrolují. Jednotlivé vazby jsou zobrazeny v organizační struktuře, která je k dispozici v příloze PI.

### 8.3.3 Dopravní dostupnost

Hlavní sídlo organizace je situováno téměř v centru města Zlína, a to na Tyršově nábřeží. Výhodou této polohy je vzdálenost zastávky městské hromadné dopravy, která je vzdálena cca 10 minut pěší chůze od organizace. Nedaleko organizace (cca 15 minut pěší chůze) se také nachází autobusové a vlakové nádraží. V případě dopravy autem je však velkým nedostatkem, počet parkovacích míst, jenž je značně omezen.



Obr. 6. Sídlo organizace (Mapy, 2011)

DDM Astra má také odloučené pracoviště, které se nachází na Jižních Svazích ve Zlíně (Družstevní ul.). Budova je i v tomto případě dobře dostupná. V blízkosti (asi 10 minut pěší chůze) se nachází zastávka městské hromadné dopravy. Nevýhodou této lokality je taktéž omezený počet parkovacích míst, který však není tak limitující, jako v případě DDM na Tyršově nábřeží.

### 8.3.4 Rozpočet organizace

Zřizovatelem DDM Astra je Statutární město Zlín, které nemalou finanční částkou přispívá na chod organizace. Aby však organizace pokryla všechny své náklady, musí získávat příjmy z prodeje svých služeb. Mezi hlavní nákladové položky organizace patří mzdové ná-

klady, z nichž jsou hrazeny mzdy interních a externích pracovníků DDM Astra. Další finanční prostředky jsou vynaloženy například na zákonné sociální náklady, na spotřebu energie a materiálně technické zabezpečení činností a jiné.

Objekty DDM (hlavní budova na Tyršově nábřeží a na Družstevní ulici) si každoročně vyžadují provádění běžných úprav v budově (např. modernizace vstupních prostor) a průběžných úprav zahrady. Na základě požadavků vedoucích oddělení je postupně modernizováno i vybavení výukových prostor (dovybavení potřebného inventáře na obou odděleních).

Organizace vynakládá finanční prostředky i na vzdělávání svých pracovníků (ostatní náklady). Pedagogičtí pracovníci potřebují získávat nové informace a dovednosti pro využití v odbornostech, ve kterých pracují, proto se účastní různých seminářů a kurzů (Vzdělávání managementu škol, Školení BOZP, Krajský veletrh programů a aktivit a jiné). Hospodářští pracovníci se zase potřebují účastnit seminářů k novým zákonům a vyhláškám, jako například: Změny v účetní legislativě PO, Účetnictví, Roční zúčtování mezd a jiné. Výběr a realizace jednotlivých vzdělávacích aktivit vychází z rozpočtových možností DDM Astra. Finanční náklady se každoročně pohybují kolem 60.000 Kč.

Nedílnou součástí nákladových položek (ostatní náklady) je také propagace, která je více rozepsána v následující kapitole.

V následující tabulce je uveden přehled nákladů a výnosů DDM Astra Zlín za rok 2011. (Rámcový plán, 2010)

Tab. 14. Zkrácený výkaz zisků a ztráty (Justice, 2012)

<b>NÁKLADY (v Kč)</b>	<b>9 425 589,45</b>
Mzdové náklady	4 801 931,00
Spotřeba materiálu	930 420,82
Opravy a udržování	763 499,00
Ostatní služby	743 059,92
Cestovné	74 319,75
Zákonné soc. pojištění pojištění	1 409 955,00
Zákonné sociální náklady	146 545,00
Daň silniční	3 600,00
Odpisy DM	117 325,00
Ostatní náklady z činnosti	53 336,50
<b>VÝNOSY (v Kč)</b>	<b>9 492 063,20</b>
Výnosy z prodeje vlastních výrobků	1 472 405,00

Aktivace materiálu a zboží	2 418,00
Čerpání fondů	137 472,00
Ostatní výnosy z činnosti	30 073,98
Výnosy územních rozpočtů z transferů	7 840 150,00
<b>VH PŘED ZDANĚNÍM</b>	<b>66 473,75</b>
<b>VH PO ZDANĚNÍ</b>	<b>66 473,75</b>

### 8.3.5 Propagace

Jelikož organizace nemá marketingové oddělení, musí si veškeré činnosti související s propagací zajišťovat sama. Každá plánovaná aktivita (akce pro veřejnost, tábor a jiné) si vyžaduje propagační leták, který navrhuje sám organizátor (pracovník DDM Astra) akce. Povinností organizátora je i vytisknout potřebný počet letáků a umístit je na vhodná místa (podle typu akce). V případě, že propagaci zajišťuje externista, je za jeho návrhy zodpovědný vedoucí oddělení.

Organizace propaguje svou činnost: v tisku (Magazín Zlín, Zlínský deník), ve vitrínách v centru města (např. na Školní ulici), na webových stránkách organizace (ddmastra.cz), na Facebooku, na základních a mateřských školách a prostřednictvím informačních e-mailů. V minulých letech organizace spolupracovala i s rádií Kiss Publikum, Radio Zlín a Rádio Čas. V současnosti však není žádná akce propagována v rádiu. (Rámcový plán, 2010)

## 8.4 Dotazníkové šetření

V rámci této kapitoly bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zlepšit nabídku poskytovaných služeb DDM Astra Zlín. Dotazníky byly vybrány z toho důvodu, že umožňují v relativně krátkém čase zjistit větší množství informací od mnoha respondentů.

Dotazník je rozdělen na část pro rodiče a část pro děti, přičemž rodiče odpovídali na 17 otázek a děti 10 otázek. Otázky byly kladeny otevřené, uzavřené nebo ve formě škál s hodnocením 1 až 5 (1 je nejlepší, 5 je nejhorší). Dotazník je k dispozici v příloze P II.

V organizaci bylo rozdáno do různých zájmových kroužků nejprve 180 dotazníků, ale z důvodu nízké návratnosti byl počet rozdaných dotazníků navýšen na 270. Ve snaze zajistit co největší návratnost, bylo rodičům a dětem umožněno vyplňovat dotazník také elektronicky na webových stránkách organizace. Tato forma se však příliš neosvědčila a dotazník vyplnili pouze 4 návštěvníci webových stránek. Dotazníkové šetření probíhalo v období od prosince 2011 do února 2012. Data získaná z vybraných dotazníků, byly přeneseny do ta-

bulek a zpracovány čárkovou metodou. Odpovědi na jednotlivé otázky byly vypočítány, zaneseny do tabulek a grafů a dále hodnoceny.

Z celkového počtu 270 dotazníků se vrátilo 99. Návratnosti tedy byla 37 %.

## **CÍLE**

Cílem dotazníkového šetření je získat od respondentů informace o úrovni poskytovaných služeb DDM Astra. Z vyhodnocených dotazníků by mělo být zřejmé, jak rodiče a děti vnímají jednotlivé služby organizace a jaké mají představy či návrhy, které mohou sloužit ke zlepšení nabídky poskytovaných služeb.

V rámci průzkumu byly stanoveny následující hypotézy:

**Hypotéza 1:** Více než 80 % respondentů je spokojena s přístupem vedení organizace.

**Hypotéza 2:** Více než 60% se dozvídá aktuální informace o programové nabídce z webových stránek organizace.

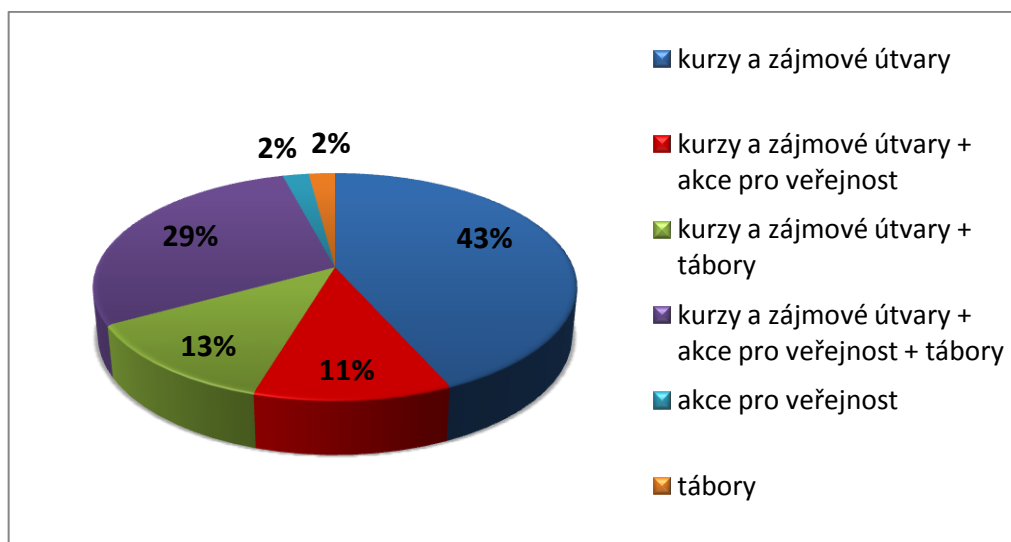
**Hypotéza 3:** Alespoň 50 % respondentů považuje prezentaci organizace za nedostatečnou.

**Hypotéza 4:** Více než 60 % dětí navrhuje pro zlepšení konkurenčního postavení lepší vybavení při výuce kroužků.

## **8.5 Analýza a vyhodnocení dotazníků – Část pro rodiče**

V následující části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky. Grafické vyhodnocení všech otázek je k dispozici v příloze (PIII).

Z dotazníků vyplynulo, že nejvíce dětí navštěvuje samostatně pouze kurzy a zájmové útvary a to 42 %. Všechny služby tedy kurzy a zájmové útvary, akce pro veřejnost a tábory využívá 28 % dětí. Některé děti (11 %) se kromě kurzů a zájmových útvarů zúčastňují také akcí pro veřejnost. Kurzy a zájmové útvary spolu s tábory využívá 12 % dětí. Pouze táborů se zúčastňují 2 % dětí stejně tak jako akcí pro veřejnost. Pro větší přehlednost je uveden graf.



Obr. 7. Návštěvnost jednotlivých služeb (vlastní zpracování)

V souvislosti s touto otázkou hodnotili rodiče i jednotlivé služby na škále 1 až 5, přičemž 1 byla nejlepší a 5 nejhorší. Z vyhodnocení jednotlivých škál vyplynulo, že rodiče jsou s poskytovanými službami velmi spokojeni. Ve většině případů byly služby hodnoceny známkou 1 a 2. Průměrná známka je u táborů 1,4, u kurzů a zájmových útvarů také 1,4 a akce pro veřejnost získaly známku 1,3.

Hodnoceny na škále 1 až 5 byly také prostory organizace, a to vybavení, čistota a dostupnost. I přestože vybavení organizace není zrovna nejmodernější, bylo rodiči ohodnoceno průměrnou známkou 1,8. Čistota v prostorách DDM získala průměrnou známkou 1,5 a dostupnost známku 1,8. Ze všech respondentů se 10 % k otázce nevyjádřilo.

Přístup vedení organizace DDM Astra k dětem a mladistvým je podle rodičů velmi dobrý. Téměř 83 % respondentů komentovalo odpověď kladně, slovy jako skvělí, výborní, vstřícní, kompetentní, profesionální, příjemní, ochotní atd. Ostatní (17 %) nemají zkušenosti s přístupem vedení organizace. Mezi vyhodnocenými dotazníky se nenašla žádná negativní odpověď.

Ceny nabízených služeb jsou pro rodiče ve většině případů průměrné nebo nízké. Při porovnání věkové kategorie, do kterých se rodiče zařadili a jejich odpovědí vyplývá, že 63 % rodičů ve věkové kategorii 18 až 30 považuje nabídku služeb za cenově nízkou a 37 % za cenově průměrnou. Oproti tomu rodiče ve věkové kategorii 31 až 40 vnímají ceny nabízených služeb odlišně. 64 % rodičů hodnotí nabídku služeb jako cenově průměrnou, 34 % jako cenově nízkou a 2 % jako cenově vysokou. Stejně tak vnímá ceny i poslední věková

kategorie tedy 41 až 50. V této kategorii považuje 65 % rodičů nabídku služeb za cenově průměrnou a 35 % jako cenově nízkou.

Skutečnost, že organizace nabízí rozsáhlou nabídku služeb, potvrzuje i fakt, že 82 % rodičů nenavrhuje další aktivity, kterými by programovou nabídku obohatili. Ostatní respondenti (18 %) navrhli tyto možnosti: více sportovních kroužků (míčové hry, zimní aktivity a jiné), dívčí kroužky (pletení, háčkování, batikování), hudební kroužky, více tanečních stylů (i pro malé děti), botanický kroužek a vaření. Některý zájmový kroužek, který rodiče navrhli, byl již v nabídce obsažen, avšak rodiče by uvítali jeho rozšíření do více základních škol např. floorball (5, 8 ZŠ), stolní tenis (8 ZŠ), tenis (ZŠ Malenovice).

Rodiče dětí (10 %), které navštěvují zájmový kroužek na základní škole pod hlavičkou DDM Astra, mají zájem o rozšíření kroužků: břišní tance, flétna, bojové umění, více kroužků v Malenovicích, sportovní kroužek pro kluky, kytara a zpěv či další kroužky, které jsou popsány výše. 6 % respondentů je spokojeno s nabídkou poskytovaných služeb na základních školách a nenavrhuje jiné aktivity. 84 % respondentů na tuto otázku neodpovědělo, což se dá zdůvodnit tím, že děti navštěvují kroužky přímo v organizaci.

Jelikož v budoucnosti není vyloučeno rozšíření DDM Astra s vlastní samosprávou i do jiných obcí a měst, zeptala jsem se rodičů, zda by tuto možnost uvítali. Ze všech odpovědí rodičů nevyplývala jednoznačná odpověď ano či ne. I když 52 % rodičů odpovědělo NE, ve většině případů to zdůvodnili tím, že jsou přímo ze Zlína a nemusí do organizace dojíždět z okolních vesnic. Odpověď ANO zvolilo 43 % rodičů, kteří by tuto možnost velmi uvítali hlavně proto, aby děti nemusely do organizace dojíždět a mohly mít k dispozici alespoň základní nabídku kroužků v místě bydliště. 6 % rodičů se k otázce nevyjádřilo.

Cílem další otázky bylo zjistit, jak se rodiče dozvídají o programu a novinkách organizace, která veřejnost informuje například prostřednictvím nástěnek, informačního e-mailu, webových stránek, Facebooku a tisku. Rodiče mohli u této otázky zaškrtnout i více odpovědí, proto je každá možnost vyhodnocena samostatně a tudíž celek všech odpovědí netvoří 100 %. Nejvíce respondentů získává informace z nástěnek (55 %) a webových stránek organizace (52 %). Propagace v tisku a na letáčích lze považovat také za účinnou, jelikož ji využívá až 32 % respondentů. Velkou roli zde hrají i známí, od kterých se aktuální informace dozvídá až 26 % rodičů. Možnost dostávat informace prostřednictvím e-mailu není mezi rodiči příliš rozšířena a zatím tuto alternativu využívá jen 25 % z nich. Pokud rodiče

měli zájem o tento způsob informování, mohli u jedné z otázek napsat svůj e-mail. Tuto možnost uvítalo 15 % rodičů.

Jak vyplývá z uvedeného výše, mezi nejvíce rozšířené informační kanály organizace patří kromě nástěnek také webové stránky, které jsou pro většinu dotazovaných přehledné a dostačující. Někteří respondenti však nejsou spokojeni s grafickou nabídkou zájmových útvarů, která je pro ně nepřehledná. Webové stránky [www.ddmastra.cz](http://www.ddmastra.cz) zná 67 % dotazovaných, avšak ne všichni je pravidelně navštěvují. Až 33 % rodičů webové stránky nezná, což může být v dnešní době internetu považováno za menší nedostatek.

Celková prezentace organizace na veřejnosti je pro více než polovinu dotazovaných (57 %) dostačující a nepovažují za nutné, organizaci více propagovat. Naopak 32 % rodičů si myslí, že prezentace je nedostačující a navrhuje způsoby jak medializaci zlepšit. DDM Astra se snaží přilákat co nejvíce účastníků na veřejné akce, avšak pro některé rodiče by měla být propagace právě u těchto akcí větší. Navrhují nejen více letáků v centru Zlína, ale tak propagaci v regionálním tisku či rádiu. Kromě akcí pro veřejnost je podle rodičů potřeba propagovat i zájmové kroužky a tábory, o kterých by organizace měla informovat na více nástěnkách ve městě a letácích v centru města či školách. Někteří respondenti považují za nedostatečné vitríny ve městě (např. na Školní ulici) a navrhuje jejich častější aktualizaci či lepší vzhled. Zbýlých 11 % dotazovaných nedokázalo propagaci organizace na veřejnosti posoudit.

Ve Zlíně nabízí volnočasové aktivity v podobě zájmových kroužků, táborů či různých akcí značné množství organizací. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že 44 % dětí navštěvuje pouze DDM Astra a 56 % dětí navštěvuje kromě Astry i jiné konkurenční organizace.

Někteří rodiče také okomentovali, jaké konkurenční organizace či druh kroužku děti navštěvují. V odpovědích se nejvíce se vyskytoval zájmový kroužek: plavání (PK Zlín), kopaná (SK Louky), flétna (Yamaha, ZUŠ, ZŠ), mažoretky (Mědílkovi), keramika (ZUŠ, ZŠ, T-KLUB), dramatický (ZŠ), aerobic (DOMINO), angličtina (ZŠ) a ojediněle volejbal, badminton, házená, street dance, skaut, Bartošův soubor a jiné sportovní.

Při porovnání s konkurencí se 22 % rodičů (z 56 %) vyjádřilo, co by u DDM Astra zlepšili, aby se kvalita poskytovaných služeb v organizaci zlepšila. Navrhli například: lepší a kvalitnější výstup při výuce hudebních nástrojů, modernější vybavení a větší prostory, kvalitnější personál (u sportovních kroužků), čas kroužku (kroužky se někdy překrývají), prostředí (sebeobrana) a menší migrace vedoucích.



## 8.6 Analýza a vyhodnocení dotazníků – Část pro děti

V následující části jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky. Grafické vyhodnocení všech otázek je k dispozici v příloze (PIII).

Nabídka zájmových kroužků v DDM Astra je podle 74 % dětí dostatečná (věk dětí neměl vliv na tuto odpověď). Mezi dětmi, jsou však i ty (24 %), kteří nevědí, jaké kroužky organizace nabízí. Při porovnání s věkem, jsou to především děti od 6 do 9 let. Pouze 2 % respondentů si myslí, že nabídka kroužků je v organizaci nedostatečná.

Většina dětí (62 %) navštěvuje v organizaci jeden zájmový kroužek, 29 % dva zájmové kroužky a 9 % více zájmových kroužků. Děti, které zvolily variantu dva a více, kombinují převážně sportovní kroužky s tanečními a výtvarnými. Jsou zde však i děti, které navštěvují více kroužků v jednom zájmovém útvaru (přírodovědný, sportovní, taneční).

Cílem další otázky bylo zjistit, co je pro děti rozhodující, při volbě zájmového kroužku. Jelikož respondenti vybírali i více možností, je každá varianta hodnocena samostatně, proto celek netvoří 100 %. Nejvíce je pro děti rozhodující činnost kroužku, a to pro 72 %. Často je pro rodiče a mládež těžké zkombinovat dobu konání kroužku s ostatními aktivitami, proto je pro 34 % dětí rozhodující den konání kroužku a pro 33 % čas kroužku. Cena kroužku je rozhodující u 9 % dětí a rodiče u 25 %. Některé děti (10 %) vybírají kroužek podle toho, zda tam chodí i jejich kamarád či kamarádka. Při porovnání věku dětí s jednotlivými možnostmi je zřejmé, že u odpovědí nehraje věk příliš velkou roli. U menších dětí a mládeže není věk rozhodující při volbě činnosti kroužku a době konání kroužku (den a čas). Odpověď, zda rodiče mají vliv při výběru kroužku, volily pouze děti od 7 do 12 let. Mít kamaráda či kamarádku v kroužku preferují hlavně děti od 6 do 9 let.

Vedoucí kroužků se významně podílí na formování mladé osobnosti a proto je pro organizaci důležité vybírat co nejlepší pracovníky. Z vyhodnocených dotazníků je patrné, že děti jsou s vedoucími velmi spokojeni. Až 62 % respondentů odpovědělo, že jsou vedoucí skvělí a pro 38 % jsou docela fajn. Nikdo z dotazovaných neodpověděl na tuto otázku negativně.

Nabídka zájmových kroužků je v organizaci pestrá, a proto 82 % dětí nenavrhlo žádné náměty na nové kroužky. Pouze 18 % respondentů se k otázce vyjádřilo a navrhli tyto kroužky: vaření, výuka cizích jazyků pro dospělé, potápění, multimediální kroužek, fotbal, mí-

čové hry, více hudebních kroužků a tanečních stylů (např. zumba), a floorball (na více místech). Některé návrhy se shodovaly s návrhy rodičů.

DDM Astra organizuje mimo zájmových kroužků i jiné akce, které navštěvuje 46 % dětí. Většina respondentů odpověď blíže nespecifikovalo. Ti, kteří se vyjádřili, napsali především: prázdninové aktivity, víkendové aktivity (drakiáda, pohádkový les, strašidelný les, zahradní párty, tanec R CUP), Bambiriáda, tvoření vánočních a velikonočních ozdob a různé soutěže a turnaje. 54 % dotazovaných jiné akce nenavštěvuje.

V závěru dotazníku měli respondenti vybrat, co by u DDM Astra změnili, aby to pro ně bylo lepší. Většinou děti volily jednu variantu, ale v některých případech i více variant, proto bude každá odpověď vyhodnocena samostatně. Převážná část (38 %) je s organizací spokojena a neměnili by nic. Kroužek vícekrát týdně navrhuje 31 % dětí. Při porovnání této varianty s druhem kroužku je patrné, že by tuto změnu uvítali ve všech kroužcích, převážně však v keramice, plastickém modeláři, mladém technikovi, fotografovi, magic klubu a v některých sportovních či tanečních kroužcích. Přidat více soutěží, her či olympiád vyžaduje 16 % dotazovaných, hlavně z orientálních tanců, plastického modeláře, flétny a z různých sportovních kroužků. Lepší vybavení navrhuje 15 % dětí, a to z kroužků angličtiny, počítačů a keramiky. I když jsou děti velmi spokojeni s vedoucími zájmových kroužků, 5 % dětí (ze sportovních kroužků a flétny) by uvítalo lepšího vedoucího, pedagoga, který bude mít větší znalosti a dobré nápady na činnost kroužků. Více kroužků volily pouze 2 % dětí.

Pro analýzu získaných informací je využit  $\chi^2$  test v kombinační tabulce, který slouží k porovnání vzájemné závislosti dvou proměnných.

Tab. 15. Kombinační tabulka (vlastní zpracování)

Věková kategorie	Nástroj propagace							Součty $n_i$
	Nástěnky	WEB	Info. e-mail	Facebook	Známí	Tisk	Neznají nástroje	
18 - 30	9	12	5	6	6	5	0	43
31 - 40	32	33	15	6	13	20	2	121
41 - 50	14	7	5	3	7	7	2	45
Součty $n_j$	55	52	25	15	26	32	4	209

Z tabulky je patrné, že věková kategorie 18 – 30 využívá k informování webové stránky organizace oproti věkové kategorii 41 – 50, která získává informace především z nástěnek organizace.

Tab. 16. Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)

Věková kategorie	Nástroj propagace							Součty $n_i$
	Nástěnky	WEB	Info. e-mail	Facebook	Známí	Tisk	Neznají nástroje	
18 - 30	11,32	10,70	5,26	3,09	5,35	6,58	0,82	43
31 - 40	31,84	30,11	14,47	8,68	15,05	18,53	2,32	121
41 - 50	11,84	11,20	5,38	3,23	5,60	6,89	0,86	45
<b>Součty <math>n_j</math></b>	55	52	25	15	26	32	4	209

Tab. 17. Výpočet charakteristiky  $\chi^2$  (vlastní zpracování)

$N_{ij}$	$n_{ij}^*$	$n_{ij} - n_{ij}^*$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2$	$(n_{ij} - n_{ij}^*)^2/n_{ij}^*$
9	11,32	-2,32	5,3824	0,475477
12	10,70	1,30	1,69	0,157944
5	5,26	-0,26	0,0676	0,012852
6	3,09	2,91	8,4681	2,740485
6	5,35	0,65	0,4225	0,078972
5	6,58	-1,58	2,4964	0,379392
0	0,82	-0,82	0,6724	0,82
32	31,84	0,16	0,0256	0,000804
33	30,11	2,89	8,3521	0,277386
15	14,47	0,53	0,2809	0,019413
6	8,68	-2,68	7,1824	0,827465
13	15,05	-2,05	4,2025	0,279236
20	18,53	1,47	2,1609	0,116616
2	2,32	-0,32	0,1024	0,044138
14	11,84	2,16	4,6656	0,394054
7	11,20	-4,2	17,64	1,575
5	5,38	-0,38	0,1444	0,026840
3	3,23	-0,23	0,0529	0,016378
7	5,60	1,4	1,96	0,35
7	6,89	1,4	1,96	0,284470
2	0,86	0,14	0,0196	0,022791
<b><math>\Sigma</math></b>				<b>8,899713</b>

Zda jde o silnou nebo slabou závislost proměnných lze zjistit pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu:

$$P = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}} ; P \in$$

$$P = \sqrt{\frac{8,8997}{8,8997 + 209}} = 0,2$$

Koeficient se více přibližuje k 0, jedná se tedy o vzájemně nezávislou veličinu.

### ***Zhodnocení hypotéz:***

**Hypotéza 1:** Více než 80 % respondentů je spokojena s přístupem vedení organizace.

Hypotéza se ukázala být pravdivá, 85 % rodičů ohodnotilo přístup vedení organizace kladně.

**Hypotéza 2:** Více než 60% dotazovaných se dozvídá aktuální informace o programové nabídce z webových stránek organizace.

Hypotéza byla vyvrácena, pouze 52 % využívá webové stránky k informování o novinkách.

**Hypotéza 3:** Alespoň 50 % respondentů považuje prezentaci organizace za nedostatečnou.

Hypotéza byla vyvrácena, jen 32 % respondentů považuje prezentaci organizace za nedostatečnou.

**Hypotéza 4:** Více než 60 % navrhuje lepší vybavení při výuce kroužků.

Hypotéza nebyla potvrzena, pouze 14 % dětí navrhuje lepší vybavení při výuce kroužků.

## 9 SWOT ANALÝZA

### 9.1.1 Silné stránky (strengths)

Analýza silných stránek se zaměřuje na interní prostředí organizace, na vnitřní faktory podnikání. Jde o faktory, které vytvářejí vnitřní hodnotu organizace.

- **Profesionální pedagogický kolektiv (S1)**

DDM Astra zaměstnává pedagogicky vzdělané pracovníky, kteří poskytují kvalitní služby svým klientům. Nabídka služeb se s rostoucím trendem nových metod pro výuku zvyšuje, a proto i pracovníci dbají na své sebevzdělávání. Cílem pracovníků při veškeré činnosti je kvalita, odbornost, kompetentnost a laskavost.

- **Rozsáhlá nabídka činností (S2)**

Z široké nabídky služeb si mohou vybrat nejen děti, mladiství ale i dospělí. Organizace poskytuje kurzy a zájmové útvary, akce pro veřejnost a pobytové či příměstské tábory.

- **Přijatelné ceny (S3)**

Organizace se snaží udržet přijatelné ceny pro všechny zájemce, aniž by citelně zasáhla do rodinného rozpočtu. V porovnání s konkurencí nabízí své služby za nižší ceny, které jsou spojeny s vysokou kvalitou.

- **Umístění na soutěžích**

Každoročně se členové kroužků účastní řady soutěží. V uplynulých letech získali vavříny na celostátních soutěžích šachisté, železniční modeláři, zástupci klubu Magic the Gathering. Tři zástupci kynologického klubu Argus se na základě vítězství v postupových soutěžích stali členy reprezentačního národního družstva.

- **Pořádání významných akcí pro veřejnost (S4)**

Velkou oblibu si získalo pořádání akcí pro veřejnost, jako jsou den otevřených dveří - Malá ZOO, narozeninové párty, výtvarné soutěže, Fašank, Pyžamová párty, Velká mikulášská nadílka a další.

- **Dostupnost (S5)**

Dům na Tyršově nábřeží i odloučené pracoviště na ulici Družstevní jsou dobře dostupné. V blízkosti (10 minut od zastávky) se nachází trolejbusové spoje, které mohou využít klienti ze Zlína a okolí.

- **Dobrá image organizace na veřejnosti (S6)**

Jelikož je DDM Astra školské zařízení, které poskytuje kvalitní služby za nižší ceny má tato organizace vybudované dobré jméno v očích veřejnosti. Pravidelné pořádání veřejných akcí velkého rozsahu přiláká každoročně nové zájemce.

### 9.1.2 Slabé stránky (weaknesses)

Analýza slabých stránek se zaměřuje také na interní prostředí organizace, na vnitřní faktory podnikání. Jde o faktory, které snižují vnitřní hodnotu organizace.

- **Přibývající administrativa (W1)**

Neustálé přibývající administrativa dnes spojená i s probíhající účetní reformou, vyžaduje podrobnou znalost nových zákonů.

- **Omezení finančních zdrojů (W2)**

Organizace disponuje menšími finančními prostředky, které jsou závislé především na počtu klientů.

- **Propagace (W3)**

I když organizace využívá k propagaci celou řadu prostředků, není prezentace na vysoké úrovni. Větší informovanost prostřednictvím letáků v centru města, ve školách, lepší komunikace s médii (noviny, rádio) a na Facebooku by přivedla do organizace větší množství zájemců.

- **Zastaralá budova (W4)**

Budova na Tyršově nábřeží je mírně zastaralá a v budoucnosti je nutná postupná rekonstrukce.

- **Vzdělávací programy pro pracovníky (W5)**

Organizace zatím neumožňuje svým zaměstnancům rozvíjet jejich vědomostí, dovedností a zkušeností formou různých kurzů přímo v organizaci. Pořádáním těchto kurzů by mohla organizace ušetřit nemalé finanční prostředky.

### 9.1.3 Příležitosti (opportunities)

Hodnocení příležitostí se zaměřuje na externí prostředí organizace, které nemůže organizace tak dobře kontrolovat (avšak může je alespoň identifikovat).

- **Získání nových sponzorů (O1)**

Příležitostí pro DDM Astra je získání nových sponzorů, kteří mohou přispět ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.

- **Získání externistů (O2)**

Také získání nových externistů může přispět ke zkvalitnění a rozšíření poskytovaných služeb.

- **Využívání specializovaných pracovišť (O3)**

Organizace využívá specializovaných prostor například pro výuku bowlingu v restauraci „U Barcuchů“, pro výuku lyžování a snowboardingu v areálu RS Trnava. Klub kynologů má k dispozici cvičiště pod Burešovem, kde se zaměřuje na různé úrovně výcviku. Organizace také pořádá akce spojené například s návštěvou hřebčína, kde se mohou děti projet na koních nebo zúčastnit se besedy s chovateli. V budoucnosti může organizace rozšířit své kroužky i do jiných netypických prostor.

- **Dobrá spolupráce s ostatními školskými zařízeními (O4)**

V poslední době se organizace zaměřila na oslovování základních škol s cílem získat více zájemců do svých kurzů. Pro žáky ZŠ Komenského II připravila nabídku těchto zájmových útvarů: Disko, hip – hop, Klub cestovatelů, Florbal, Angličtina s úsměvem a další. Při navázání kontaktu i s ostatními základními školami může organizace rozšířit svou nabídku služeb.

- **Spolupráce se studenty vysokých škol (O5)**

DDM Astra spolupracuje se studenty z vysokých škol, kterým nabízí možnost praxe po celý školní rok. Organizace si tak může vyškolit své potenciální zaměstnance.

- **Nové technologie**

Vyvíjení nových technologií, může zefektivnit výuku a navíc může přilákat mladistvé, mající v oblibě multimediální obory.

- **Zvyšující se vzdělanost obyvatelstva spojená s růstem hrubé mzdy (O6)**

Větší vzdělanost obyvatelstva a s tím související vyšší hrubá mzda může zvýšit poptávku po službách organizace.

#### **9.1.4 Hrozby (threats)**

Hodnocení hrozeb se zaměřuje na externí prostředí organizace, která je nemůže dobře kontrolovat (avšak může je alespoň identifikovat).

- **Konkurence (T1)**

Stále se rozšiřující konkurence jak základních škol tak i soukromých zábavných a vzdělávacích center, které lákají zákazníky nejnovější moderní vybaveností, může organizaci ohrozit a připravit ji tak o potenciální klienty.

- **Nedostatek parkovacích míst (T2)**

Organizace se od začátku fungování potýká s nedostatkem parkovacích míst. Z hlediska umístění organizace nelze tento problém v budoucnosti řešit. V blízkosti se nenachází žádná volná plocha, kde by mohla být zahájena výstavba parkovacích míst.

- **Změna legislativy (T3)**

Špatná legislativa a neustálé novelizace zákonů mohou ztížit fungování organizací. V dnešní době jsou neziskové organizace po finanční stránce ve svízelné situaci. Vzhledem k tomu, že podmínky pro získání finančních prostředků formou sponzoringu nejsou pro podnikatele příliš motivující je zde riziko nezískání finančních prostředků. Neziskové organizace tak budou dál závislé jen na financích od státu, které však na jejich činnost nestačí.

- **Nedostatek externistů (T4)**

DDM Astra se každoročně potýká s nedostatkem externistů pro výuku svých kurzů. Doposud nemuseli mít externí pracovníci pedagogické vzdělání a stačily zkušenosti v daném oboru či s dětmi. Od příštích let tomu však bude jinak a organizace bude mít zpřísněné podmínky tím, že i externisti budou muset mít počet splněných hodin v kurzu nebo pedagogické minimum (ještě nejsou upřesněny podmínky).

- **Ekonomická situace rodin (T5)**

Současná ekonomická situace není příliš příznivá. Přibývá rodin, které s omezenými finančními prostředky nemohou svým dětem dopřát mimoškolní aktivity v podobě různých kurzů. V případě pokračující ekonomické krize se může organizace potýkat s menší poptávkou po službách.

- **Demografické hledisko (T6)**

Menší porodnost ve Zlínském kraji a zvyšující se migrace obyvatel lze považovat za další hrozby. Organizace by se v budoucnosti mohla potýkat s nedostatkem klientů.



- **Vysoké ceny energií**

Zvyšování cen energií může také nemalým způsobem zasáhnout do rozpočtu organizace, která by pak byla nucena zdražovat své služby.

### 9.1.5 Plus/mínus matice SWOT analýzy

Pro větší přehlednost je uveden matematický model analýzy SWOT, který porovnává jednotlivé části analýzy.

Tab. 18. Plus/mínus matice analýzy SWOT (vlastní zpracování)

		Hlavní silné stránky						Slabé stránky					Suma
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	W1	W2	W3	W4	W5	
Hlavní příležitosti	O1	0	+	+	++	0	++	0	+	+	+	+	10
	O2	+	++	0	+	+	+	0	0	+	0	0	7
	O3	0	+	0	+	0	+	0	0	0	0	0	3
	O4	+	++	+	++	0	++	-	+	+	0	0	9
	O5	+	+	0	+	0	+	0	+	+	0	0	6
	O6	0	+	+	+	0	0	0	0	0	0	0	3
Hlavní hrozby	T1	-	-	--	-	0	0	0	-	0	-	-	-9
	T2	0	0	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-2
	T3	0	0	0	0	0	0	-	-	0	0	-	-4
	T4	-	-	0	-	0	-	0	0	-	0	-	-6
	T5	0	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-3
	T6	0	-	0	-	0	-	0	-	0	0	0	-4
Suma		3	8	3	8	1	7	-2	-4	-1	-1	-3	

Z uvedené tabulky je patrné, že nejsilnější stránkou organizace je rozsáhlá nabídka služeb a pořádání významných akcí pro veřejnost. Organizace by si měla udržet svoji konkurenceschopnost a nabízet stále tak pestrou nabídku služeb, v podobě akcí pro veřejnost, kurzů a zájmových útvarů a táborů. Aby se o této nabídce volnočasových aktivit dozvěděla i široká veřejnost, je třeba tyto aktivity dostatečně propagovat (s ohledem na finanční prostředky).

Organizace by si měla být vědoma omezených finančních prostředků (což se jeví jako nejslabší článek organizace) a investovat je podle naléhavosti jednotlivých potřeb.

Největším ohrožením organizace je podle tabulky konkurence, která může například nízkými cenami či novými výukovými směry přilákat klienty organizace. Největší příležitostí je získání sponzorů, kteří by mohli organizaci zajistit například lepší propagaci, vybavení a modernizaci celkových prostor organizace. Další velkou příležitostí je i nadále spolupracovat se školskými zařízeními a rozšířit své služby do základních škol ve Zlínském kraji (do škol, které zatím nespolupracují s DDM Astra).

## 10 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Cílem analytické části diplomové práce bylo provést analýzu poskytovaných služeb DDM Astra Zlín a zjistit současnou situaci na trhu volnočasových aktivit.

DDM Astra nabízí široké spektrum zájmových kroužků a útvarů nejen pro děti a mládež, ale také pro dospělé. Pro veřejnost pořádá během školního roku několik desítek akcí a v období prázdnin celou řadu táborů s různým zaměřením. Mimo jiné organizuje místní soutěže, tematické programy, výukové programy či dopolední činnosti.

Na základě Porterova modelu byla analyzována konkurence na trhu volnočasových aktivit. Ve Zlíně se vyskytuje velké množství konkurenčních organizací nabízející jak zájmové kroužky, akce pro veřejnost tak i tábory. Nelze jednoznačně určit, která z těchto organizací je pro DDM astra největší hrozbou, jelikož se liší cenovou nabídkou i okruhem poskytovaných služeb. Nejsilnějším konkurentem co se týká ceny, jsou však dle názoru hodnotitele základní školy, které rozšiřují svou činnost o zájmové kroužky i v odpoledních hodinách. Výhodou je nejen cena, ale tak známé prostředí pro dítě a lokalita v místě bydliště. Z analýzy je také zřejmé, že z důvodu této konkurence je i vyjednávací síla zákazníků vysoká.

V analytické části byla provedena i analýza SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby, jejichž nositelem je vnější prostředí. Pro větší přehlednost je zpracován i matematický model analýzy SWOT tzv. plus/mínus matice.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit spokojenost zákazníků (rodičů a dětí) s nabídkou poskytovaných služeb. Dotazník byl zaměřen na různé prvky (pracovníci, prostory, propagace, ceny, provozní doba atd.), jejichž následné zlepšení může pomoci k větší konkurenceschopnosti.

### **Závěry pro projekt:**

- Jelikož jsou základní školy velkým konkurentem, bude navržena možnost oslovit školy, které neposkytují volnočasové aktivity (nebo nabízí omezenou nabídku) za účelem rozšíření poskytovaných služeb.
- Jelikož mládež od 14 let využívá služeb organizace méně než děti, navrhnou způsob jak oslovit i tuto věkovou kategorii (například nový zájmový kroužek).

- I když podle některých respondentů je prezentace organizace dostatečná, budou navrženy další způsoby jak organizaci zviditelnit, především před pořádáním akcí pro veřejnost.
- Téměř 50 % dotazovaných by uvítalo rozšíření služeb DDM Astra s vlastní samosprávou i do jiných obcí či měst, proto bude navrženo řešení.

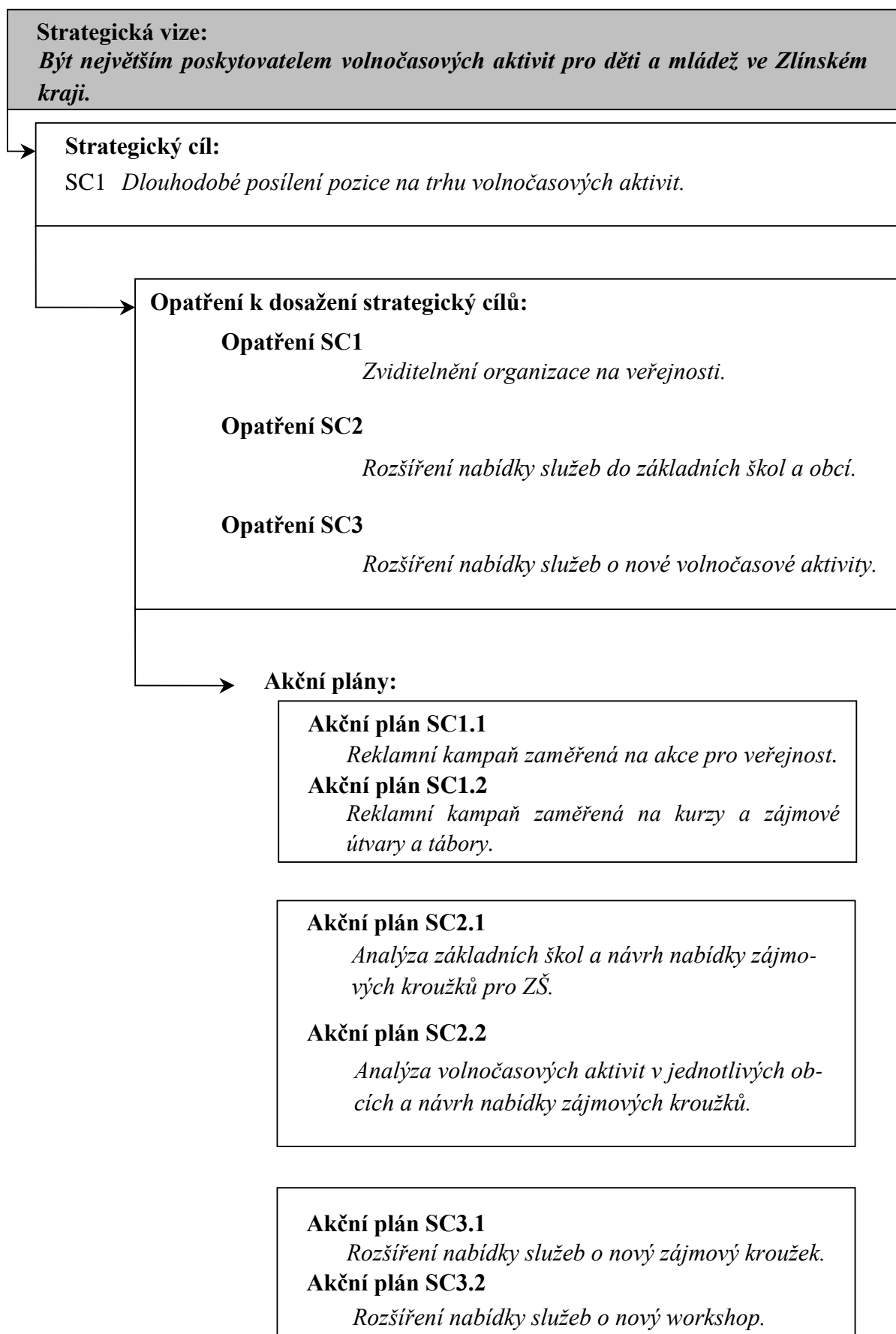
## **11 PROJEKT ZLEPŠENÍ NABÍDKY SLUŽEB DDM ASTRA ZLÍN**

Na základě výsledků analýz byly zjištěny některé nedostatky, které by měla organizace v nejbližší době řešit, aby dosáhla větší konkurenceschopnosti na trhu volnočasových aktivit a nabízela nejen svým klientům, ale také široké veřejnosti ještě lepší nabídku služeb. V projektové části budou navržena možná řešení, které by vedly ke zlepšení nabídky poskytovaných služeb organizace. Definována bude časová posloupnost navrhovaných akcí a v závěru bude zhodnocen projekt z hlediska jeho přínosů a omezení implementace do praxe.

### **Cíl projektu**

Hlavním cílem projektu je zlepšit nabídku poskytovaných služeb DDM Astra. Projekt bude zaměřen na realizaci reklamní kampaně, rozšíření nabídky služeb do základních škol a obcí a rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek či workshop.

Tab. 19. Schéma strategie (vlastní zpracování)



## 11.1 Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit

Trh je velmi nestálé prostředí a být jeho součástí vyžaduje velké úsilí. DDM Astra nejen svým nepřeberným množstvím zájmových kroužků, akcí a táborů, ale také profesionálním přístupem svých pracovníků, získává každým rokem nové klienty. Cílem organizace je v tomto trendu pokračovat a snažit se ještě více posílit svou pozici na trhu. Mezi možné řešení, jak toho cíle dosáhnout, patří bezesporu rozšíření nabídky služeb do základních škol či obcí, dostatečná propagace poskytovaných služeb nebo rozšíření nabídky služeb o nové zájmové kroužky či workshopy. Realizací těchto navržených aktivit může organizace dosáhnout dlouhodobé konkurenční výhody.

### 11.1.1 Zviditelnění organizace na veřejnosti

Jeden z menších nedostatků, který vyplynul z vyhodnocených analýz současného stavu, je podle respondentů nedostatečná propagace, a to především u akcí pro veřejnost. Celková prezentace organizace však není špatná, proto bude cílem spíše vylepšení současné propagace. V kapitole bude propagace zaměřena nejen na akce pro veřejnost, ale také na kurzy a zájmové útvary a tábory.

Každá reklamní kampaň zahrnuje pečlivou přípravu, realizaci a vyhodnocení (zda byla kampaň úspěšná). Zmíněné prvky budou v jednotlivých podkapitolách postupně rozepsány.

#### *11.1.1.1 Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost*

Akční plán I "Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost" bude zaměřena na propagaci těchto akcí (na žádost organizace):

- Šmoulovaté Velikonoce
- 1. Zlínský taneční maraton
- Poznávání jarní přírody s myslivcem
- Hrůzostrašná vycházka do lesa Mytág
- Pohádkový les
- Čištění Chlumského potoka
- Pyžamo na kolečkách

Uvedené akce budou probíhat v měsících duben, květen a červen. Cílem je nejen navrhnout propagaci pro každou akci, ale také zpracovat grafický návrh, který organizace využije. Akce jsou většinou zaměřeny pro děti od 6 do 15 let a to z toho důvodu, že má tato věková kategorie největší zastoupení v zájmových kroužcích. Organizace však neopomene ani na mládež či dospělé a bude pořádat například 1. Zlínský taneční maraton.

### **Příprava reklamní kampaně**

Před zahájením reklamní kampaně, bylo nutné získat informace, potřebné k naplánování jednotlivých činností:

- *datum konání akce,*
- *cílová skupina (pro koho je akce určena),*
- *informace potřebné ke zpracování letáků,*
- *možnosti propagace (například na jakých místech organizace propaguje).*

Podle data konání akce, byly naplánovány termíny na grafické zpracování letáků a také termíny, které umožnily zvolit správné načasování reklamy (letáky, tisk, rádio). Časový plán jednotlivých akcí je uveden na konci této podkapitoly v souhrnné tabulce.

Ze získaných informací byly zpracovány grafické návrhy letáků, které byly přizpůsobeny podle požadavků organizace. Vzhledem k tomu, že každá akce je zaměřena na jinou cílovou skupinu zákazníků a jinou oblast (sportovní, environmentální, výtvarnou) byl leták navržen tak, aby přilákal co nejvíce zákazníků z dané oblasti.

### **Realizace reklamní kampaně**

Na základě omezeného rozpočtu byly vybrány optimální média (tištěná média, rádio, internet) a navržen způsob komunikace s ohledem na cílovou skupinu, která se vztahuje k jednotlivým akcím.

V rámci akčního plánu budou využity tyto nástroje propagace:

#### **Reklama**

DDM Astra organizuje každý měsíc několik akcí pro veřejnost, o kterých informuje převážně na svých webových stránkách, na nástěnkách přímo v organizaci, Facebooku, zasíláním e-mailu, ve vitrínách ve městě, ve Zlínském deníku nebo v Magazínu Zlín. Jelikož informování prostřednictvím e-mailu nebo Facebooku není mezi rodiči ještě příliš rozšíře-



no, je potřeba medializovat akce v centru města, na školách a v okolí, kde budou akce probíhat. Akce jsou většinou zveřejňovány měsíc předem, ale samotné letáky mnohdy jen s dvou týdním či týdenním předstihem. Cílem je propagovat tyto akce na co nejvíce místech, alespoň měsíc před uskutečněním akce. U větších akcí může být efektivní i propagace v regionálním tisku či rádiu.

- **Letáky, plakáty**

Vzhledem k tomu, že má organizace omezené finanční prostředky, nemá k dispozici grafika, který by zajišťoval grafické zpracování tiskovin. Návrhy letáků či plakátů mají na starosti vedoucí jednotlivých útvarů, kteří organizují i samotné akce. Grafické zpracování letáků není vždy dostačující a na první pohled nemusí rodiče a děti upoutat. Návrhy jsou zpracovávány jednoduše v Microsoft Word. Některé menší akce jsou propagovány i bez letáků (pouze popis na internetu). Organizace má k dispozici tiskárnu s kopírkou a proto si veškerý tisk zajišťuje sama. V následující části bude reklama zaměřena na jednotlivé akce, zmíněné výše.

### **Šmoulovaté Velikonoce (5. – 6. 4. 2012)**

Akce je určena pro všechny děti od 6 let, které se mohou těšit na bohatý program s přespáním.

Informace potřebné ke zpracování letáku byly získány z webových stránek organizace. Grafický návrh letáku je k nahlédnutí na obrázku 8. Zpracování je provedeno v programu Adobe Illustrator (i u všech ostatních plakátů).



Obr. 8. Grafický návrh letáku (vlastní zpracování)

Akce nabízí omezený počet míst, proto není třeba rozsáhlá propagace. Doporučeno je vytisknout 15 ks barevných plakátů ve formátu A4. Náklady na tisk by činily 45 Kč (15 ks \* 3 Kč). Plakáty budou umístěny na nástěnkách v organizaci na Tyršově nábřeží či Družstevní ul., na Základních školách ve Zlíně, v elektronické podobě na webových stránkách organizace, na Facebooku nebo zaslány e-mailem rodičům. Letáčky ve formátu A6 (120 ks) budou také k dispozici v prostorách organizace. Cena tisku bude činit 90 Kč (30 ks A4 \* 3 Kč).

### **Hrůzostrašná vycházka do lesa Mytág (6. 4. 2012)**

Akce je určena pouze dětem od 7 do 15 let, bez účasti rodičů.

Informace potřebné ke zpracování letáku byly čerpány z webových stránek organizace a od vedoucího, který akci pořádá. Požadavkem organizátora bylo, použít vybrané obrázky, které byly na letáku již v předcházejících ročnících. Grafický návrh letáku (i všech ostatních letáků) je k dispozici v příloze P IV.

I tato akce má omezenou kapacitu, proto je doporučeno vytisknout letáky v množství 15 ks/A4 a vystavit je opět na nástěnkách organizace, na základních školách, zveřejnit

v elektronické podobě na webových stránkách organizace, na Facebooku nebo zaslat e-mailem rodičům. Letáčky v množství 120 ks/A6 budou umístěny v prostorách organizace na Tyršově nábřeží a Družstevní. Celkové budou činit 135 Kč.

### **1. Zlínský taneční maraton (14. 4. 2012)**

Taneční maraton je pro všechny studenty Zlínských středních, odborných a vyšších škol, studenty UTB a pro všechny, kteří rádi tancují a baví se.

Informace potřebné ke zpracování plakátu byly získány z webových stránek organizace a z webových stránek informující o kulturních akcích ve Zlínském kraji.

Jelikož se jedná o akci většího rozměru, je navrženo vytisknout 50 plakátů ve formátu A4, které budou umístěny na nástěnkách v organizaci, v prostorách středních a odborných škol ve Zlíně, na jednotlivých fakultách UTB a v prostorách s univerzitou související (knihovna, menza), na webových stránkách organizace, Facebooku nebo ve vitrínách ve městě. Letáky také budou vystaveny ve fitness centrech ve Zlíně, kde se schází i klienti různých pohybových a tanečních kurzů. Náklady budou činit 150 Kč.

Akce je určena pro širokou veřejnost, proto může být efektivní propagovat i na veřejných místech v centru Zlína. Reklamu na pozemcích a zařízení v majetku města Zlína zabezpečuje Agentura Zlín, která nabízí až 49 plakátovacích ploch, umístěných na frekventovaných místech Zlína (centrum, Prštné, Jižní Svahy, Podhoří, Louky, Jaroslavice, Malenovice). Cena za 1 vystavený plakát formátu A3 na 14 dní je 41 Kč (s DPH). Jelikož grafické zpracování i tisk si organizace zajišťuje sama, jsou odhadnuty náklady na 1 ks/A3 cca 10 Kč. Organizaci je doporučeno vystavit alespoň 10 plakátů převážně v centru Zlína, na Jižních Svazích, Prštném či Podhoří. Náklady budou činit 510 Kč. (Agentura Zlín, 2012)

### **Čištění Chlumského potoka (21. 4. 2012)**

Akci pořádá environmentální oddělení, které má za cíl přilákat co nejvíce zájemců na čištění potoka. Zúčastnit se mohou všichni, kteří chtějí udělat něco užitečného pro přírodu.

Informace potřebné ke zpracování letáku byly získány od pracovníků organizace.

Jedná se o specifickou akci, proto je doporučeno vytisknout 20 ks letáků ve formátu A4 a 100 ks menších letáčků ve formátu A6. Osloveni budou přímo vyučující přírodovědných či environmentálních předmětů, kteří v rámci výuky představí akci žákům. Akce bude prezentována opět na nástěnkách v organizaci, na webových stránkách či Facebooku. Celkové náklady na propagaci budou činit 180 Kč (20 ks \* 3 Kč + 25 ks \* 3 Kč).

**Poznávání jarní přírody s myslivcem (28. 4. 2012)**

Akce zahrnuje procházku přírodou spojenou s táborákem a je určena pro všechny děti, bez rozdílu věku. Informace potřebné ke zpracování letáku byly na vyžádání zaslány e-mailem.

Je doporučeno vytisknout 15 ks plakátů ve formátu A4 a 120 ks letáčků ve formátu A6. Náklady budou činit 135 Kč (15 ks/A4 \* 3 Kč + 30 ks/A4 \* 3 Kč). Plakáty a letáčky budou umístěny na obdobných místech jako u předcházející akce.

**Pohádkový les (28. 4. 2012)**

Akce zahrnuje nejen cestu pohádkovým lesem, ale také táborák. Tentokrát bude akce s podtitulem „Pohádky z celého světa“ a je určena pro všechny děti, bez rozdílu věku.

Pořadatelé akce Pohádkový les (6. ročník) očekávají již tradičně velkou účast, proto je důležité s dostatečným předstihem informovat širokou veřejnost.

Doporučeno je vytisknout 50 ks plakátů ve formátu A4, které budou zveřejněny ve Zlínských základních a mateřských školách, na nástěnkách v organizaci, na Facebooku, ve vitrínách v centru města, zaslány e-mailem, či na webových stránkách rádia (v případě získání mediálního partnera, viz odstavec Rozhlas).

Jelikož je cílem pořadatelů zajistit co největší návštěvnost, je nezbytné akci propagovat také na veřejných místech v centru města prostřednictvím Agentury Zlín. Vystaveno bude 14 dní před uskutečněním akce 10 plakátů ve formátu A3 například v centru Zlína, na Jižních Svazích, v Prštném či Podhoří. Celkové náklady budou činit 660 Kč (50 ks \* 3 Kč + 10 ks \* 51 Kč).

**Pyžamo na kolečkách (12. 5. 2012)**

Akce je v tomto školním roce novinkou a má za cíl přilákat všechny, kteří rádi tráví volný čas na kolečkových bruslích, kole či koloběžce. Kromě diskotéky a promítání filmu budou organizátoři usilovat o vytvoření rekordu v počtu návštěvníků v pyžamu na kolečkách na zlínském náměstí.

Vystaveno bude 30 letáků/A4 v základních a mateřských školách ve Zlíně a okolí, na webových stránkách organizace, Facebooku či na webových stránkách rádia (v případě získání mediálního partnera, viz odstavec Rozhlas). Dobrovolníci budou akci propagovat přímo na kolečkových bruslích či koloběžce v pyžamu před základními a mateřskými školami. Rozdáno bude 600 ks letáčků ve formátu A6. Celkové náklady budou činit 540 Kč.

- **Regionální tisk**

Jak již bylo zmíněno, propagace v tisku je pro organizaci nákladná, proto využívá nejvíce bezplatnou formu v Magazínu Zlín. Velké akce pro veřejnost jako například Evropský týden mobility, Týden zdraví, Den Země, Stezka halloweenským lesem, **1. Zlínský taneční maraton**, Bambiriáda, **Pohádkový les** či **Pyžamo na kolečkách** je doporučeno propagovat také ve Zlínském deníku. Organizace zaplatila sjednaný roční poplatek 2 000 Kč a na žádost, například při pořádání větší akce, jsou v deníku zveřejněny stručné informace o akci (v oddělení kultura, volný čas).

- **Rozhlas**

Vzhledem k tomu, že je propagace v rádiu více nákladná, nemůže organizace touto formou propagovat všechny své akce pro veřejnost. Doporučeno je vybrat akci Pohádkový les, která je svým rozsahem ve Zlíně ojedinělá.

Nejposlouchanější regionální rozhlasovou soukromou stanicí ve Zlínském kraji a současně nejposlouchanějším rádiem v okrese Zlín je Rádio Zlín. Cílovou skupinou jsou v tomto případě rodiče dětí, proto je rádio Zlín nejvhodnější volbou. Po konzultaci s mediální poradkyní Rádia Zlín je doporučeno vysílat spot o délce 20 sekund alespoň 6 dní před začátkem akce a to s opakováním 5 x denně. Organizace by ušetřila finanční prostředky i tím, že spot namluví jeden z pořadatelů akce. Celkové náklady by činily 5 040 Kč (s DPH). Jako bonus by organizace získala vysílání 5 bonusových spotů v časovém pásmu od 18 do 6 hodin. Po konzultaci s pracovníky organizace, byla nakonec vybrána jiná možnost, popsána v následujícím odstavci. (Radio Zlín, 2012a)

Výhodnější alternativou je získat mediálního partnera, který zajistí dostatečnou propagaci v oblasti své působnosti. Organizace může akci představit více rádiím ve Zlíně, například Rádiu Zlín, Rádiu Čas či Kiss publiku. Z předcházejících zkušeností organizace je známo, že nejlepší cestou jak získat mediálního partnera, je oslovit přímo moderátora daného rádia. Získat mediálního partnera je doporučeno nejen pro akci Pohádkový les, ale také pro akci Pyžamo na kolečkách, která je v tomto školním roce naprostou novinkou a potřebuje přilákat co nejvíce návštěvníků. Nejprve je doporučeno oslovit moderátory e-mailem (ve kterém bude akce krátce představena) a v případě neúspěchu je kontaktovat i telefonicky. Kontakty na moderátory/ky rádií jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 20. Kontakty na moderátory/ky rádia (Radio Zlín, 2012b; Radio Čas, 2000 – 2012; Kiss Radio, 2008)

Rádio	Moderátor/ka	Kontakt
Rádio Zlín	Petr Uhřík	uhrik@radiozlin.cz
Rádio Zlín	Wendy Březinová	brezinova@radiozlin.cz
Rádio Čas	Radim Bednář	bednar@casradio.cz
Rádio Čas	Marie Pásková	paskova@casradio.cz
Kiss Publikum	Bára Majíčková	bmajickova@kisspublikum.cz

#### • Facebook - soutěž

Reklama na sociálních sítích je dnes velmi účinná, proto musí organizace usilovat o získání co nejvíce tzv. „fanoušků“, kteří mohou být pro organizaci přínosní hlavně tím, že budou informace o akcích dále šířit (například sdílením či okomentováním příspěvku). Organizaci je doporučeno vyhlásit přímo na Facebooku soutěž o drobné ceny (pexeso, omalovánky, knížku a jiné), o které bude informovat prostřednictvím odkazu uvedeného na letáku. Náklady na ceny budou činit cca 600 Kč.

#### Vyhodnocení reklamní kampaně

Celková úspěšnost reklamní kampaně bude zjištěna prostřednictvím ankety, kterou budou účastníci vyplňovat na konci každé akce. Vyhodnocené otázky mohou pomoci při realizaci dalších reklamních kampaních.

Anketa bude obsahovat tyto otázky:

1. Jak jsi se o této akci dozvěděl/a?
2. Byl/a jsi o akci informován/a s dostatečným předstihem?
3. Zaujal tě plakát vytvořený pro tuto akci? Pokud ne, co by jsi ještě vylepšil/a?
4. Jakou formou by jsi tuto akci ještě propagoval/a?

Doporučeno je vytisknout přibližně 1 000 ks letáčků s anketou (ve formátu A6). Náklady na tisk budou 300 Kč (tisk duben).

Organizátoři také mohou porovnat aktuální návštěvnost s návštěvností v předcházejícím roce (v případě, že se akce konala i minulý rok).

Tab. 21. Akční plán "Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost" (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.		
Hlavní činnost	Zviditelnění organizace na veřejnosti.		
Podpůrná činnost	Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost.		
Odpovědnost	Organizátor akce (pracovník DDM Astra)		
Časová náročnost	Příprava a realizace reklamní kampaně		
<b>Letáky (2012):</b>			
	<b>Příprava a graf. zprac.</b>	<b>Tisk letáků</b>	<b>Umístění reklamy</b>
Šmoulovaté Velikonoce	22. – 28. 2.	29. 2.	1. 3. – 6. 4.
Hrůzostrašná vycházka ...	26. 2 – 2. 3.	3. 3.	4. 3. – 6. 4.
1. Zlínský taneční maraton	28. 2. – 4. 3.	5. 3.	6. 3. – 14. 4.
Čištění Chlumského potoka	5. – 11. 3.	12. 3.	19. 3. – 28. 4.
Pozn. jarní př. s myslivcem	7. 3. – 15. 3.	16. 3.	26. 3. – 28. 4.
Pohádkový les	1. 3. – 23. 3.	24. 3.	26. 3. – 28. 4.
Pyžamo na kolečkách	21. 3. – 7. 4.	8. 4.	9. 3. – 12. 4.
<b>Regionální tisk:</b>			
<i>Zlínské noviny</i>			
	<b>Načasov. umístění reklamy</b>	<b>Umístění reklamy</b>	
1. Zlínský taneční maraton	12. 3.	13. 4.	
Pohádkový les	23. 3.	27. 4.	
Pyžamo na kolečkách	3. 5.	11. 5.	
<i>Magazín Zlín (inzerce zdarma)</i>			
Šmoulovaté Velikonoce	16. 3.	1. 4.	
Hrůzostrašná vycházka	16. 3.	1. 4.	
1. Zlínský taneční maraton	16. 3.	1. 4.	
Čištění Chlumského potoka	16. 3.	1. 4.	
Pozn. jarní př. s myslivcem	16. 3.	1. 4.	
Pohádkový les	16. 3.	1. 4.	
Pyžamo na kolečkách	16. 4.	1. 5.	
<b>Rozhlas:</b>			
	<b>Oslovení a volba rádia</b>	<b>Načasov. umístění spotu</b>	<b>Umístění spotu</b>
Pohádkový les	15. - 29. 2.	3. 4.	16. – 28. 4.
Pyžamo na kolečkách	1. 3. – 20. 3.	10. 4.	30. 4. – 12. 5.
Náklady	Letáky: 2.445 Kč		

	Regionální tisk: 0 Kč (Zlínský deník - již bylo zapláceno 2 000 Kč) Rozhlas: 0 Kč Soutěž: 600 Kč Vyhodnocení reklamní kampaně: 300 Kč
Náklady celkem	<b>3.345,- Kč</b>

### *11.1.1.2 Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary, tábory*

Organizace se snaží uspokojit všechny věkové kategorie, proto nabízí rozsáhlou nabídku zájmových kroužků a táborů různého zaměření. Jelikož se na trhu volnočasových aktivit objevuje každým rokem i nová konkurence, nesmí organizace opomíjet ani na tuto oblast a snažit se i kurzy a zájmové útvary a tábory dostatečně propagovat.

#### **Příprava reklamní kampaně**

Před realizací reklamní kampaně zaměřené na zájmové kurzy a útvary, je třeba zvážit všechny kroky, které by měla organizace před zahájením kampaně uskutečnit. Jelikož z dotazníkového šetření vyšlo najevo, že pro některé rodiče je nepřehledná nabídka kurzů a zájmových útvarů, je doporučeno nejprve zpřehlednit nabídku těchto kurzů a až poté kurzy propagovat.

V rámci přípravy je také důležité získat informace, které budou sloužit ke grafickému zpracování a následnému zhotovení propagačních letáků.

Reklamní kampani zaměřené na příměstské a pobytové tábory, bude také předcházet grafické zpracování a tisk letáků. Protože jsou letní tábory již od ledna propagovány, bude kampaň navržena pro tábory v roce 2013. Výjimkou však bude propagace pobytového tábora Po Stopách Sherlocka Holmese (2012), jehož prezentace bude na žádost organizace navržena již pro tuto sezónu. Časová náročnost jednotlivých činností je uvedena v souhrnné tabulce v závěru této podkapitoly.


#### *Zpřehlednění nabídky zájmových útvarů*

Organizace má na svých webových stránkách zveřejněnou nabídku kurzů a zájmových útvarů, která je však podle některých respondentů nepřehledná. Na úvodní stránce webových stránek organizace jsou v horní části zobrazeny jednotlivé záložky, které odkazují na určitou oblast (akce pro veřejnost, prázdniny, kroužky atd.). Pod záložkou „Kroužky“ může zájemce najít kompletní nabídku kroužků a zájmových útvarů pro školní rok. Všechny




zájmové útvary jsou k zobrazení v uceleném dokumentu PDF. Nabídka je rozdělena podle odpovědného pracovníka, u kterého je vždy uveden seznam zájmových útvarů, které má ve své kompetenci. U každého kroužku je pak uveden věk (pro koho je kroužek určen), čas, den, místo konání kroužků, školné, datum první schůzky a vedoucí kroužku.

Pro větší přehlednost je doporučeno vytvořit jednotlivé záložky pro každé zaměření. Pod záložkou kroužky bude mít návštěvník stránky možnost najít několik dokumentů PDF, odkazující na nabídku kroužků sportovních, výtvarných, tanečních, přírodovědných a jiných. Při zobrazení například nabídky zájmových útvarů u sportovních aktivit budou zachovány sloupce s údaji, ale navíc bude přidán sloupec „přihláška“, který zájemci umožní se přímo přihlásit na vybraný kroužek. Kliknutím na políčko „přihláška“ bude automaticky vyplněn název kroužku v přihlášce. Potenciálním klientům tak odpadne vyhledávání přihlášky na webových stránkách a přepisování údajů do přihlášky. Aby se návštěvník neztrácel v textu, je doporučeno každý druhý řádek barevně odlišit (stačí šedou barvou). Jednotlivé zaměření mohou být i barevně odlišeny (nadpis, tabulka) např. taneční aktivity červeně, výtvarné aktivity žlutě, sportovní aktivity modře, přírodovědné aktivity zeleně atd. Jelikož je nabídka obsáhlá, je doporučeno tuto barevnou verzi prezentovat jen na webových stránkách organizace a Facebooku. Návrh na zpřehlednění nabídky zájmových útvarů u sportovních aktivit je zobrazen na následujícím obrázku.



## SPORTOVNÍ AKTIVITY



Jméno odpovědného pracovníka: Milan Rábek

Kontakt: Družstevní 4513, 760 05 Zlín, tel.: 577 142 299, 723 318 030, e-mail: milan.rabek@ddmastra.cz

ZÁJMOVÝ ÚTVAR	VĚK	DEN	ČAS	ŠKOLNÉ	MÍSTO	VEDOUČÍ	1. SCHŮZKA	Přihláška
Florbal I	7–10 let	PO	14.00 – 15.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	12. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Florbal II	11–12 let	PO	15.00 – 16.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	12. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Florbal III	7–10 let	PO	16.00 – 17.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	12. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Stolní tenis I	8–11 let	ÚT	14.00 – 15.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	13. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Stolní tenis II	12–16 let	ÚT	15.00 – 16.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	13. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Sálová kopaná	7–10 let	ST	14.00–15.00	500,-	11. ZŠ, tř. Svobody	M. Rábek	14. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Badminton	7–10 let	ČT	14.00–15.00	1 400,-	Hala Růmy	M. Rábek	15. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Plavec je borec	7–12 let	ČT	14.00–15.00	500,-	Lázně Zlín	M. Rábek	15. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
		PÁ	14.00–15.00	500,-	Lázně Zlín	M. Rábek	16. 9.	<a href="#">Přihláška</a>
Volejbal	7–10 let	PÁ	14.00 – 15.00	1 000,-	SSPgS Zlín, Česká	J. Zálešák	16. 9.	<a href="#">Přihláška</a>

Obr. 9. Návrh na zpřehlednění nabídky kurzů a zájmových útvarů (vlastní zpracování)

**Realizace reklamní kampaně zaměřené na kurzy a zájmové útvary**

V rámci akčního plánu jsou navrženy tyto nástroje propagace:

**Reklama**

Je doporučeno vytisknout 2 700 černobílých brožurek (ve formátu A6, obsahující 4 ks A6 oboustranně), které budou prostřednictvím pracovníků organizace či dobrovolníků rozdány buď na základních školách, se kterými organizace spolupracuje nebo po domluvě s ředitelem či ředitelkou i na ostatních školách. Na brožurkách s nabídkou zájmových kroužků bude uveden i odkaz na stránky DDM Astra a Facebook, kde bude nabídka již barevně odlišena. Protože tisk a vazba jsou náročné na přípravu, bude tisk zajišťovat tiskárna, se kterou organizace spolupracuje. Celkové náklady budou činit 5.400 Kč (2 700 ks/A4 \* 2 Kč).

**Podpora prodeje**

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že některé děti neznají nabídku zájmových kroužků organizace, proto je doporučeno, oslovit ředitele či ředitelky škol (se kterými organizace spolupracuje nebo u kterých využívá alespoň prostory) a požádat je o možnost předvedení některých zájmových kroužků v prostorách školy. Děti budou mít možnost si kroužek vyzkoušet a vybrat si pro ně ten nejvhodnější. Organizace se zaměří na zájmové kroužky, které děti příliš neznají, například: Orientální tance, Valašský soubor, Mini mažoretky, Historický šerm, Hip-Hop, Street dance, Zumba, Zlínští bubeníci či Step. Zájmové kroužky, které nelze předvádět, budou moct děti konzultovat přímo s pracovníky DDM Astra (Včelařský kroužek, Rybářský kroužek, Kynologický klub, Terarista či Přírodovědné aktivity a jiné). Ukázkou bude předvádět vedoucí kroužku spolu s účastníky, kteří se kroužku účastnili v předcházejícím školním roce. Při této příležitosti dostanou zájemci přihlášku do zájmového kroužku. Náklady budou zahrnovat jen mzdu tří externích pracovníků (60 Kč – 4 předváděcí dny po jedné hodině) a tisk přihlášek (600 ks/A5). Interní pracovníci budou kroužek předvádět v rámci své pracovní doby. Celkové náklady budou činit 1.080 Kč (720 Kč + 360 Kč).

**Realizace reklamní kampaně zaměřené na příměstské a pobytové tábory**

Organizace každoročně připravuje v období letních prázdnin několik příměstských či pobytových táborů, kterých se účastní jak stálí klienti organizace, tak i široká veřejnost. Propagaci je třeba zajistit alespoň s půlročním předstihem, aby si rodiče a děti mohli zjistit všechny potřebné informace k táborům a vybrali si pro ně ten nejvhodnější.

V rámci akčního plánu jsou navrženy tyto nástroje propagace:

### **Reklama**

Černobíle vytištěnou nabídku všech táborů je doporučeno (1 500 ks ve formátu A5) rozdávat přímo rodičům, například při vyzvednutí dítěte z organizace. DDM Astra může pro tuto činnost oslovit například dobrovolníky. Letáčky budou také rozdávány na základních školách, se kterými organizace spolupracuje, například rodičům na třídních schůzkách (se svolením ředitele či ředitelky oslovit třídní učitelku).

Plakát A4 (25 KS) s celkovou nabídkou, bude umístěn na nástěnkách ve všech ostatních základních školách ve Zlíně či blízkém okolí (např. Želechovice nad Dřevnicí, Slušovice, Hvozdná) dále na nástěnkách v organizaci, ve vitrínách ve městě nebo rozeslán e-mailem. Na všech letáčích a plakátech bude uveden i odkaz na webové stránky organizace a Facebook, kde rodiče získají podrobnější informace. Pro každý tábor také bude zpracován leták, který blíže představí tábor a po grafické stránce zaujme nejen rodiče, ale také děti. Letáky všech táborů je doporučeno zveřejnit elektronicky na webových stránkách organizace či na Facebooku. Celkové náklady budou činit 924 Kč (750/A4 \* 1,20 Kč + 20/A4 \* 1,20 Kč).

Nabídka některých táborů může být medializována i v Magazínu Zlín.

### **Pobytový tábor – Po stopách Sherlocka Holmese**

Na žádost organizátorky (vedoucí výtvarných a pohybových aktivit) pobytového tábora „Po stopách Sherlocka Holmese“ byl zhotoven plakát (Obr. 9), který je podle požadavků nápaditý, aby přilákal všechny „malé detektivy“. Organizátorce je navrženo vytisknout 30 plakátů ve formátu A4, které budou propagovány především na nástěnkách v organizaci a základních školách. Celkové náklady budou činit 90 Kč.



Obr. 10. Grafický návrh letáku (vlastní zpracování)

### Podpora prodeje

Vyhlašování nejruznějších soutěží na Facebooku je v dnešní době velmi efektivní, proto je organizaci doporučeno, vyhlásit na Facebooku soutěž, například o Všeobecný příměstský tábor se zaměřením na sportovní a pohybové aktivity (turistika, pobyt v přírodě, plavání-míčové hry, exkurze, bowling) v hodnotě 1.200,- Kč. Tábor je zvolen tak, aby oslovil širokou veřejnost.

Podmínky soutěže budou následující:

1. být členem skupiny [www.facebook.com/DDM-Astra](http://www.facebook.com/DDM-Astra) (kliknutím na "To se mi líbí").
2. sdílet odkaz na soutěž na své zdi a napsat k ní do komentáře "sdílím".

Organizace může touto formou propagace dosáhnout maximálního nárůstu svých fanoušků, kteří mohou projevit zájem (v případě neúspěchu v soutěži) i o jiné služby DDM Astra. Ušlý zisk bude činit 1.200,- Kč.

Tab. 22. Akční plán "Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary a tábory"  
(vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.		
Hlavní činnost	Zviditelnění organizace na veřejnosti.		
Podpůrná činnost	Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary a tábory		
Odpovědnost	Ředitelka DDM Astra		
Časová náročnost	Příprava a realizace reklamní kampaně		
<b><u>Reklama</u></b>			
<b>Letáky (2012):</b>			
	<b>Příprava a graf. zprac.</b>	<b>Tisk letáků</b>	<b>Umístění reklamy</b>
Po stopách S. Holmese	28. – 29. 2. 2012	5. 3. 12	8. – 9. 3. 12
Nabídka zájm. kroužků	1. – 31. 7.	1. – 2. 8. 12	3. 9. – 14. 9. 12
Celková nabídka táborů	3. – 7. 12. 2012	10. 12. 12	21. 1. 2013
<b>Regionální tisk:</b>			
	<b>Načasov. umístění reklamy</b>	<b>Umístění reklamy</b>	
<i>Magazín Zlín</i>			
Výběr některých táborů	15. 1. 2013	1. 2. 2013	
<b><u>Podpora prodeje</u></b>			
	<b>Načasování akce</b>	<b>Umístění (předvedení)</b>	
Předvádění kroužků	13. – 31. 8. 12	4. – 7. 9. 2012	
Soutěž o příměstský tábor	2. 4. 12	9. 4. 12	
Náklady	Reklama: 3.624 Kč Reklama S. Holmes: 90 Kč Podpora prodeje: 2.280 Kč		
Náklady celkem	<b>5.574,- Kč</b>		

### Vyhodnocení kampaně

Z důvodu omezených finančních prostředků není doporučeno vyhodnocení reklamní kampaně formou tištěné ankety (jako v předcházejícím případě). Celková úspěšnost kampaně může být posouzena z počtu klientů, kteří se do zájmového kroužku nebo na tábor přihlásí.

#### 11.1.2 Rozšíření nabídky služeb do obcí a základních škol

Jednou z dalších alternativ, jak zlepšit nabídku poskytovaných služeb, je rozšířit služby organizace do základních škol ve Zlíně a okolních obcí. Protože jsou základní školy posky-

tující volnočasové aktivity největším konkurentem (podle analýz současného stavu), je nejlepším řešením rozšířit služby na základní školy, které neposkytují volnočasové aktivity (nebo poskytují omezenou nabídku) a docílit tak větší konkurenceschopnosti na Zlínském trhu volnočasových aktivit. V případě, že se nepodaří rozšířit služby do základních škol v obcích, bude navržena další možnost, a to oslovit přímo starosty/ky vybraných obcí.

### 11.1.2.1 Analýza základních škol a návrh nabídky zájmových kroužků pro ZŠ

DDM Astra poskytuje své služby i na základních školách ve Zlíně a okolí, kde má možnost využívat prostory potřebné pro výuku. Některé školy mají zájem o výuku zájmových kroužků pro své žáky, a proto ve spolupráci s DDM Astra nabízí dětem kroužky různého zaměření pod vedením zkušených vedoucích. Organizace v tomto případě neplatí nájemné za prostory a některým základním školám poskytuje zájmové kroužky i za nižší ceny (jen ZŠ ve Zlíně). Ostatní školy, které nevyužívají služeb organizace, pronajímají alespoň prostory potřebné pro výuku. Náklady na pronájem prostor (tělocvičny) se pohybují v rozmezí 200 až 250 Kč na hodinu. Pro organizaci je tedy nejvýhodnější rozšířit své služby do nejvíce základních škol.

V následující tabulce je uveden přehled základních škol, se kterými organizace buď spolupracuje, nebo využívá alespoň prostory pro výuku zájmových kroužků. Poslední sloupec zobrazuje návrh vybraných škol, které mohou projevit zájem a v budoucnosti uvítat spolupráci s organizací.

Tab. 23. Analýza základních škol (vlastní zpracování)

Název školy	Spolupráce s DDM	Pronájem prostor	Zkusit oslovit
ZŠ Zlín, Emila Zátopka Zlín (1. ZŠ)		X	
ZŠ Zlín, Slovenská (3. ZŠ)			X
ZŠ Zlín, Komenského I (4. ZŠ)			
ZŠ Zlín, Komenského II (5. ZŠ)	X		
ZŠ Zlín, Kvítková (7. ZŠ)		X	
ZŠ Zlín, Komenského – Malenovice (8. ZŠ)	X		
ZŠ Zlín, Štefánikova (9. ZŠ)			
ZŠ Zlín, Dřevnická (10. ZŠ)			X
ZŠ Zlín, Tř. Svobody – Malenovice (11. ZŠ)	X		
ZŠ Zlín, Mikoláše Alše (12. ZŠ)	X		
ZŠ Zlín, Nová Cesta – Štípa (14. ZŠ)			
ZŠ Zlín, Okružní (16. ZŠ)	X (jedná se)		

ZŠ Zlín, Kříby (17. ZŠ)		X	X
ZŠ Mostní Zlín	X		
ZŠ Tečovice	X		
ZŠ Veselá	X		
ZŠ Lukov			X
ZŠ Fryšták			X
ZŠ Slušovice			X

Z tabulky jsou zřejmé možné alternativy:

**Základní škola Emila Zátopka** – škola se specializuje na sportovní aktivity a svým žákům nabízí i kroužky různého zaměření. Z těchto důvodů se školu nedoporučuje oslovit.

**Základní škola Komenského I** – škola nabízí až 31 zájmových kroužků, což je dostačující nabídka, a proto se nedoporučuje školu oslovit (ZŠ Komenského I, 2012).

**Základní škola Slovenská** – u této školy se předpokládá možný zájem o nabídku služeb DDM Astra. Z webových stránek školy lze vyčíst, že svým žákům nabízí jen omezenou nabídku zájmových kroužků (flétna, dovedné ruce, výtvarný, maňáskový, šachový, recitační kroužek, vaření, angličtina), a proto je doporučeno oslovit ředitele s cílem navázat spolupráci. Organizace se může zaměřit na kroužky pohybové, přírodovědné a environmentální. (ZŠ Zlín Slovenská, 2011)

**Základní školu Štefánikova** – škola byla již v minulosti oslovena, avšak ta neprojevila zájem, a tudíž není doporučeno ani tentokrát školu kontaktovat.

**Základní škola Dřevnická** – po prostudování webových stránek školy je zřejmé, že poskytuje zájmové kroužky spíše pro žáky I. stupně, a proto je doporučeno oslovit ředitele, jenž může zvažovat nabídku sportovních, tanečních, jazykových, přírodovědných či environmentálních kroužků převážně pro žáky II. stupně (ZŠ Dřevnická, 2012).

**Základní školu ve Štípe** – školu se nedoporučuje oslovit, jelikož nabízí pro své žáky dostatečnou nabídku zájmových kroužků a navíc již spolupracuje se Základní uměleckou školou Morava a Štefánikova (ZŠ Zlín – Štípa, 2012).

**Základní škola Kříby** – i když tato škola poskytuje pro své žáky zájmové kroužky, zaměřuje se především na první stupeň, který má na výběr z kroužků sportovních, výtvarných, jazykových a jiných naučných. Pro 2. stupeň lze nabídku rozšířit například o taneční, sportovní, přírodovědné či environmentální kroužky. Žáci mohou novou nabídku

kroužků přivítat hlavně z toho důvodu, že je škola v místě jejich bydliště a nemusí tak dojíždět do jiných zařízení. Rodiče uvítají především zvýhodněné školné, které je cenově nižší než školné za kroužky přímo v organizaci (ZŠ Křiby, 2012).

**Základní škola Lukov** – nabízí zájmové kroužky pro své žáky (1. – 5. ročník) a pro mládež do 17 let, avšak s omezenou nabídkou. Škola může vybírat převážně z přírodovědných, environmentálních a tanečních kroužků (ZŠ Lukov, 2011a).

**Základní škola Fryšták** – z webových stránek Základní školy Fryšták není jasné, zda nabízí svým žákům volnočasové aktivity, avšak z webových stránek obce je zřejmé, že přímo na škole poskytuje zájmové kroužky Základní umělecká škola Morava. I přesto je organizaci doporučeno oslovit ředitele školy s nabídkou převážně sportovních, tanečních a environmentálních kroužků (Fryšták, 2012a)

**Základní a mateřská škola Hvozdná** – organizaci je doporučeno kontaktovat ředitelku školy, která může projevit zájem o nabídku různých zájmových kroužků nejen pro žáky základní školy ale také pro děti v mateřské škole. Zájmové kroužky nejsou na webových stránkách školy uvedeny, proto lze předpokládat, že nabídka zájmových kroužků různého zaměření bude na škole vítána (ZŠ a MŠ Hvozdná, 2012a).

**Základní škola Slušovice** – školu je doporučeno oslovit, jelikož nabízí svým žákům pouze sportovní kroužky (florbal, kopaná, stolní tenis). Rozšíření mimoškolních aktivit o kroužky taneční, přírodovědné a environmentální mohou uvítat nejen děti, ale i rodiče, kteří by již nemuseli své děti dovézet do zájmových kroužků ve Zlíně (ZŠ Slušovice, 2005a).

Kontaktovat e-mailem je navrženo jen ředitele/ředitelky vybraných základních škol ve Fryštáku, Slušovicích a Hvozdném, kterým bude představena možná nabídka zájmových kroužků a výhody, plynoucí ze spolupráce s organizací (profesionální přístup vedoucích a zájmové kroužky za nízké ceny). V případě zájmu, je organizaci doporučena osobní schůzka s ředitelem či ředitelkou základní školy, za účelem projednání všech záležitostí související s nabídkou. Základní školy ve Zlíně není doporučeno kontaktovat e-mailem z toho důvodu, že ředitelka DDM Astra má možnost oslovit ředitele/ředitelky škol osobně, na pravidelných zasedáních.



Tab. 24. Kontakty na vybrané základní školy (ZŠ Fryšták, 2012; ZŠ a MŠ Hvozdná, 2012b; ZŠ Slušovice, 2005b)

Název školy	Ředitel/ředitelka	E-mail
ZŠ Fryšták	Mgr. Libor Sovadina	reditel@zsfrystak.cz
ZŠ a MŠ Hvozdná	Mgr. Věra Krajíčková	krajickova@zshvozdna.cz
ZŠ Slušovice	Mgr. Rostislav Šarman	rostislav.sarman@zsslusovice.cz

### 11.1.2.2 Návrh nabídky zájmových kroužků

V případě uzavření dohody se školou je nutné zvážit nejvhodnější zájmové kroužky, o které by děti projevily zájem. Na webové stránky školy je doporučeno zveřejnit anketu, kde budou mít žáci možnost zaškrtnout zájmový kroužek, který by nejvíce uvítali. Jelikož bude organizace využívat prostory školy, musí zvolit kroužky, jenž nebudou vyžadovat speciální vybavení či pomůcky. Organizace by se měla zaměřit na kroužky sportovní, taneční, jazykové, výtvarné, přírodovědné či environmentální. Upoutávku na vybrané kroužky je doporučeno propagovat ve školním rozhlasu a webových stránkách školy. Organizace by mohla zvážit i možnost první hodiny kroužku zdarma, která by děti ujistila v jejich výběru.

DDM Astra může v rámci spolupráce nabídnout školám i pořádání různých akcí či soutěží, kterých by se mohli účastnit všichni žáci školy, bez ohledu na to, zda navštěvují zájmový kroužek. Řediteli/ředitelce bude navržen rozpis akcí, jenž by organizace mohla uskutečnit během školního roku 2012 - 2013. Doporučeno je zrealizovat nejprve menší akci, s cílem zjistit zájem rodičů a dětí o tyto akce. V případě spokojenosti rodičů, dětí i školy, budou naplánovány další akce, již většího rozsahu (např. Pohádkový den, Dětský den, Halloweenská stezka odvahy a jiné).

Organizace také pravidelně vyhlašuje různé soutěže, které jsou určeny buď přímo pro školy, nebo jen pro klienty zájmových kroužků. Děti navštěvující pohybové aktivity by se mohly zúčastnit soutěží, jako například TANCERCUP, FC Hanačka cup, Floorbalový turnaj a jiné.

Tab. 25. Akční plán "Analýza základních škol a návrh nabídky zájmových kroužků pro ZŠ"  
(vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.
Hlavní činnost	Rozšíření nabídky služeb do základních škol a obcí
Podpůrná činnost	Analýza škol a návrh nabídky zájmových kroužků pro ZŠ
Odpovědnost	Ředitelka DDM Astra
Časová náročnost	Příprava na rozšíření nabídky služeb
	Analýza základních škol: 20. – 25. 2. 2012
	Kontaktování ředitelů (ředitelek) e-mailem: 7. – 9. 3. 2012
	Osobní schůzka: 13. – 23. 3. 2012
	Návrh nabídky zájmových kroužků na ZŠ (anketa): 3. – 7. 9. 2012
	Propagace ve školním rozhlase a webu školy: 10. – 23. 9. 2012
	Termín zahájení zájmových kroužků na ZŠ: 24. 9. 2012
Náklady	Osobní schůzka (náklady na dopravu): 122 Kč (48 + 50 + 24) Ostatní aktivity: 0 Kč
Náklady celkem	122 Kč

### 11.1.2.3 Analýza volnočasových aktivit v jednotlivých obcích a návrh nabídky zájmových kroužků

Jestliže ředitel/ředitelky škol neprojeví zájem a nabídku spolupráce nepřijmou, je doporučeno oslovit přímo starosty měst či obcí (navržených výše). Ve Zlínském kraji se nachází několik organizací poskytující volnočasové aktivity, a proto není jednoduché vybrat oblast, kde nepůsobí žádná z nich. Z dotazníkového šetření vyplynulo (viz str. 59), že rozšíření služeb DDM Astra i do jiných měst či obcí by přivítalo více jak 40 % rodičů, avšak většina z nich odpověď blíže nespecifikovalo. Ti, kteří se k otázce vyjádřili, navrhli rozšíření služeb do Želechovic nad Dřevnicí, kde volnočasové aktivity postrádají. V následující části bude analyzována nabídka zájmových kroužků v jednotlivých obcích a navržena možná řešení.

#### Želechovice nad Dřevnicí

V Želechovicích nad Dřevnicí se většina volnočasových aktivit uskutečňuje v místní sokolovně, která nabízí i prostory k pronájmu. TJ Sokol nabízí svým občanům hlavně tyto akti-

vity: stolní tenis pro žáky i dospělé, badminton, floorball pro žáky, cvičení dětí od 3 do 5 let), aerobic, tai-chi a Zumbu pro ženy. V obci působí dva sbory dobrovolných hasičů, které spolu s místním TJ Sokol pořádají různé akce kulturního a společenského charakteru jako jsou dětské dny, uskutečňují různé lidové tradice, zábavy apod. Některé tyto akce se uskutečňují za podpory obecního úřadu. Další složkou, která v obci působí, je Junák – svaz skautů a skautek ČR. (TJ Sokol Želechovice nad Dřevnicí, 2012)

Navrženo je oslovit starostu e-mailem, ve kterém bude kromě nabídky zájmových kroužků pro děti a mládež uvedeno i to, že rodiče postrádají volnočasové aktivity v obci a vybírají z nabídky zájmových kroužků, které poskytují organizace ve Zlíně (vyšlo najevo z výsledků dotazníkového šetření). V případě zájmu o spolupráci, je doporučena osobní konzultace.

Organizace se zaměří na kurzy a zájmové útvary pro děti (od 6 let), mládež a dospělé: sportovní (míčové hry, jóga, sebeobrana), taneční (Street dance, Orientální tance), přírodovědné či environmentální. I když obec nabízí dostatečné množství kroužků, jsou provozovány většinou v sobotu, což je pro rodiče a děti nedostačující. Kroužky je třeba poskytovat podle přání dětí a rodičů hlavně během týdne.

### **Slušovice**

Ve Slušovicích mohou děti a mládež navštěvovat Základní uměleckou školu Zlín, která má ve Slušovicích pobočku. V pobočce se vyučuje hudební nauka zaměřená na zpěv, kytaru, flétnu, klavír a jiné. Mezi další organizace poskytující volnočasové aktivity patří Skaut Slušovice, FC Slušovice (oddíl kopané) a Klub maminek (tvořivá dílnička s dětmi). Ženy a dívky si také mohou jednou týdně zacvičit na hodině Zumby spojené s posilováním. Pro děti pořádá obec každoročně dětský den či karneval. (Slušovice, 2012a)

Starostu je doporučeno oslovit stejným způsobem jako v případě Želechovic nad Dřevnicí. Organizace by měla nabídnout kurzy a zájmové útvary pro děti (od 3 let), mládež a dospělé: sportovní (míčové hry, floorball, stolní tenis, aerobic, jóga, in-line bruslení), taneční (Street dance, Orientální tance), přírodovědné či environmentální.

### **Fryšták**

Ve Fryštáku působí pobočka Základní umělecké školy Morava, která vyučuje v prostorách Základní školy: zpěv, hru na hudební nástroje, literárně-dramatický a výtvarný obor. Nachází se zde také Dům Ignáce Stuchlého - salesiánský klub mládeže (občanské sdružení),

avšak ten se zaměřuje hlavně na víkendové akce a zájmové kroužky neposkytuje. Dále mohou děti a mládež navštěvovat: Dětský folklórní soubor Fryštáček, Občanské sdružení Věneček při MŠ Fryšták, Klub maminek Fryšták, TJ Fryšták (oddíl kopané) a Tai-či Fryšták. (Fryšták, 2012a)

Jelikož ve městě působí dostatek organizací zaměřené na děti mladší věkové kategorie, je doporučeno nabídnout zájmové kroužky spíše pro mládež a dospělé: sportovní (sebeobrana, floorball, míčové hry, aerobic, in-line bruslení), taneční (orientální tance, street dance, step), přírodovědné či environmentální. Způsob kontaktování starosty je navržen stejný jako v předcházejícím případě.

### Hvozdná

Obec Hvozdná využívá pro sportovní aktivity areál TJ Sokol Hvozdná (víceúčelové hřiště a tělocvična), kde mohou občané navštěvovat oddíl kopané, tenis, nohejbal či volejbal. Velkou tradici má ve Hvozdné kroužek divadelních ochotníků, který ve svých řadách uvítá nejen dospělé, ale i dětské zájemce. Právě tento spolek se podílí na organizaci různých akcí pro děti. Již několik let je tradičně pořádána akce Pohádkový les, která má u místních občanů velký úspěch. (Obec Hvozdná, 2012a)

V obci je doporučeno zahájit zájmové kroužky pro děti (od 3 let), mládež a dospělé. Děti si mohou najít zálibu například v kroužcích sportovních (sebeobrana, floorball, míčové hry, aerobic), tanečních (orientální tance, street dance, zumba), přírodovědných či environmentálních. V kategorii dospělých je doporučeno nabídnout kroužky spíše pro ženy, jako například orientální tance, jóga či zumba.

Tab. 26. Kontakty na starosty měst a obcí (Želechovice nad Dřevnicí, 2009; Fryšták, 2012b; Obec Hvozdná, 2012b; Slušovice, 2012b)

Název školy	Starosta	E-mail
Želechovice nad Dřevnicí	Bc. Michal Špendlík	starosta@zelechovice.net
Fryšták	Mgr. Lubomír Doležel	starosta@frystak.cz
Hvozdná	Miroslav Válek	není uveden, dotazovat na
Slušovice	Ing. Petr Hradecký	mesto@slusovice.cz

V případě uzavření dohody je doporučeno propagovat kroužky v místním rozhlase či na webových stránkách obce.

Tab. 27. Akční plán "Analýza volnočasových aktivit v jednotlivých obcích a návrh nabídky zájmových kroužků " (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.
Hlavní činnost	Rozšíření nabídky služeb do základních škol a obcí
Podpůrná činnost	Analýza volnočasových aktivit v jednotlivých obcích a návrh nabídky zájmových kroužků
Odpovědnost	Ředitelka DDM Astra
Časová náročnost	Příprava na rozšíření nabídky služeb
	Analýza obcí a návrh nabídky služeb: 25. – 29. 2. 2012
	Oslovení starostů: 7. – 9. 3. 2012
	Osobní schůzka: 2. – 6. 4. 2012
	Propagace v místním rozhlase na webu obce: 27. 8. – 8. 9. 2012
	Termín zahájení zájmových kroužků v obcích: 17. 9. 2012
Náklady	Osobní schůzka (náklady na dopravu): 122 Kč (48 + 50 + 24) Ostatní aktivity: 0 Kč
Náklady celkem	<b>122,- Kč</b>

### 11.1.3 Dosáhnout rozšíření nabídky služeb

I když je nabídka zájmových kroužků podle respondentů pestrá (viz. str. 62), bude navrženo, na jaký zájmový kroužek by se organizace mohla v budoucnu zaměřit, aby ještě více obohatila svou dosavadní nabídku služeb. Dalším doporučením bude realizace workshopů, které jsou dnes velmi oblíbeným prostředkem, jak přilákat nové zákazníky.

#### 11.1.3.1 Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek

DDM Astra přizpůsobuje své aktivity nejnovějším trendům a každoročně otvírá zájmové kroužky, s cílem přilákat nové klienty. V posledních letech se tyto trendy týkají především tanečních stylů jako například Zumba, Hip-Hop, Street dance nebo kroužků podněcující kreativní myšlení (Počítače - Photoshop, Fotograf). Zájmové kroužky zaměřené na fotografii a grafiku jsou mezi mládeží velmi oblíbené, proto je doporučeno otevřít nový multimediální kroužek, díky kterému by organizace získala ještě větší konkurenceschopnost. Ve

Zlíně tento druh zaměření (počítačová grafika) nabízí jen některé školy, a to pouze v rámci své výuky, například Gymnázium Lesní Čtvrť či přímo maturitní obor Reprodukční grafik pro média. Možnost navštěvovat tento zájmový kroužek nenabízí ve Zlíně žádná organizace, a to především z toho důvodu, že je k výuce potřeba modernější vybavení (počítače, scanner, laserová či černobílá tiskárna, digitální fotoaparát a jiné).

### Specifika multimediálního kroužku

Kroužek bude určen spíše pro skupinu mládeže od 13 let, která se bude moct přiučit tvorbě a hře s multimédií, grafikou, fotografiemi a videem. Vedoucí kroužku by měl mít zkušenosti s grafikou a být kreativní při práci s mládeží. Tento multimediální kroužek teoreticky i prakticky seznámí potenciální klienty se základy počítačové výtvarné tvorby, typografie a tvorby propagačních prostředků včetně tvorby stránek pro WEB a elektronické publikování. Klienti budou mít možnost se seznámit s aplikacemi, které obsáhnou profesionální tvorbu DTP pracovišť: Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign, GoLive a dalšími grafickými programy. Kroužek bude určen maximálně pro 10 členů, a to z toho důvodu, aby měl každý klient možnost konzultovat svou práci s vedoucím. Tento kreativní kroužek bude vyžadovat dostatek času na práci, proto je navržena doba trvání kroužku alespoň 2 - 3 hodiny (týdně). Specifické údaje pro nový kroužek jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 28. Specifika zájmového kroužku (vlastní zpracování)

Název	Doba konání	Cena	Počet členů
Multimédia a grafika	2 - 3 hodiny týdně	1.500,- Kč	Max 10

I když je organizace vybavena počítači, tiskárnou i kopírkou bude lepší zvolit jinou alternativu, která poskytne prostory přímo zaměřené na tuto oblast. Kvalitní technika by pomohla klientům zapojovat se ve větší míře do regionálních i celostátních soutěží v tvorbě audio a video dokumentů. S cílem navázat spolupráci se nabízí možnost oslovit buď Střední průmyslovou školu polytechnickou – Centrum odborné přípravy Zlín (SPŠP – COP), nebo Univerzitu Tomáše Bati - Fakultu multimediálních komunikací (UTB – FMK). Obě varianty mají k dispozici prostory vybaveny moderním zařízením, které by organizace mohla využít. Zájmový kroužek by mohli vyučovat přímo studenti 4. ročníku (v případě Střední průmyslové školy polytechnické) nebo studenti oboru Multimedia a design

(z Fakulty multimediálních komunikací). V následující tabulce jsou uvedeny kontaktní údaje na osoby, které mohou zvážit, popřípadě přijmout spolupráci.

*Tab. 29. Kontaktní údaje (SPŠP – COP Zlín, 2008; FMK UTB, 2012)*

Název organizace	Kontaktní osoba	Telefon, E-mail
SPŠP – COP	Mgr. Petr Pagáč (ředitel)	577 573 100, spsp@spspzlin.cz
FMK – UTB	doc. MgA. Jana Janíková, ArtD. (děkanka)	576 034 206, janikova@fmk.utb.cz

V případě, že ani jedna z organizací neposkytne prostory potřebné pro výuku, je možné využít prostory DDM Astra a vedoucího se pokusit získat z řad studentů (SPŠP – COP nebo UTB – FMK).

### **Činnost kroužku**

Klienti multimediálního kroužku se nejprve seznámí s grafickými aplikacemi a naučí se pracovat s textem, fotografiemi či videm. Hlavním výstupem kroužku bude příprava a vydávání časopisu, na kterém se budou podílet všichni účastníci kurzu. Obsah časopisu bude mapovat činnost organizace: zaznamenávat úspěchy klientů organizace, informovat o blížících se nebo již uskutečněných akcích či zahrnovat články dětí a mládeže ze zájmových kroužků. Časopis bude obsahovat nejen fotografie (např. klientů ze zájmového kroužku fotograf), ale i různé soutěže a hry. Jelikož je tisk nákladný, bude časopis vydáván jednou za 2 měsíce v nákladu maximálně 20 kusů (sloužící jen pro potřeby organizace). Další činností klientů zájmového kroužku bude i grafické zpracování plakátů pro organizaci. Vybrané návrhy bude organizace využívat k propagaci, což může klienty motivovat k co nejlepším výkonům.

### **Propagace nového zájmového kroužku**

Jelikož bude zájmový kroužek Multimedia a grafika určen hlavně pro mládež, je doporučeno propagovat na středních školách ve Zlíně a okolí, popřípadě na 2. stupni základních škol. Celkem bude vystaveno 30 barevných plakátů ve formátu A4. O novém kroužku bude organizace informovat jak v Magazínu Zlín tak i na webových stránkách organizace či Facebooku. Náklady na propagaci budou činit 90 Kč.

### *11.1.3.2 Rozšíření nabídky služeb o workshopy*

Workshopy jsou dnes velmi oblíbenou vzdělávací formou, která má za cíl poskytnout účastníkům lepší porozumění nad danou problematikou. Lektor většinou připraví program tak, aby účastníci prostřednictvím různých technik a pomocí vlastních zkušeností a znalostí došli k výstupu, který je pro ně užitečný a využitelný v jejich další práci, praxi. Výstup workshopu se formuluje díky předem danému tématu a cíli workshopu.

DDM Astra je doporučeno zorganizovat workshop, jenž by byl svým obsahem ojedinělý a přínosný dětem. V poslední době je v různých médiích slyšet o kampani „Celé Česko čte dětem“, která vznikla proto, aby si společnost uvědomila, jak obrovský význam má pravidelné čtení dítěti pro jeho emocionální vývoj a pro formování návyku číst si v dospělosti. Propagátorem této kampaně je i DDM Astra, proto je navrženo zorganizovat workshop, který by na tuto kampaň mohl navázat.

#### **Ilustrační workshop**

Mezi malými dětmi je velmi oblíbená výtvarná výchova, proto je doporučeno tuto aktivitu propojit s hlavní činností workshopu a to, čtením knih. Workshop bude zaměřen na věkovou kategorii dětských čtenářů – I. stupeň ZŠ. Záměrem bude seznámit děti s knižní kulturou a zábavnou formou je vtáhnout do světa knih. Děti budou mít možnost vžít se do role malíře, ilustrátora a doprovodit svými obrázky zadanou básničku, pohádku, příběh. Děti se nejdříve seznámí s textem (s pomocí lektorů) a poté samy vytvoří podle svých nápadů ilustrace.

Děti budou seznámeny s významnými tvůrci české ilustrace (zakladatelské osobnosti – J. Lada, O. Sekora, K. Svoboda, J. Trnka, včetně ukázek z díla jednotlivých autorů) a prací současných českých ilustrátorů dětských knih (např. Z. Miler, A. Born, Z. Smetana). V rámci workshopu budou mít děti k dispozici papíry, vodové barvy, pastelky a nůžky, pomocí nichž budou vytvářet ilustrace. V případě hojné návštěvnosti bude workshop rozvrhnut do více dílen. Navázat spolupráci je doporučeno s Krajskou knihovnou Františka Bartoše, kde by mohl workshop probíhat. Workshop bude určen maximálně pro 30 návštěvníků, který budou vést 2 lektori (vedoucí z DDM Astra).

Workshop bude propagován na prvním stupni Zlínských základních škol, kde bude umístěno celkem 20 Ks plakátů dále na nástěnkách v organizaci (4 Ks), v knihovně (1 Ks), na



webových stránkách organizace (popřípadě na webových stránkách knihovny) a Facebooku organizace (knihovny). Předpokládaná cena workshopu (2 hodiny) je 30 Kč.

Tab. 30. Akční plán " Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek a workshop" (vlastní zpracování)

Cíl činnosti	Dlouhodobé posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.
Hlavní činnost	Dosáhnout rozšíření nabídky služeb
Podpurná činnost	Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek a workshop
Odpovědnost	Ředitelka DDM Astra
Časová náročnost	Příprava na realizaci zájmového kroužku a workshopu
<b>Výběr vhodného zájmového kroužku:</b>	5. – 7. 3. 2012
<b>Oslovení UTB a SPŠP:</b>	9. – 10. 4. 2012
<b>Výběr vedoucího kroužku:</b>	7. 5 – 31. 7. 2012
<b>Propagace kroužku:</b>	
• Zpracování letáků	8. -10. 8. 2012
• Načasování umístění letáků	12. – 14. 8. 2012
• Umístění letáků	27. 8. 2012
<b>Zahájení zájmového kroužku:</b>	17. 9. 2012
<b>Výběr vhodného workshopu:</b>	19. – 20. 3. 2012
<b>Oslovení knihovny:</b>	10. 9. 2012
<b>Propagace workshopu:</b>	
• Zpracování letáků	24. - 25. 9. 2012
• Načasování umístění letáků	26. 9. 2012
• Umístění letáků	27. 9. - 27. 10. 2012
<b>Realizace workshopu:</b>	27. 10. 2012
Náklady	Propagace zájmového kroužku: 90 Kč Mzda vedoucího zájmového kroužku: 6.660 Kč (60 Kč * 3 h, 35 týdnů) Vydávání časopisu: 2.000 Kč (500 Kč – 20 ks výtisků prvního vydání, časopis bude mít za školní rok 4 vydání) Propagace workshopu: 75 Kč Mzda lektorů: 240 Kč (2 lektorů)
Náklady celkem	<b>7.745,- Kč</b>

## 11.2 Časová realizace projektu

Veškeré činnosti, které jsou navrženy v projektu, je důležité správně zorganizovat a naplánovat tak, aby si organizace vytvořila představy o době trvání projektu. Jednotlivé návrhy je nezbytné sestavit do časového harmonogramu, který bude vypovídat o posloupnosti jednotlivých prvků navrhovaných změn. Důležité je tyto stanovené termíny dodržovat a postupovat podle navrženého pořadí.

Organizace by měla začít navrhované činnosti realizovat již v únoru tohoto roku, kdy se zaměří na propagaci akcí pro veřejnost a oslovování základních škol a obcí. V dalších měsících se pak zaměří na činnosti související s realizací nového zájmového kroužku a workshopu. Celý projekt bude probíhat až do června příštího roku, kdy by měla být ukončena propagace letních táborů. V následující tabulce jsou činnosti uspořádány v tom pořadí, ve kterém by měly být realizovány.

Tab. 31. Plán činností projektu (vlastní zpracování)

Pořadí	Činnost	Doba trvání činnosti		Počet dnů
1.	Příprava projektu	- rozhodnutí o činnostech	1. 2. – 10. 2. 12	10
2.	Propagace Pohádkový les	- příprava kampaně	15. 2. – 24. 3. 12	39
		- realizace k.	26. 3. – 28. 4. 12	34
		- vyhodnocení k.	28. 4. – 3. 4. 12	6
3.	Rozšíření nabídky služeb do ZŠ	- analýza a oslov.	20. 2. – 23. 3. 12	32
		- příprava na real.	3. 9. – 23. 9. 12	37
		- zahájení	24. 9. 2012	
4.	Propagace Šmoulovaté Velikonoce	- příprava kampaně	22. – 29. 2. 12	8
		- realizace k.	1. 3. – 6. 4. 12	37
		- vyhodnocení k.	7. 4. – 9. 4. 12	3
5.	Rozšíření nabídky služeb do obcí	- analýza a oslov.	25. 2. – 6. 4. 12	41
		- příprava na real.	20. 8. – 16. 9. 12	28
		- zahájení	17. 9. 2012	
6.	Propagace Hrůzostrašná vycházka do lesa Mytág	- příprava kampaně	26. 2. – 3. 3. 12	7
		- realizace k.	4. 3. – 6. 4. 12	34
		- vyhodnocení k.	6. 4. – 8. 4. 12	3
7.	Propagace 1. Zlínský taneční maraton	- příprava kampaně	28. 2. – 5. 3. 12	7
		- realizace k.	6. 3. – 14. 4. 12	40
		- vyhodnocení k.	14. 4. – 17. 4. 12	4
8.	Propagace tábora „Po Stopách Sherlocka Hol-	- příprava kampaně	28. 2. – 5. 3. 12	7
		- realizace k.	8. 3. – 15. 6. 12	93

	mese“	- vyhodnocení k.	7. 7. – 12. 5. 12	6
9.	Propagace Pyžamo na kolečkách	- příprava kampaně - realizace k. - vyhodnocení k.	1. 3. – 8. 4. 12 9. 4. – 12. 5. 12 12. 5. – 17. 5. 12	39 34 6
10.	Propagace Čištění Chlumského potoka	- příprava kampaně - realizace k. - vyhodnocení k.	5. – 12. 3. 12 19. 3. – 21. 4. 12 21. 4. – 23. 4. 12	9 34 3
11.	Rozšíření nabídky služeb o zájmový kroužek	- příprava na real. - zahájení kroužku	5. 3. – 17. 9. 12 17. 9.	165
12.	Propagace Poznávání jarní přírody s myslivcem	- příprava kampaně - realizace k. - vyhodnocení k.	7. – 16. 3. 12 26. 3. – 28. 4. 12 28. 4. – 30. 4. 12	10 34 3
13.	Rozšíření nabídky služeb o workshopy	- příprava real. - realizace work.	19. 3. – 27. 10. 12 27. 10. 12	223
14.	Propagace zájmových kroužků	- příprava kampaně - realizace k. - vyhodnocení k.	1. 7. – 31. 8. 12 3. 9. – 14. 9. 12 9. 10. – 15. 10. 12	62 12 6
15.	Propagace letních táborů	- příprava kampaně - realizace k. - vyhodnocení k.	3. – 10. 12. 12 21. 1. – 15. 6. 12 3. 9. – 15. 9. 12	8 12 13

Pro zjištění celkové nejkratší doby bylo využito programu WinQSB za využití metody CPM. Tato metoda slouží k určení správné kritické cesty. Je nutné určit, které činnosti na sebe navazují a ty co daným činnostem předcházejí.

Tab. 32. Předpokládaná doba trvání činností a jednotlivé návaznosti (vlastní zpracování)

Činnost	Činnost	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Příprava projektu	10	-
B	Propagace Pohádkový les	79	A
C	Propagace Šmoulovaté Velikonoce	48	B
D	Rozšíření nabídky služeb do ZŠ	69	A
E	Rozšíření nabídky služeb do obcí	69	D
F	Propagace Hrůzostrašná vycházka do lesa Mytág	44	E, C
G	Propagace 1. Zlínský taneční mara-	51	F

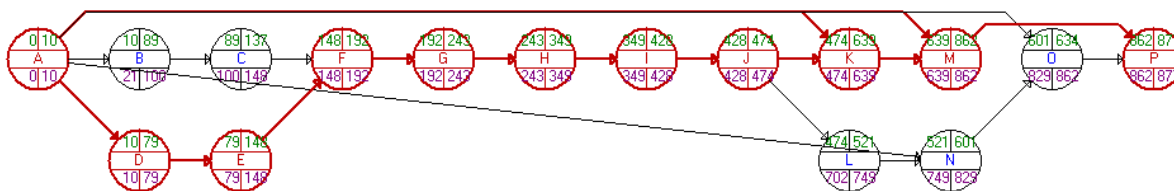
H	Propagace tábora „Po Stopách Sherlocka Holmesa“	106	G
I	Propagace Pyžamo na kolečkách	79	H
J	Propagace Čištění Chlumského potoka	46	I
K	Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek	165	A, J
L	Propagace Poznávání jarní přírody s myslivcem	47	J
M	Rozšíření nabídky služeb o nový workshop	223	A, K
N	Propagace zájmových kroužků	80	A, L
O	Propagace letních táborů	33	A, N
P	Závěrečné vyhodnocení	15	O, M

Z údajů uvedených výše byla pomocí programu WinQSB vygenerována tabulka, která zobrazuje činnosti, jenž tvoří kritickou cestu. Z tabulky je zřejmé, že nejkratší možná doba realizace celého projektu je 877 dní.

04-10-2012 15:57:55	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	no	79	10	89	21	100	11
3	C	no	48	89	137	100	148	11
4	D	Yes	69	10	79	10	79	0
5	E	Yes	69	79	148	79	148	0
6	F	Yes	44	148	192	148	192	0
7	G	Yes	51	192	243	192	243	0
8	H	Yes	106	243	349	243	349	0
9	I	Yes	79	349	428	349	428	0
10	J	Yes	46	428	474	428	474	0
11	K	Yes	165	474	639	474	639	0
12	L	no	47	474	521	702	749	228
13	M	Yes	223	639	862	639	862	0
14	N	no	80	521	601	749	829	228
15	O	no	33	601	634	829	862	228
16	P	Yes	15	862	877	862	877	0
	<b>Project</b>	<b>Completion</b>	<b>Time</b>	=	<b>877</b>	<b>days</b>		
	<b>Number of</b>	<b>Critical</b>	<b>Path(s)</b>	=	<b>3</b>			

Obr. 11. Časová analýza projektu pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

Následující obrázek je zhotoven pomocí programu WinQSB. V projektu se vyskytují tři kritické cesty. Časovou rezervu poskytují činnosti A, D, E, F, G, H, I, J, K, M, P.



Obr. 12. Znárodnění kritické cesty pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)

### 11.3 Nákladová analýza projektu

V rámci nákladové analýzy jsou vyčísleny náklady na realizaci jednotlivých akčních plánů, které jsou detailně rozepsány v projektové části. U každého akčního plánu byly návrhy doporučeny tak, aby citelně nezasáhly do rozpočtu organizace. Nejnákladnější položkou v projektové části je návrh na realizaci nového zájmového kroužku a reklamní kampaň, zaměřená na kurzy a zájmové útvary a letní tábory. U reklamní kampaně není nejnákladnější položkou umístění reklamy (v rádiu, tisku apod.), jak by se mohlo očekávat, ale je to především tisk propagačních materiálů. Jednotlivé náklady u každého akčního plánu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 33. Předpokládané celkové náklady na projekt (vlastní zpracování)

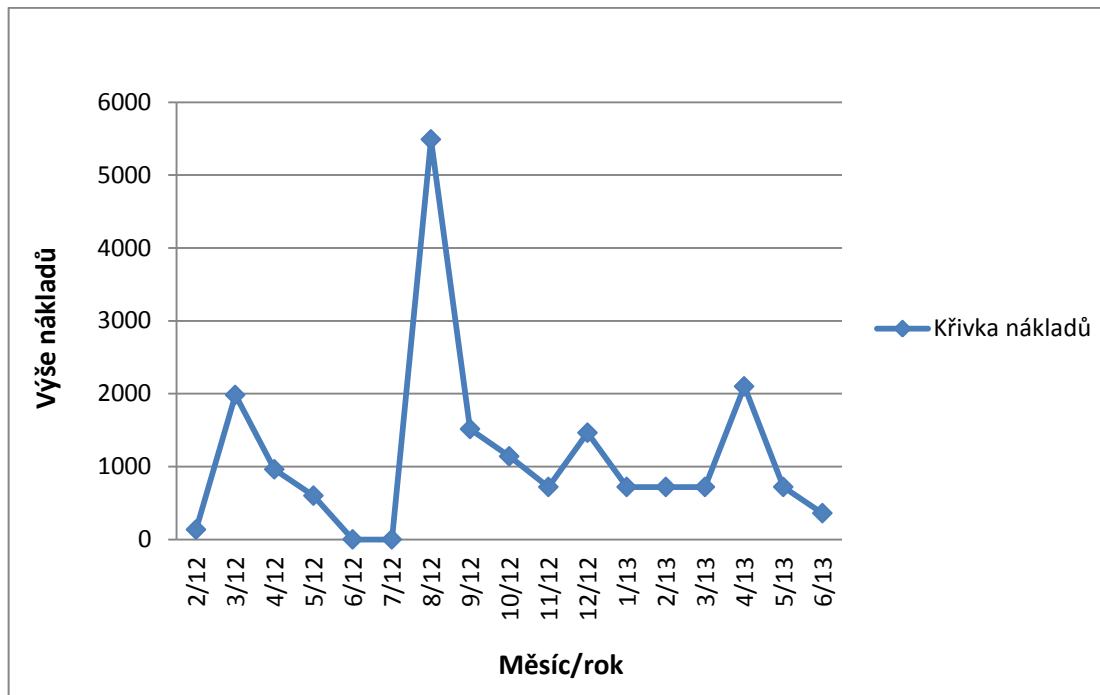
Činnost	Předpokládané návrhy (v Kč vč. DPH)
Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost	3.345,-
Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary a tábory	8.694,-
Rozšíření nabídky služeb do ZŠ	122,-
Rozšíření nabídky služeb do obcí	122,-
Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek	8.750,-
Rozšíření nabídky služeb o workshop	315,-
<b>Celkem</b>	<b>21.348,-</b>

Celkové náklady na realizaci projektu jsou 21.348,- Kč. Částka není tak vysoká, aby zřetelně ovlivnila rozpočet organizace. Projekt je tedy z finančního hlediska realizovatelný. Některé náklady, které bude potřeba vynaložit, jsou pouze jednorázového charakteru (roz-

šíření nabídky služeb do ZŠ a obcí, rozšíření nabídky služeb o workshop). Uvedené částky jsou orientační (uvedeny na spodní hranici ceny) a ve skutečnosti mohou být o něco vyšší. Pro větší přehlednost je níže uvedena tabulka a graf, znázorňující náklady v jednotlivých měsících v roce 2012 a 2013.

Tab. 34. Časové rozdělení nákladů (vlastní zpracování)

Měsíc/rok	Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost	Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary a tábory	Rozšíření nabídky služeb do ZŠ	Rozšíření nabídky služeb do obcí	Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek	Rozšíření nabídky služeb o workshop	Celkem
2/12	135,-						135,-
3/12	1.770,-	90,-	122,-				1.982,-
4/12	840,-			122,-			962,-
5/12	600,-						600,-
6/12							0,-
7/12							0,-
8/12		5.400,-			90,-		5.490,-
9/12		1.080,-			360,-	75,-	1.515
10/12					900,-	240,-	1.140,-
11/12					1.220,-		1.220,-
12/12		924,-			540,-		1.464,-
1/13					1.220,-		1.220,-
2/13					720,-		720,-
3/13					1.220,-		1.220,-
4/13		1.200,-			900,-		2.100,-
5/13					1.220,-		1.220,-
6/13					360,-		360,-
<b>Celkem</b>	<b>3.345,-</b>	<b>8.694,-</b>	<b>122,-</b>	<b>122,-</b>	<b>8.750,-</b>	<b>315,-</b>	<b>21.348,-</b>



Obr. 13. Kumulativní nárůst nákladů na projekt (vlastní zpracování)

## 11.4 Riziková analýza projektu

Při navrhování jakýkoliv změn, je důležité zvážit možná rizika, která mohou během realizace projektu nastat. Ne vždy však lze riziko odstranit, proto musíme usilovat alespoň o jeho eliminaci. Před realizací navrhovaných změn bychom měli provést rizikovou analýzu, u které je důležité definovat pravděpodobnost nastání jednotlivých rizik a jejich případný dopad. Jelikož tyto údaje nelze přesně měřit, používají se k jejich ohodnocení různé odhady, vyplývající například ze znalostí či zkušeností z minulých let a jiné.

Mezi rizika spojené s projektem zlepšení nabídky služeb DDM Astra patří:

- Nedostatek finančních prostředků.
- Nedodržení časového harmonogramu.
- Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců.
- Nesprávně zvolené prvky propagace.
- Nesplnění očekávání projektu.

Tab. 35. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika			Stupeň rizika			Výsledek
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,1	Střední 0,4	Vysoká 0,7	
Nedostatek finančních prostředků		X				X	<b>0,35</b>
Nedodržení časového harmonogramu.	X				X		<b>0,12</b>
Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců		X			X		<b>0,20</b>
Nesprávně zvolené prvky propagace	X			X			<b>0,03</b>
Nesplnění očekávání projektu.	X			X			<b>0,03</b>

Stupně rizika:

- Nízké riziko: 0,00 – 0,07
- Střední riziko: 0,08 – 0,28
- Vysoké riziko: 0,29 – 0,49

#### **Nízké riziko**

*Nesprávně zvolené prvky propagace* – prvky propagace byly navrženy podle výsledků dotazníkového šetření, a tudíž se předpokládá, že nové náměty (například i grafické zpracování letáků) budou pro organizaci přínosné. Očekávána míra rizika je proto nízká.

*Nesplnění očekávání projektu* – jelikož byly všechny návrhy konzultovány s vedením organizace, je očekávána míra rizika i v tomto případě nízká.

#### **Střední riziko**

*Zvýšení pracovního vytížení zaměstnanců* – navrhované změny vyžadují větší pracovní vytížení zaměstnanců, kteří mohou mít problémy s plněním svých povinností v organizaci společně s úkoly vyplývající z projektu. V tomto případě by mohlo dojít k zanedbání projektu. Eliminovat lze ty tyto případné problémy přijetím nových externích i interních pracovníků.

*Nedodržení časového harmonogramu* – veškeré návrhy bude projednávat ředitelka organizace, která je však pracovně velmi vytížená, a proto může dojít k posunutí plánovaných termínů,



především u rozšíření služeb do základních škol a obcí. Riziko lze eliminovat tím, že ředitelka pověří touto částí projektu jiné interní pracovníky (například zástupkyni ředitelky).

### **Vysoké riziko**

*Nedostatek finančních prostředků* - s každým návrhem jsou spojeny jisté finanční prostředky, které by organizace v případě realizace musela vynaložit. Z důvodu omezených finančních prostředků však může nastat, že organizace nepřijme navrhované změny. Riziko by mohlo být eliminováno, získáním nového sponzora, jehož finanční prostředky by mohly přispět k naplnění projektu.

## **11.5 Zhodnocení projektové části**

Na základě zjištěných poznatků byl vytvořen projekt, který se zaměřuje na zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín. Na začátku projektu byl stanoven strategický cíl, pomocí kterého bude dosaženo posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji. Strategický cíl a opatření k dosažení strategického cíle jsou navrženy tak, aby postihly výstupy z analýz současného stavu. Akční plány jsou detailně rozepsány a v některých částech i obohaceny o grafické návrhy. Akční plány reklamní kampaně zaměřené na akce pro veřejnost, kurzy a zájmové útvary a tábory přispějí k zviditelnění organizace na veřejnosti. Rovněž akční plán zaměřený na rozšíření nabídky služeb DDM Astra do základních škol a obcí, zajistí organizaci ještě větší konkurenceschopnost, stejně tak jako realizace multimediálního kroužku a workshopu, jenž organizaci umožní nabízet ještě pestřejší nabídku služeb.

Všechny akční plány jsou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. V rámci časové analýzy je určena doba realizace jednotlivých činností v projektu. Metodou CPM je pak stanovena nejkratší možná doba realizace celého projektu. Nákladová analýza se zabývá vyčíslením nákladů jednotlivých akčních plánů, které jsou znázorněny jak v souhrnných tabulkách tak i grafu. Na závěr je projekt podroben rizikové analýze, popisující rizika, které se mohou objevit při realizaci projektu. Největším rizikem, které může nastat, je nedostatek finančních prostředků, které by mohlo ohrozit plánované rozšíření nabídky služeb. V rámci rizikové analýzy jsou také hodnoceny pravděpodobnosti výskytu rizik a definována opatření proti těmto rizikům.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zlepšení nabídky služeb DDM Astra Zlín, kterým by organizace dosáhla větší konkurenceschopnosti na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji.

V analytické části byly provedeny rozbory, které zhodnotily vnější prostředí, v němž se organizace nachází. V rámci PEST(E) analýzy bylo zjištěno, že roste zájem dětí o volnočasové aktivity, který však může být negativně ovlivněn klesajícím počtem narozených dětí.

Analýza na trhu volnočasových aktivit poukázala na značnou konkurenci, nabízející rozsáhlou nabídku volnočasových aktivit. Za největšího konkurenta lze považovat základní školy, které v posledních letech rozšiřují své služby o mimoškolní aktivity v podobě zájmových kroužků. Jejich silnou stránkou je nejen známé prostředí, kde mají děti kamarády, ale také relativně nízké ceny.

Z dotazníkového šetření zaměřené na zlepšení nabídky služeb vyplynulo, že jsou respondenti spokojeni s nabídkou poskytovaných služeb, avšak rádi by uvítali zájmové kroužky i na jiných školách ve Zlíně či v okolních obcích. Mimo jiné z průzkumu vyplynulo, že je pro některé dotazované nedostatečná propagace hlavně před akcemi pro veřejnost, kterou by více rozšířili do rádia, centra města či na základní školy.

V analytické části byla provedena i analýza SWOT, která identifikuje silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby, jejichž nositelem je vnější prostředí.

Na základě provedených analýz byl vytvořen projekt zlepšení nabídky služeb, jehož cílem bylo dosáhnout posílení pozice na trhu volnočasových aktivit ve Zlínském kraji. V projektu byla využita následující opatření k dosažení zadaného cíle: zviditelnění organizace na veřejnosti, rozšíření nabídky služeb do základních škol a obcí a rozšíření nabídky služeb o nové volnočasové aktivity. Pro stanovené cíle a opatření byly sestaveny akční plány, které byly detailně rozepsány a v závěru podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

Projekt se jeví jako realizovatelný, a tudíž by jej organizace mohla využít ke zlepšení nabídky poskytovaných služeb.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- BAČUVČÍK, Radim. 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-436-2.
- BAČUVČÍK, Radim. 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
- CETLOVÁ, Helena. 2002. *Marketing služeb*. Vyd. aktualiz. 3. Praha: Serifa. ISBN 80-7265-049-1.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. 1994. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
- FRIČ, Paviol a GOULLI Rochdi. 2001. *Neziskový sektor v České republice*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-04-1.
- FULLEN, Sharon L. 2006. *How to write a great business plan for your small business in 60 minutes or less*. Ocala: Atlantic Publishin Group. ISBN 0-910627-56-8.
- HANNAGAN, Tim J. 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-07-7.
- HOROVITZ, Jacques. 1994. *Jak získat zákazníka: kvalita služeb*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-45-4.
- JANEČKOVÁ, Ludmila a VAŠTÍKOVÁ Miroslava. 2001. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-995-0.
- KINCL, Jan a kolektiv. 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
- KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Vyd. 4. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KOTLER, Philip. 2001. *Marketing management*. Vyd. rozšíř. 10. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL Oldřich. 2006. *Strategické řízení – teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- LEHTINEN, Jarmo R. *Aktivní CRM – Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1814-9.
- MERLIČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. 2011. *Nezisková organizace – vznik, účetnictví, daně*. Vyd. aktualiz. 11. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-675-4.

- PAYNE, Adrian. 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-276-X.
- REKTOŘÍK, J. a kolektiv. 2007. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. 2009. *Marketingové řízení školy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-494-9.
- ŠIMKOVÁ, Eva. 2006. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-859-1.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ Olga. 2009. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2707-3.
- VAŠTIKOVÁ, Miroslava. 2008. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9.
- ZAMAZALOVÁ, Marcela a kolektiv. 2010. *Marketing*. 2 přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.

### Internetové zdroje:

- Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné. *MPSV* [online]. 2009. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7721>.
- Agentura Zlín. *Reklama* [online]. 2012. [cit. 2012-02-20]. Dostupné z: <http://www.dszo.cz/reklama/index.php?page=plakaty>
- Beruška. *Naše programy* [online]. 2012. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.beruskazlin.cz/>.
- Cenia. *Stav životního prostředí v jednotlivých krajích České Republiky* [online]. 2007. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: [http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/\\$pid/CENMSFSOZXII/\\$FILE/Zlinsky\\_kraj-web.pdf](http://www.cenia.cz/web/www/web-pub2.nsf/$pid/CENMSFSOZXII/$FILE/Zlinsky_kraj-web.pdf).
- Domino-zlin. *O dominu* [online]. © 1993 - 2012. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: [http://www.domino-zlin.cz/o\\_dominu.php](http://www.domino-zlin.cz/o_dominu.php).
- Dům dětí a mládeže Astra Zlín, p. o. *O nás* [online]. © 2012. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://ddmastra.cz/index.php?page=aboutus>.
- FMK – UTB. *O fakultě* [online]. © 2000 - 2012. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://web.fmk.utb.cz/?id=0\\_0\\_1&lang=cs&type=0](http://web.fmk.utb.cz/?id=0_0_1&lang=cs&type=0).
- Fryšták. *Volný čas a sport* [online]. 2012a. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.frystak.cz/?ukaz=6&lan=cz&grafika=0>.

- Fryšták. *Starosta* [online]. 2012b. [cit. 2012-02-13]. Dostupné z: <http://frystak.cz/?ukaz=15&lan=cz&grafika=0>.
- HDP 2012, vývoj HDP v ČR. *Kurzy* [online]. © 2000 - 2012. [cit. 2012-01-29]. Dostupné z: Kurzy <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
- Hudebně taneční školička kořata. *O nás* [online]. © 2009. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.kotata-zlin.cz/o-nas.php>.
- Hudební škola Yamaha Zlín. *Naše pobočky* [online]. © 2008. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://www.yamahazlin.cz/?q=skoly>.
- Justice. *Obchodní rejstřík a sbírka listin* [online]. © 2012. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl.pdf?subjektId=isor%3a700032124&slCis=700656014&klic=0zc5%2fwk4m3%2f2YkgLy5i8mA%3d%3d>.
- Kamarád - Nenuda, o. s. *O nás* [online]. 2012. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: [http://www.nenuda.eu/?ukaz2=1\\_o\\_nas&IdMenu2=1](http://www.nenuda.eu/?ukaz2=1_o_nas&IdMenu2=1).
- KUČEROVÁ, Dagmar. Přehled vybraných změn v DPH od 1. ledna 2012. *Podnikatel* [online]. © 2011. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/vybrane-zmeny-v-dph-od-1-ledna-2012/>.
- MAJER, Jiří. Děti, které volný čas tráví aktivně, se cítí šťastnější, ukázal výzkum NIDM. *Adam* [online]. © 2011. [cit. 2012-02-01]. Dostupné z: <http://www.adam.cz/clanek-2011060059-deti-ktere-volny-cas-travi-aktivne-se-citi-stastnejsi-ukazal-vyzkum-nidm.html>.
- Mapy.cz, s. r. o. [online]. © 2012. [cit. 2012-02-29]. Dostupné z: [http://www.mapy.cz/#x=17.669990&y=49.229933&z=15&d=firm\\_604087\\_1&t=s/](http://www.mapy.cz/#x=17.669990&y=49.229933&z=15&d=firm_604087_1&t=s/).
- Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. BusinessInfo [online]. © 1997 - 2011. [cit. 2012-01-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj/1001663/55094/>.
- Novelizace zákona č. 563/1991 Sb. (zákon o účetnictví). *Raabe* [online]. © 2010. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.raabe.cz/clanky/novelizace-zakona-c-5631991-sb-zakon-o-ucetnictvi>.
- Obec Hvozdná. *Sport* [online]. 2012a. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.hvozdna.cz/sport/tj-sokol-hvozdna/blog>.
- Obec Hvozdná. *Obecní úřad* [online]. 2012b. [cit. 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.hvozdna.cz/obecni-urad/obecni-urad/blog>.

Radio Čas. *Náš tým* [online]. © 2000 - 2012. [cit. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://www.casradio.cz/show.php?kat=nas\\_tym&mesto=](http://www.casradio.cz/show.php?kat=nas_tym&mesto=).

Radio Kiss Publikum. *Moderátoři rádia Kiss Publikum* [online]. © 2008. [cit. 2012-02-016]. Dostupné z: <http://www.kisspublikum.cz/team/moderatori/>.

Radio Zlín. *Reklama* [online]. © 2012a. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.radiozlin.cz/reklama-v-radiu/>.

Radio Zlín. *Lidé v radiu* [online]. © 2012b. [cit. 2012-02-15]. Dostupné z: <http://www.radiozlin.cz/lide-v-radiu/>.

Rozpočet Zlína bude příští rok opět přebytkový. *Náš Zlín* [online]. 2011. [cit. 2012-02-02]. Dostupné z: <http://ceskydomov.cz/zlin/clanek/rozpocet-zlina-bude-pristi-rok-opet-prebytkovy>.

Salesiánský klub mládeže Zlín. *Co nabízíme* [online]. © 2012. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <http://zlin.sdb.cz/co-nabizime/>.

Smaragd. *O Smaragdu* [online]. 2006. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.smaragd.us/NEW/?session=&obsah=Onas/OSMR.php>.

Slušovice – oficiální portál města. *Volný čas* [online]. © 2012b. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.slusovice.eu/sport-a-volny-cas/>.

Slušovice – oficiální portál města. *Složení zastupitelstva* [online]. © 2012b. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.slusovice.eu/mesto/zastupitelstvo-mesta/slozeni-zastupitelstva/>.

Střední průmyslová škola polytechnická – Centrum odborné přípravy Zlín. *Kontakty*. [online]. © 2011. [cit. 2012-28-03]. Dostupné z: [http://www.spspzlin.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1&Itemid=54](http://www.spspzlin.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=1&Itemid=54).

TJ Sokol Želechovice nad Dřevnicí [online]. 2012. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.tjsokol-zelechovice.wbs.cz/UVOD.html>.

Tvorba komplexní analýzy v rámci marketingového řízení a plánování MSP. *BusinessInfo* [online]. © 1997 - 2011. [cit. 2012-01-19]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza/1001663/45239/>.

Základní škola Fryšták. *Kontakty*. [online]. 2012. [cit. 2012-02-19]. Dostupné z: [http://www.zsfrystak.cz/index.php?option=com\\_contact&task=view&contact\\_id=6&Itemid=3](http://www.zsfrystak.cz/index.php?option=com_contact&task=view&contact_id=6&Itemid=3).

Základní škola Komenského I. *Aktivity* [online]. 2012. [cit. 2012-03-05]. Dostupné z: <http://www.zskom1.cz/>.

Základní škola Slušovice. *Sport ve škole* [online]. © 2005a. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.zsslusovice.cz/page/2234/>.

Základní škola Slušovice. *Vedení školy* [online]. © 2005b. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.zsslusovice.cz/page/1674/>.

Základní škola Zlín, Dřevnická. *Nabídka zájmových kroužků pro školní rok 2011 – 2012* [online]. 2012. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://zsdrevnicka.cz/data/files/Krou%C5%BEky.pdf>.

Základní škola Zlín, Křiby. *Zájmové kroužky* [online]. 2012. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.zskriby.zlinedu.cz/index.php?action=menu&id=24>.

Základní škola Zlín – Štípa. *Zájmové útvary a kroužky 2011 – 2012* [online]. 2012. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.zsstipa.cz/informace/krouzky.htm>.

Zákon č. 472/2011 Sb., kterým se mění školský zákon. *MŠMT* [online]. 2012. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/zakon-c-472-2011-sb-kterym-se-meni-skolsky-zakon>.

Zpráva o stavu neziskového sektoru v České Republice v roce 2010. *Neziskovky* [online]. 2010. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/Zprava\\_o\\_stavu\\_NS\\_2010txt11805.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf).

ZŠ a MŠ Hvozdná Zlín. *Seznam akcí 2011\_2012* [online]. 2012a. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: [https://sites.google.com/a/zshvozdna.cz/home/sr/seznam-akci-2011\\_2012](https://sites.google.com/a/zshvozdna.cz/home/sr/seznam-akci-2011_2012).

ZŠ a MŠ Hvozdná. *O škole* [online]. 2012b. [cit. 2012-02-06]. Dostupné z: <https://sites.google.com/a/zshvozdna.cz/home/>.

ZŠ Lukov. *Kroužky*. [online]. © 2011a. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: <http://www.zslukov.cz/zakladni-skola/krouzky/>.

ZŠ Zlín Slovenská. *ZŠ Slovenská se představuje* [online]. 2011. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: [http://www.zsslovenska.eu/?ukaz=8\\_o\\_skole&IdMenu=8&grafika=0](http://www.zsslovenska.eu/?ukaz=8_o_skole&IdMenu=8&grafika=0).

Želechovice nad Dřevnicí. *Obecní úřad* [online]. © 2009. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://zelechovice.net/documents.php?mid=26ca371e-86de-102c-9e06-00304866a1b4>.

### **Interní dokumenty organizace**

Výroční zpráva DDM Astra Zlín, školní rok 2009 - 2010

Rámcový plán, školní rok 2009 - 2010

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ADAM Informační servis dětí a mládeže.

ČRDM Česká rada dětí a mládeže.

DDM Dům dětí a mládeže.

MŠMT Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

PDF Portable Document Format – Přenosný formát dokumentů.

VH Výsledek hospodaření.



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Členění národního hospodářství podle principů financování (Rektořík, 2007 s. 13)</i> .....	13
<i>Obr. 2. Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služeb (Kotler, 2007, s. 727)</i> .....	29
<i>Obr. 3. Model pěti sil podle Michaela Portera (Bussinesinfo, 2011)</i> .....	34
<i>Obr. 4. Sídlo organizace (DDM Astra, 2012)</i> .....	41
<i>Obr. 5. Logo organizace (DDM Astra, 2012)</i> .....	42
<i>Obr. 7. Sídlo organizace (Mapy, 2011)</i> .....	58
<i>Obr. 6. Návštěvnost jednotlivých služeb (vlastní zpracování)</i> .....	62
<i>Obr. 8. Grafický návrh letáku (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Obr. 9. Návrh na zřehlednění nabídky kurzů a zájmových útvarů (vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Obr. 10. Grafický návrh letáku (vlastní zpracování)</i> .....	92
<i>Obr. 11. Časová analýza projektu pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)</i> .....	108
<i>Obr. 12. Znáznornění kritické cesty pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování)</i> .....	109
<i>Obr. 13. Kumulativní nárůst nákladů na projekt (vlastní zpracování)</i> .....	111

**SEZNAM TABULEK**

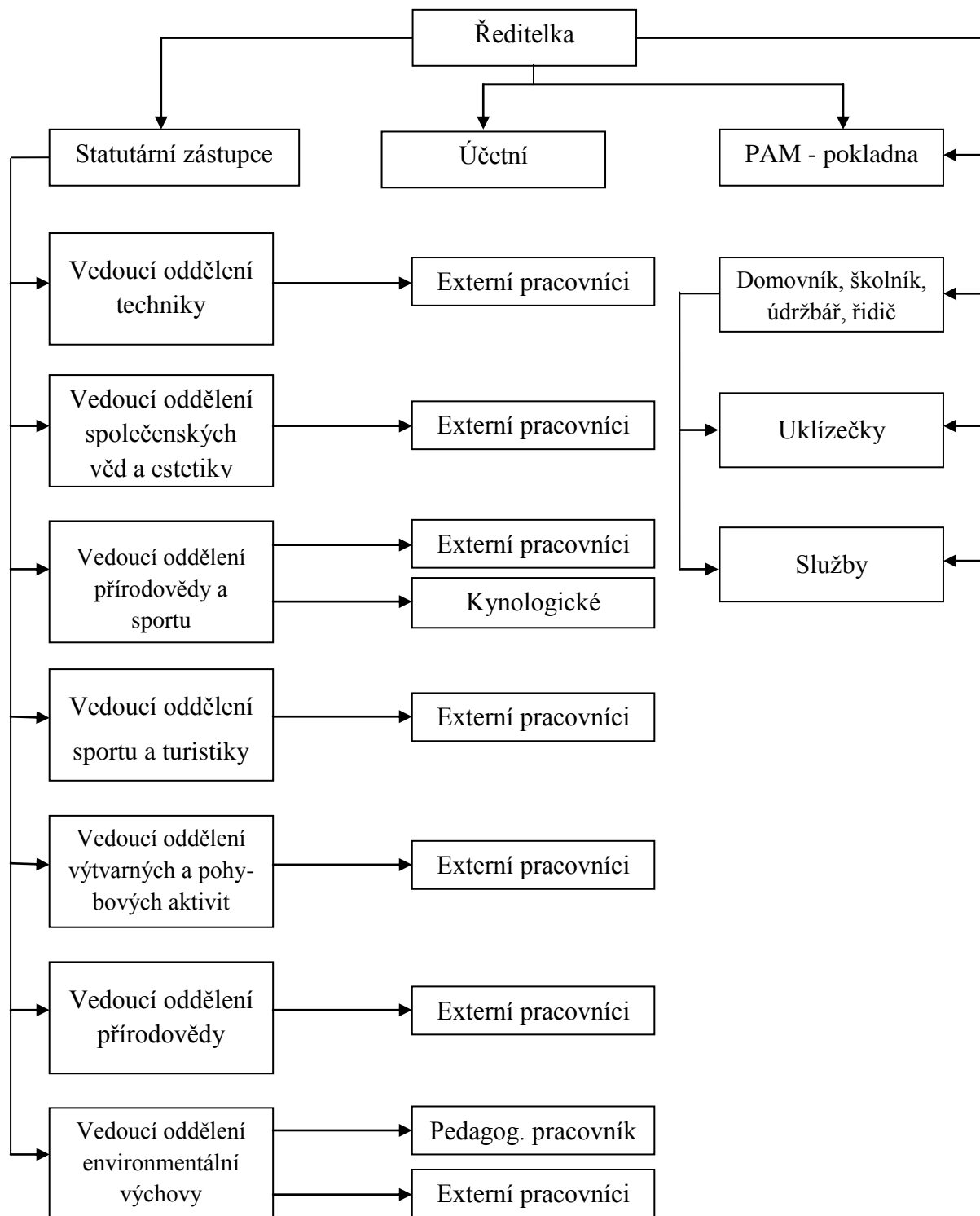
<i>Tab. 1. PEST analýza (Fullen, 2006)</i> .....	25
<i>Tab. 2. Míra inflace (ČSÚ, 2012)</i> .....	46
<i>Tab. 3. Faktory plynoucí z analýzy PESTE (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tab. 4. Silné a slabé stránky základních škol (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tab. 5. Silné a slabé stránky sdružení Smaragd (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tab. 6. Silné a slabé stránky sdružení Kamarád – Nenuda (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tab. 7. Silné a slabé stránky organizace Domino (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tab. 8. Silné a slabé stránky centra Beruška (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tab. 9. Silné a slabé stránky školičky Kořata a Kocouři (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tab. 10. Silné a slabé stránky Salesiánského klubu (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tab. 11. Silné a slabé stránky hudební školy YAMAHA (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tab. 12. Výsledky hodnocení konkurenčních organizací (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 13. Zhodnocení Porterova modelu (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 17. Zkrácený výkaz zisků a ztráty (Justice, 2012)</i> .....	59
<i>Tab. 14. Kombinační tabulka (vlastní zpracování)</i> .....	66
<i>Tab. 15. Hypotetické četnosti (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 16. Výpočet charakteristiky <math>\chi^2</math> (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 18. Plus/mínus matice analýzy SWOT (vlastní zpracování)</i> .....	73
<i>Tab. 19. Schéma strategie (vlastní zpracování)</i> .....	78
<i>Tab. 20. Kontakty na moderátory/ky rádia (Radio Zlín, 2012b; Radio Čas, 2000 – 2012; Kiss Radio, 2008)</i> .....	86
<i>Tab. 21. Akční plán "Reklamní kampaň zaměřená na akce pro veřejnost" (vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tab. 22. Akční plán "Reklamní kampaň zaměřená na kurzy a zájmové útvary a tábory" (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 23. Analýza základních škol (vlastní zpracování)</i> .....	94
<i>Tab. 24. Kontakty na vybrané základní školy (ZŠ Fryšták, 2012; ZŠ a MŠ Hvozdná, 2012b; ZŠ Slušovice, 2005b)</i> .....	97
<i>Tab. 25. Akční plán "Analýza základních škol a návrh nabídky zájmových kroužků pro ZŠ" (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tab. 26. Kontakty na starosty měst a obcí (Želechovice nad Dřevnicí, 2009; Fryšták, 2012b; Obec Hvozdná, 2012b; Slušovice, 2012b)</i> .....	100

<i>Tab. 27. Akční plán "Analýza volnočasových aktivit v jednotlivých obcích a návrh nabídky zájmových kroužků " (vlastní zpracování) .....</i>	<i>101</i>
<i>Tab. 28. Specifika zájmového kroužku (vlastní zpracování).....</i>	<i>102</i>
<i>Tab. 29. Kontaktní údaje (SPŠP – COP Zlín, 2008; FMK UTB, 2012) .....</i>	<i>103</i>
<i>Tab. 30. Akční plán " Rozšíření nabídky služeb o nový zájmový kroužek a workshop" (vlastní zpracování).....</i>	<i>105</i>
<i>Tab. 31. Plán činností projektu (vlastní zpracování).....</i>	<i>106</i>
<i>Tab. 32. Předpokládaná doba trvání činností a jednotlivé návaznosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>107</i>
<i>Tab. 33. Předpokládané celkové náklady na projekt (vlastní zpracování).....</i>	<i>109</i>
<i>Tab. 34. Časové rozdělení nákladů (vlastní zpracování).....</i>	<i>110</i>
<i>Tab. 35. Riziková analýza (vlastní zpracování) .....</i>	<i>112</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

- PI Organizační struktura
- PII Dotazník
- PIII Vyhodnocení dotazníku
- PIV Grafické návrhy plakátů

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který má za cíl zlepšit nabídku poskytovaných služeb DDM Astra Zlín. Děkuji za Váš čas a ujišťuji Vás, že poskytnuté informace nebudou nijak zneužity, slouží pouze ke studijním a výzkumným účelům. Bc. Ivana Petříková

### ČÁST PRO RODIČE:

**1. Vaše dítě navštěvuje? (lze zaškrtnout i více odpovědí)**

- a) kurzy a zájmové útvary
- b) akce pro veřejnost
- c) tábory

**2. Jak hodnotíte přístup vedení organizace DDM Astra k dětem a mladistvým (pokud máte bližší zkušenosti s přístupem vedení organizace)?**

.....  
.....

**3. Přivítal/a byste provozování služeb DDM Astra i v jiných obcích s vlastní samosprávou? Odpověď okomentujte.**

- a) ano.....
- b) ne.....

**4. Nabídka služeb DDM Astra je podle Vás cenově?**

- a) velmi nízká
- b) nízká
- c) průměrná
- d) vysoká
- e) velmi vysoká

**5. Které aktivity Vám v programové nabídce chybí a proč?**

.....  
.....

**6. Pokud Vaše dítě navštěvuje zájmový kroužek na základní škole pod hlavičkou DDM Astra, měl/a byste zájem o rozšíření nabídky (např. veřejné akce, jiné kroužky)? Pokud ano, navrhnete možnosti.**

.....  
.....

**7. Jak byste hodnotil/a jednotlivé služby DDM Astra na škále 1 až 5? (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)**

tábory  1  2  3  4  5  nevyužíváme

kurzy a zájmové útvary  1  2  3  4  5  nevyužíváme

akce pro veřejnost  1  2  3  4  5  nevyužíváme

**8. Jak byste hodnotil/a prostory DDM Astra (vybavení, čistota, dostupnost) na škále 1 až 5? (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)**

vybavení  1  2  3  4  5

čistota  1  2  3  4  5

dostupnost  1  2  3  4  5

**9. Vyhovuje Vám provozní doba DDM Astra?**

a) ano

b) ne

**10. Jak se dozvídáte o programu a novinkách, které DDM nabízí?**

a) informační email

b) webové stránky

c) nástěnky

d) Facebook

e) od známých

f) z tisku

g) nevím o nich

**11. Máte zájem dostávat informace prostřednictvím e-mailu? Pokud ano, uveďte e-mail.**

a) ano, e-mail: .....

b) ne

**12. Znáte webové stránky DDM Astra [www.ddmastra.cz](http://www.ddmastra.cz)? Pokud ano, co byste na webových stránkách změnil/a?**

.....  
.....

**13. Je podle Vás DDM Astra dostatečně prezentována na veřejnosti? Pokud se Vám zdá prezentace nedostatečná, navrhněte další způsob.**

.....  
.....

**14. Navštěvuje Vaše dítě i jiné organizace poskytující volnočasové aktivity?**

- a) ano, jaké:.....
- b) ne

**15. Co byste v porovnání s konkurencí u DDM Astra zlepšil/a?**

.....  
.....

**16. Zařad'te se do kategorie:**      a) žena      b) muž

**17. Kolik je Vám let?**              a) 18-30      b) 31-40      c) 41-50

### **ČÁST PRO DĚTI:**

Souhlasím s tím, aby můj syn/moje dcera vyplnila dotazník.

Podpis:

**1. Jaká je podle tvého názoru nabídka zájmových kroužků v DDM Astra?**

- a) je jich dost na výběr
- b) nevím
- c) je malá

**2. Kolik zájmových kroužků navštěvuješ?**

- a) jeden
- b) dva
- c) více



**3. Které zájmové kroužky navštěvuješ? Přiřad' a napiš název kroužku.**

- a) sportovní:.....
- b) hudební:.....
- c) taneční:.....
- d) výtvarný:.....
- e) technické:.....
- f) přírodovědné:.....
- g) jazykové:.....
- h) jiné:.....

**4. Co rozhoduje o tom, jestli se na kroužek přihlášíš?**

- a) den konání kroužku
- b) hodina konání kroužku
- c) cena kroužku
- d) činnost kroužku
- e) rodiče
- f) musí tam chodit alespoň jeden kamarád/ka

**5. Jací jsou podle tebe vedoucí těchto kroužků, útvarů?**

- a) jsou skvělí
- b) jsou docela fajn
- c) nic moc

**6. Které zájmové kroužky podle tebe v DDM Astra chybí?**

Napiš jaké:

**7. Využíváš možnosti zúčastnit se i dalších akcí DDM Astra Zlín? Pokud ano, jaké akce navštěvuješ?**

a) ano:.....

.....

b) ne

**8. Co by se mělo u DDM Astra změnit, aby byl pro tebe lepší?**

a) lepší vybavení

b) více kroužků

c) kroužek vícekrát týdně

d) přidat víc soutěží, her či olympiád

e) lepšího vedoucího, pedagoga, který bude mít větší znalosti a dobré nápady na činnost v kroužku

f) nic

g) něco jiného (napiš):

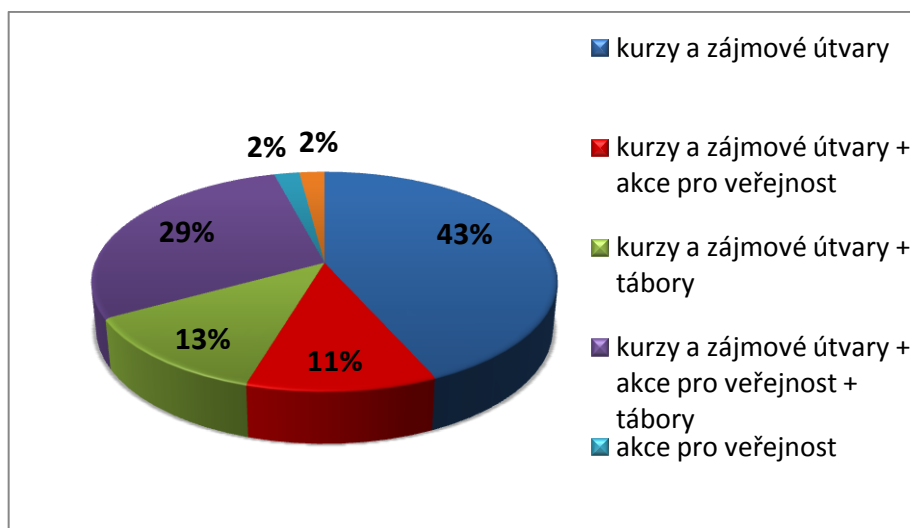
**9. Jsem:**      a) chlapec      b) děvče

**10. Věk:**

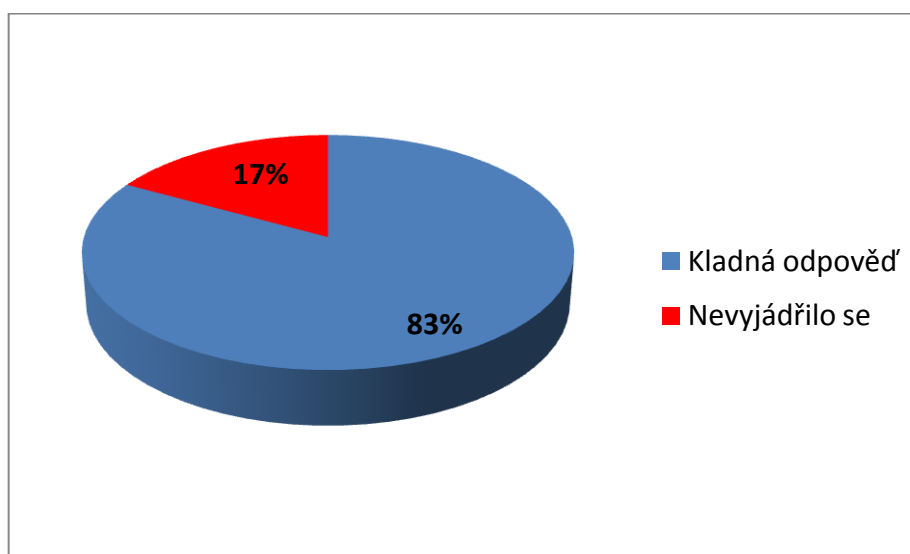
## PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

### ČÁST PRO RODIČE

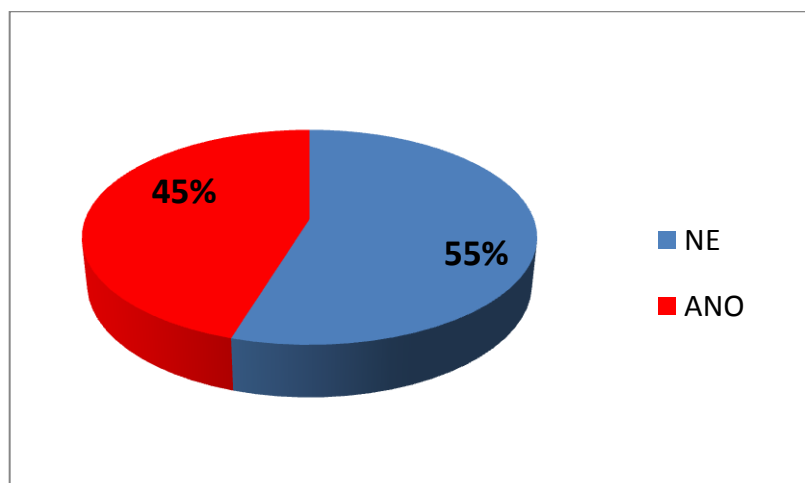
#### 1. Vaše dítě navštěvuje? (lze zaškrtnout i více odpovědí)



#### 2. Jak hodnotíte přístup vedení organizace DDM Astra k dětem a mladistvým (pokud máte bližší zkušenosti s přístupem vedení organizace)?

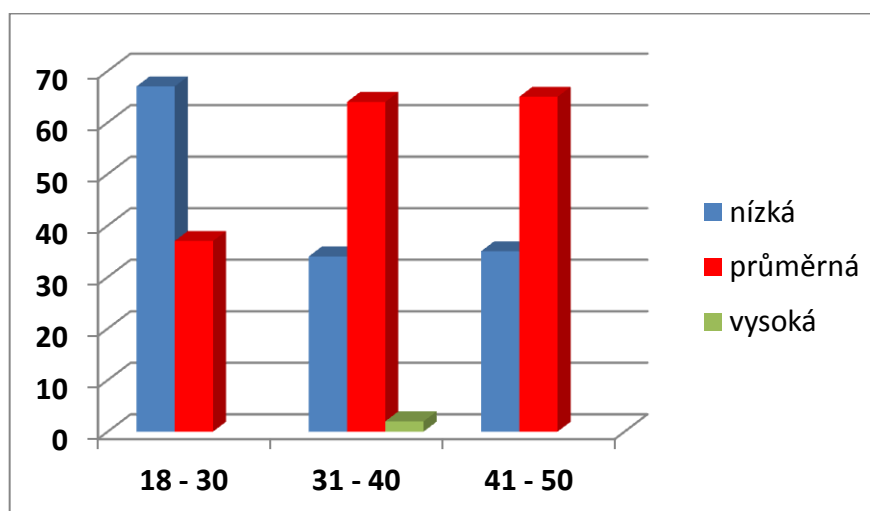


**Otázka č. 3:** Přivítal/a byste provozování služeb DDM Astra i v jiných obcích s vlastní samosprávou? Odpověď okomentujte.

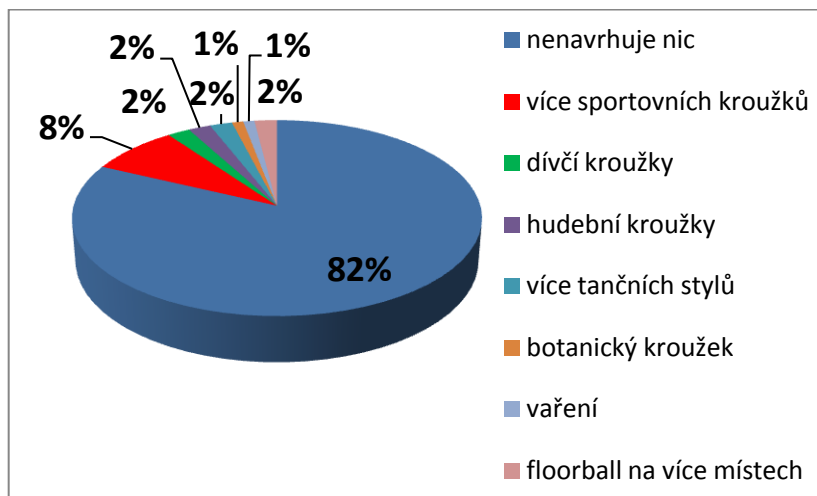


**Otázka č. 4:** Nabídka služeb DDM Astra je podle Vás cenově?

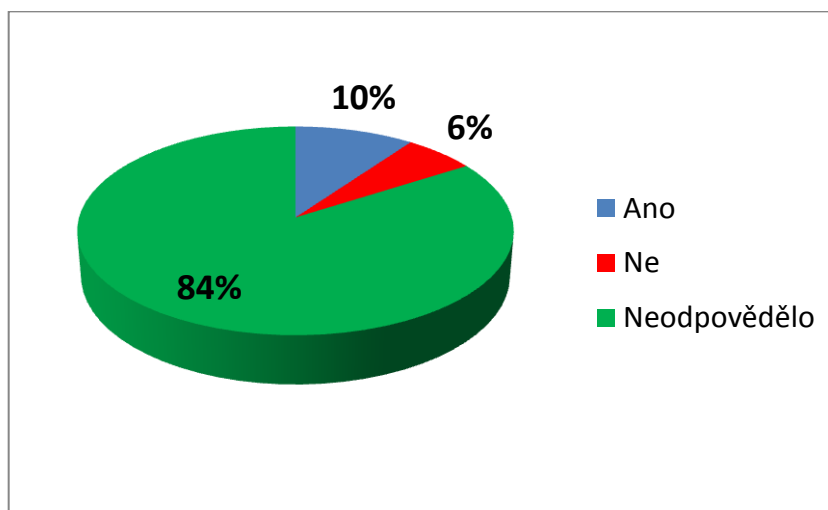
Jednotlivé odpovědi byly porovnány s věkovou kategorií respondentů.



**Otázka č. 5:** Které aktivity Vám v programové nabídce chybí a proč?



**Otázka č. 6:** Pokud Vaše dítě navštěvuje zájmový kroužek na základní škole pod hlavičkou DDM Astra, měl/a byste zájem o rozšíření nabídky (např. veřejné akce, jiné kroužky)? Pokud ano, navrhněte možnosti.



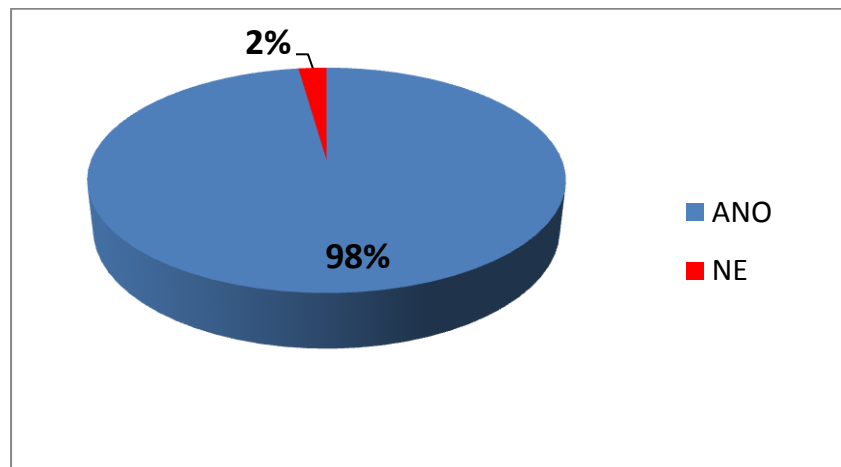
**Otázka č. 7:** Jak byste hodnotil/a jednotlivé služby DDM Astra na škále 1 až 5? (1 je nejlepší, 5 je nejhorší).

Hodnocení	1	2	3	4	5	Suma známek	Průměrné hodnocení
	Počet odpovědí v daném hodnocení						
Tábory	35	20	0	0	0	55	1,4
Kurzy a zájm. útvary	60	35	0	0	0	95	1,4
Akce pro veřejnost	30	10	2	0	0	42	1,3

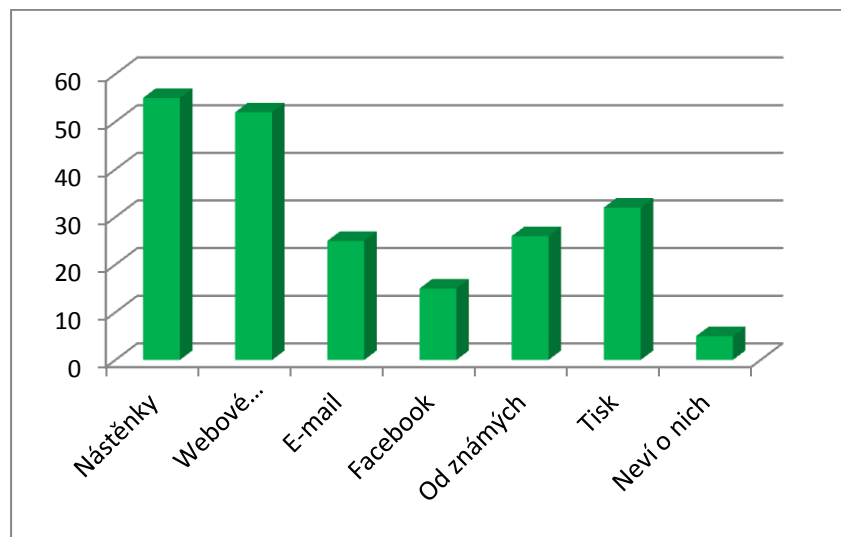
**Otázka č. 8:** Jak byste hodnotil/a prostory DDM Astra (vybavení, čistota, dostupnost) na škále 1 až 5? (1 je nejlepší, 5 je nejhorší)

Hodnocení	1	2	3	4	5	Suma známek	Průměrné hodnocení
	Počet odpovědí v daném hodnocení						
Vybavení	36	38	16	0	0	90	1,8
Čistota	54	27	9	0	0	90	1,5
Dostupnost	38	33	16	3	0	90	1,8

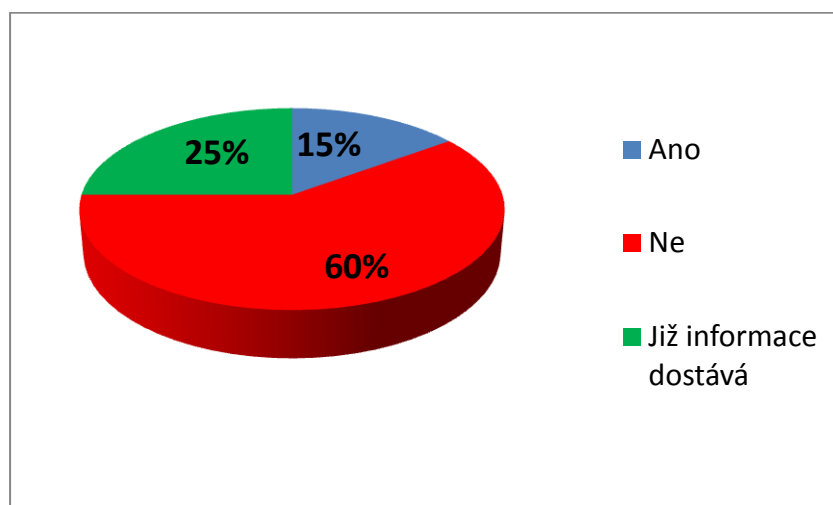
**Otázka č. 9:** Vyhovuje Vám provozní doba DDM Astra?



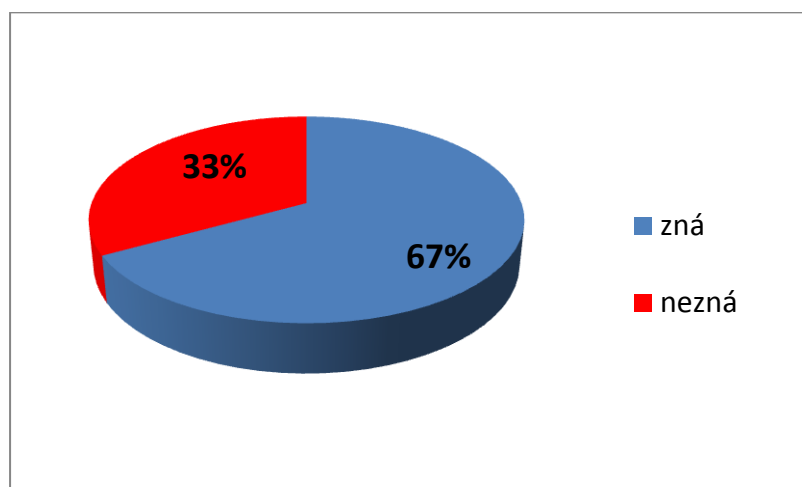
**Otázka č. 10:** Jak se dozvídáte o programu a novinkách, které DDM nabízí?



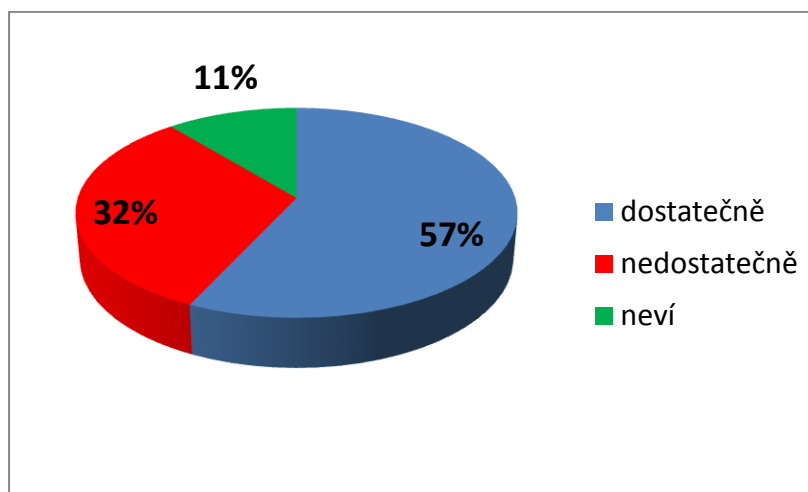
**Otázka č. 11:** Máte zájem dostávat informace prostřednictvím e-mailu? Pokud ano, uveďte e-mail.



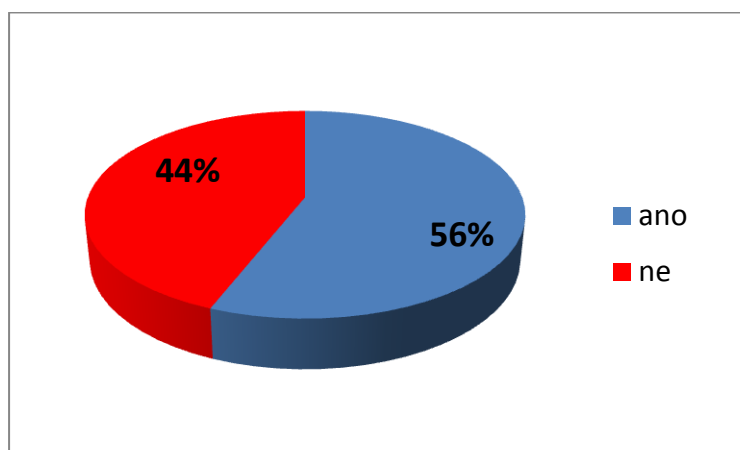
**Otázka č. 12:** Znáte webové stránky DDM Astra [www.ddmastra.cz](http://www.ddmastra.cz)? Pokud ano, co byste na webových stránkách změnil/a?



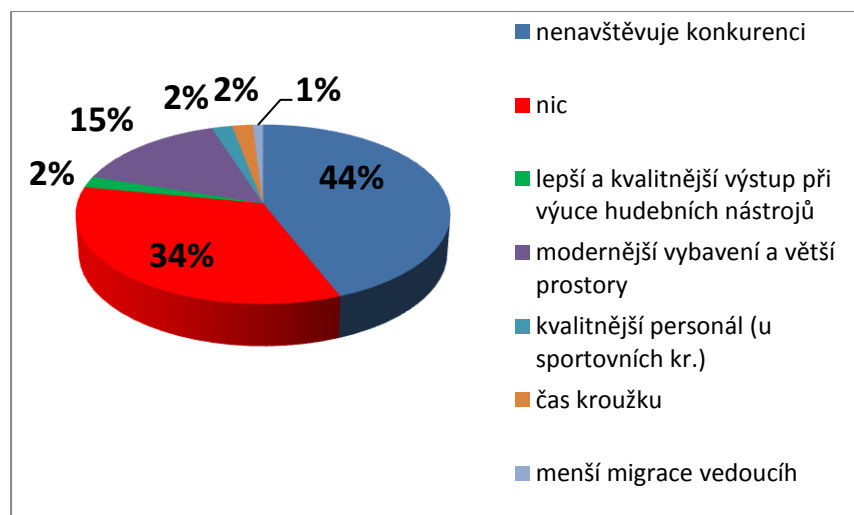
**Otázka č. 13:** Je podle Vás DDM Astra dostatečně prezentována na veřejnosti? Pokud se Vám zdá prezentace nedostatečná, navrhněte další způsob.



**Otázka č. 14:** Navštěvuje Vaše dítě i jiné organizace poskytující volnočasové aktivity?

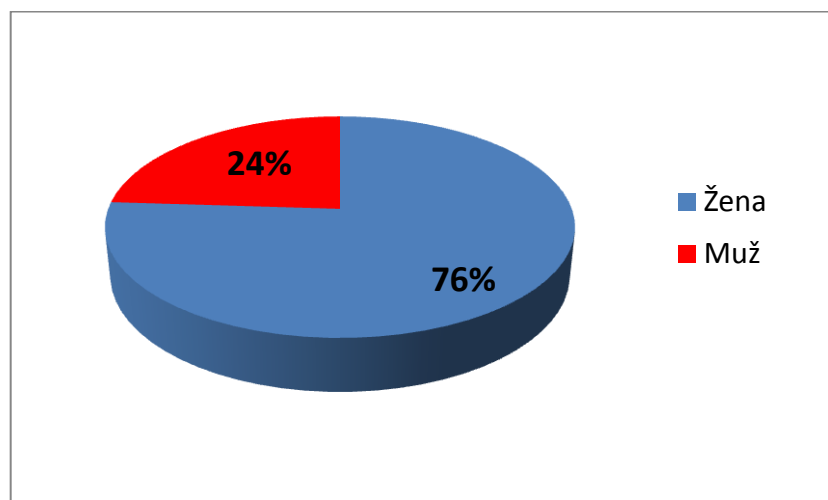


**Otázka č. 15:** Co byste v porovnání s konkurencí u DDM Astra zlepšil/a?

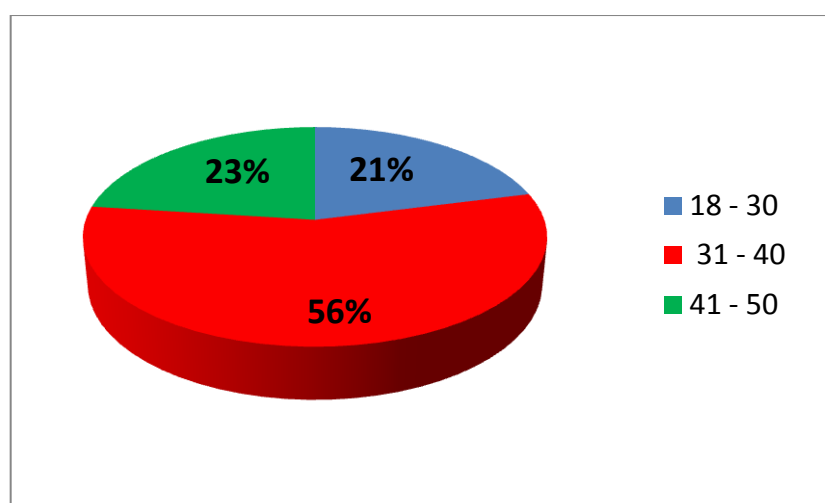




**Otázka č. 16:** Zařad'te se do kategorie:

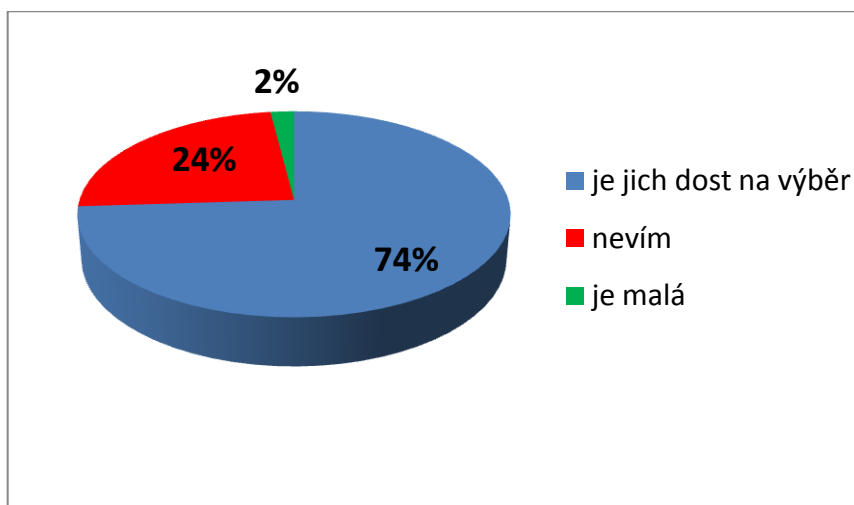


**Otázka č 17:** Kolik je Vám let?

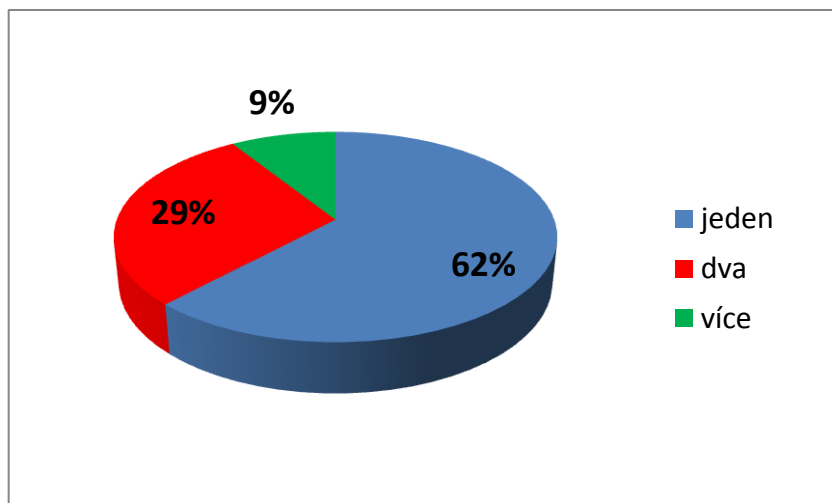


## ČÁST PRO DĚTI:

**Otázka č. 1: Jaká je podle tvého názoru nabídka zájmových kroužků v DDM Astra?**

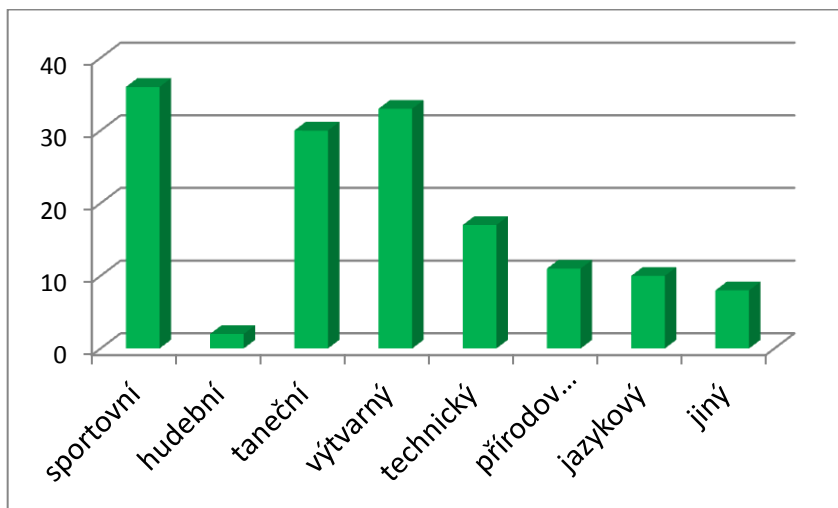


**Otázka č. 2: Kolik zájmových kroužků navštěvuješ?**

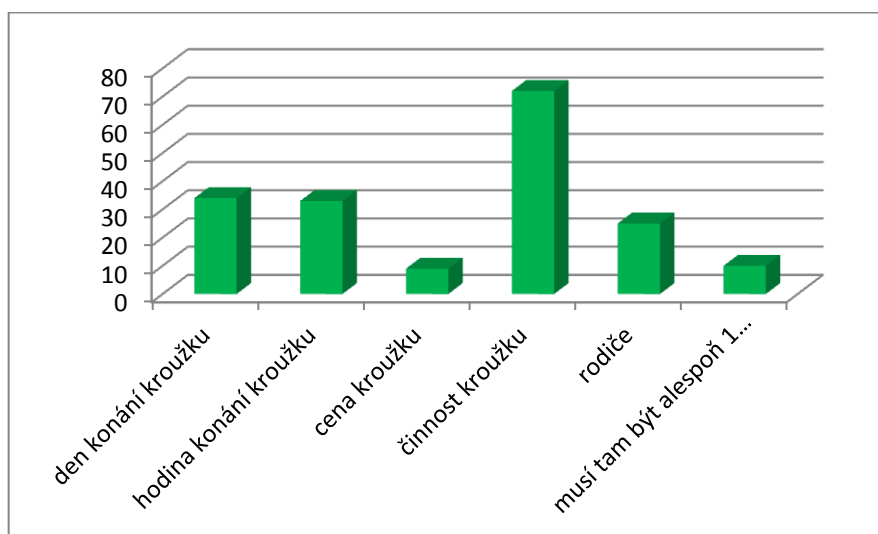


**Otázka č. 3:** Které zájmové kroužky navštěvuješ? Přiřaď a napiš název kroužku.

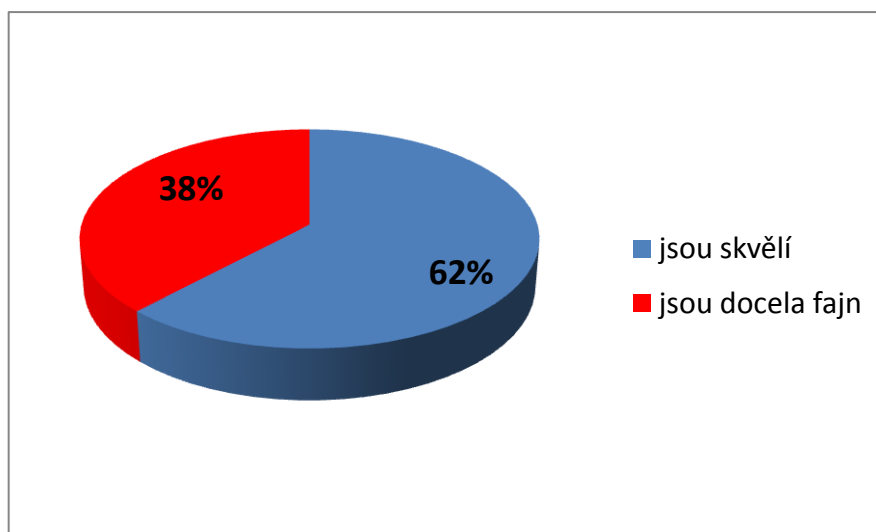
(Jelikož děti volily více variant, je každá možnost vyhodnocena samostatně a proto celek netvoří 100 %)



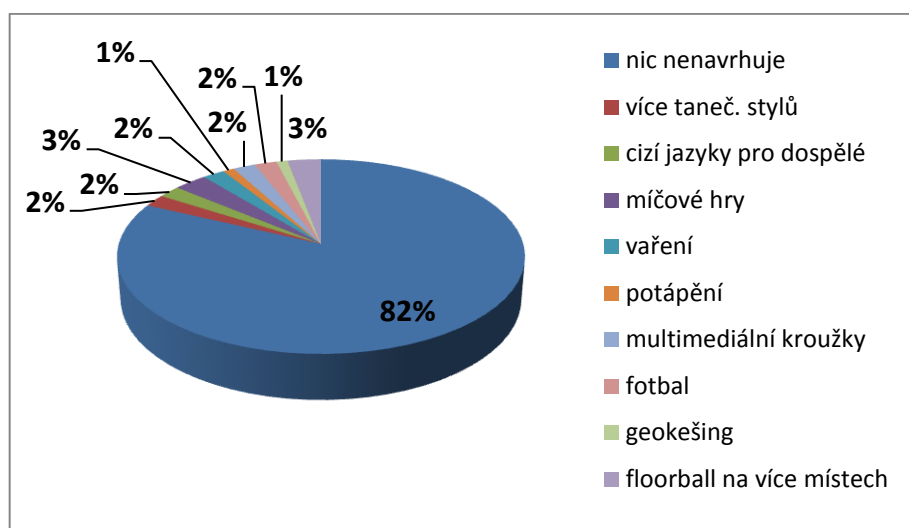
**Otázka č. 4:** Co rozhoduje o tom, jestli se na kroužek přihlásíš?



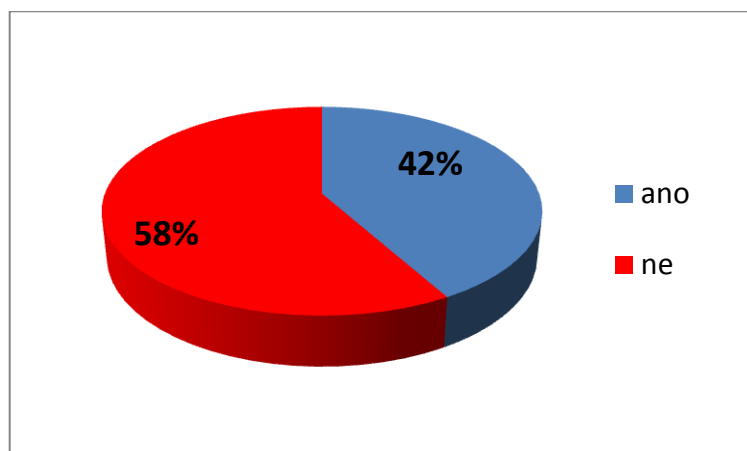
**Otázka č. 5:** Jací jsou podle tebe vedoucí těchto kroužků, útvarů?



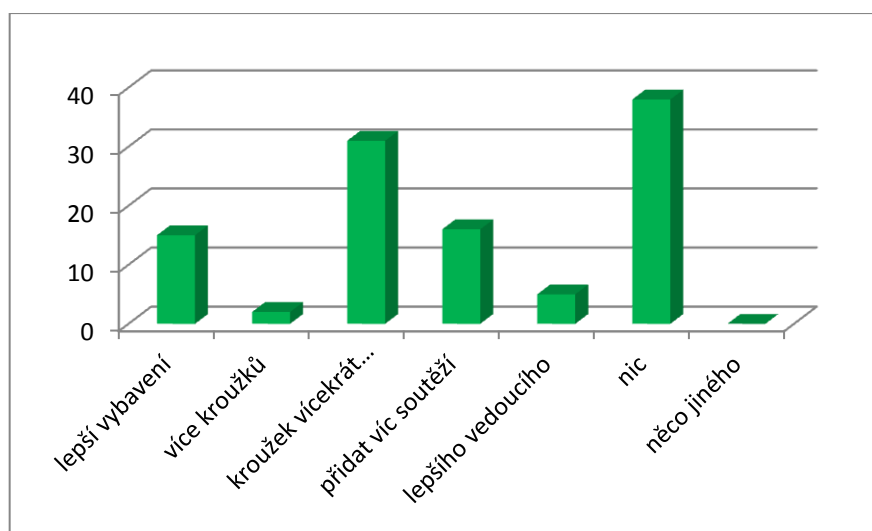
**Otázka č. 6:** Které zájmové kroužky podle tebe v DDM Astra chybí?



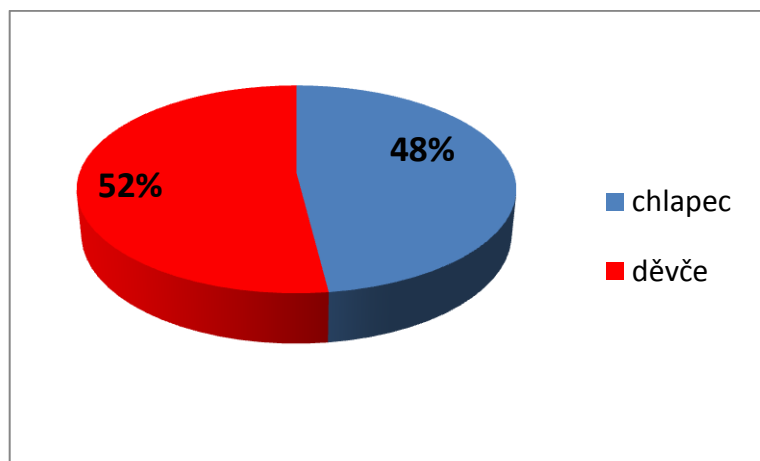
**Otázka č. 7:** Využíváš možnosti zúčastnit se i dalších akcí DDM Astra Zlín? Pokud ano, jaké akce navštěvuješ?



**Otázka č. 8:** Co by se mělo u DDM Astra změnit, aby byl pro tebe lepší?

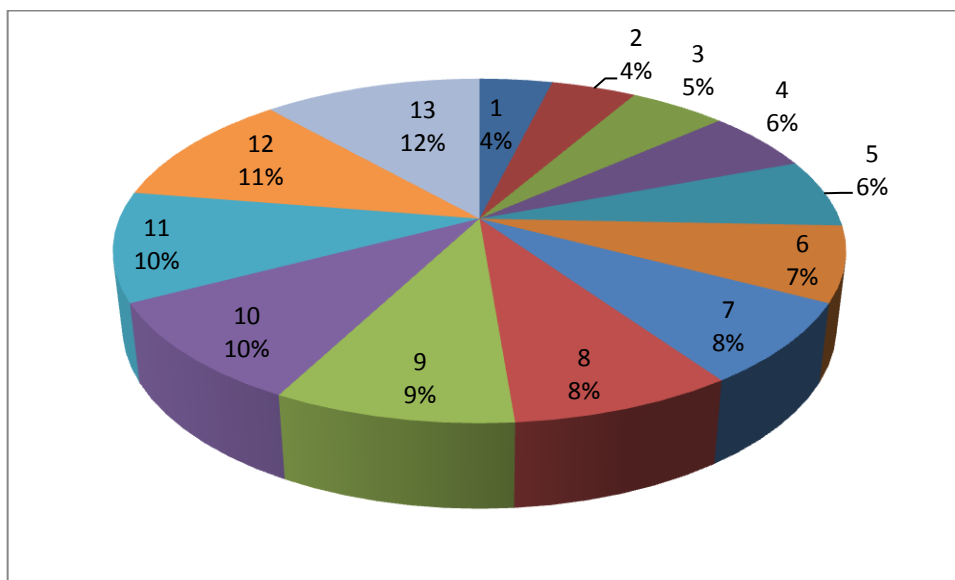


**Otázka č. 9.** Jsem:



**Otázka č. 10: Věk:**

Věk	Děti	
	Počet	Procento
6	3	3 %
7	9	9 %
8	26	27 %
9	18	18 %
10	10	10 %
11	10	10 %
12	10	10 %
13	5	5 %
14	2	2 %
15	1	1 %
16	3	3 %
17	0	-
18	2	2 %
<b>Celkem</b>	<b>99</b>	<b>100 %</b>



## PŘÍLOHA P IV: GRAFICKÉ NÁVRHY PLAKÁTŮ



Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín  
pořádá:



### Hrůzostrašnou vycházku do lesa "Mytág"



**Pátek 6. 4. 2012**



**Sraz: v 19.00 h u "Slonů"**  
(II. segment - Jižní Svahy)



**Předpokládaný návrat:**  
23.00 - 23.30 h opět k "Slonům"

**S SEBOU:**  
Teplé strachovzdorné oblečení a obutí podle počasí, pláštěnku,  
svačinu, funkční kapesní svítilnu, protistrašidlová zaklínadla  
a zvěť 

**AKCE JE URČENA POUZE PRO PŘIHLÁŠENÉ ÚČASTNÍKY  
PRO DĚTI DO 15 LET, BEZ ÚČASTI RODIČŮ**

Na akci je nutno dítě předem telefonicky přihlásit - počet účastníků omezen!!!

**Milan Rábek - tel. 723 318 030**  
(Tel.: 577 142 299, 725 099 172)



Dům dětí a mládeže ASTRA ZLÍN a agentura  
Marty Zlín pořádá



## 1. ZLÍNSKÝ TANEČNÍ MARATON 2012

Soutěž tanečních párů v tancování na výdrž, neboli kdo  
vydrží déle tančit.

**Kdy: 14. 4. 2012 (18.00 - 00.30 hod.)**  
**Kde: SPŠ Zlín, tř. T. Bati 4187**

Startovné: 100 Kč/soutěžní pár  
Vstupné: 50 Kč

Info: [d.vecerkova@ddmastra.cz](mailto:d.vecerkova@ddmastra.cz)  
Tel.: 575 753 480, 737 153 651  
propozice a přihlášky: [www.ddmastra.cz](http://www.ddmastra.cz)





Dům dětí a mládeže Astra Zlín, příspěvková organizace  
Družstevní 4514, 760 05 Zlín

Oddělení environmentální výchovy pořádá:

## Čištění Chlumského potoka

Čeká vás užitečná akce a po ukončení čištění i opékání špekáčků.

**Kdy: 21. 4. 2012**

Sraz na zastávce MHD Louky střed v **10:00 hod.**

Ukončení v **15:00 hod.**

S sebou gumáky + náhradní ponožky, špekáčky, chleba a 2 přestupné lístky na MHD.

Info: [m.hiblerova@ddmastra.cz](mailto:m.hiblerova@ddmastra.cz)



Dům dětí a mládeže Astra Zlín, příspěvková organizace  
Družstevní 4514, 760 05 Zlín

Vás srdečně zve na:

## Poznávání jarní přírody s myslivcem

**Kdy: 28. 4. 2012**

Sraz na zastávce MHD Louky – střed v 9.00 hod.

S sebou špekáčky a chleba, bude táborák.

Ukončení akce ve 14.00 hod.

Info: [m.hiblerova@ddmastra.cz](mailto:m.hiblerova@ddmastra.cz)







Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín, příspěvková organizace  
Družstevní 4513, 760 05 Zlín  
VÁS SRDEČNĚ ZVE NA:



# Pohádkový les

„Pohádky z celého světa“



Dům dětí a mládeže Astra Zlín, příspěvková organizace,  
Družstevní 4513, 760 05 Zlín  
pořádá:

## Pyžamo na kolečkách

*Napadlo tě, jaké by to bylo projet se ve dne v pyžamu centrem města na čemkoliv s kolečkama?*



**12. 5. 2012**



**Sraz v 15:30 na náměstí před Zlatým jablkem.**



Pojedeme (půjdeme) k Velkému kinu, kde všechny čeká **diskotéka** a od 17:00 **promítání premiérového filmu Piráti.**

**V pyžamové ceně 60,- Kč.**

Přijďte vytvořit rekord Pyžam na kolečkách na zlínském náměstí.



*i.malikova@ddmastra.cz*  
*tel.: 577 142 299, 725 099 172*

