

Strategie rozvoje Domu dětí a mládeže ASTRA Zlín

Pavel Krajča

Bakalářská práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Krajča**
Osobní číslo: **M120169**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Strategie rozvoje Domu dětí a mládeže ASTRA Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Charakterizujte význam, nástroje a problematiku volnočasových aktivit.
- Vymezte problematiku strategického plánování ve veřejných organizacích.

II. Praktická část

- Sestavte situační analýzu Domu dětí a mládeže ASTRA Zlín.
- Zpracujte strategii rozvoje Domu dětí a mládeže ASTRA Zlín.

Závěr


Rozsah bakalářské práce: cca 40
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985- 4.
GORDON, Kimberly A. Early childhood education: becoming a professional. 1st ed. Los Angeles: SAGE, 2014, 540 p. ISBN 978-1- 4129-7345-8.
HOFBAUER, Břetislav. Děti, mládež a volný čas. 1. vyd. Praha: Portál, 2004, 173 s. ISBN 978-80-7178-927-5.
JANIŠ, Kamil. Úvod do problematiky volného času. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2009, 61 s. ISBN 978-80-7248- 530-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Miroslava Dolejšová, Ph.D.
Ústav statistiky a kvantitativních metod
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




Mgr. Jiří Novosák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 10. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem mé bakalářské práce je vypracování strategie rozvoje Domu dětí a mládeže Astra Zlín. S využitím převážně knižních zdrojů byla zpracována teoretická část, ve které byly popsány definice volného času, charakteristiky volnočasových institucí a faktorů ovlivňující volný čas. Dále byla objasněna problematika strategie, strategického plánování, neziskových organizací a jednotlivých analýz, které byly základem pro vypracování praktické části. V rámci druhé části mé bakalářské práce byla zpracována Porterova analýza pěti sil a analýza SWOT. Výsledkem těchto analýz byly převážně informace o konkurenci, silných a slabých stránkách organizace a její příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Navržené řešení obsahuje, na základě provedených analýz, konkrétní strategické cíle a oblasti, na které by se organizace měla zaměřit a její opatření, které napomohou dosáhnout těchto cílů. Výsledky této práce přispějí k rozvoji Domu dětí a mládeže Astra Zlín, jeho stabilitě a konkurenceschopnosti v oblasti trávení volného času.

Klíčová slova: volný čas, zájmová činnost, strategické řízení, Porterova analýza, SWOT analýza

ABSTRACT

The subject of my thesis is creation of a development strategy of The House of Children and Youth Astra Zlín. The theoretical part, based mainly on book sources, describes the definition of free time, the characteristics of leisure time institutions and factors which influence free time. Next, it deals with the issues of strategy, strategic planning, nonprofit organizations and individual analyses, which helped to develop the practical part. Within the second part of my thesis, a Porter's five forces analysis and a SWOT analysis were performed. The results of these analyses mainly bring information about competitors, strong and weak points of the organization, its opportunities and threats from the external environment. Based on all the analyses, the proposed solution contains particular strategic objectives and areas to focus on, and measures to be taken to achieve these goals. The results of this work will contribute to the development of The House of Children and Youth Astra Zlín, its stability and competitiveness in the field of leisure.

Keywords: Free Time, Leisure Activities, Strategic Planning, Porter Analysis, SWOT Analysis

Mé poděkování patří vedoucímu mé práce paní Ing. Miroslavě Dolejšové, Ph. D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky a čas, který obětovala při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval organizaci Domu dětí a mládeže Astra ve Zlíně, p. o., a to jmenovitě ředitelce Bc. Ivaně Vladíkové za poskytnuté informace.

Mé poslední poděkování patří rodině, které děkuji za podporu a trpělivost.

Motto: „Věřím v sám sebe!“

Pavel Krajča

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ČAS	12
1.1 DEFINICE ČASU.....	12
1.2 STRUKTURA ČASU	12
2 VOLNÝ ČAS	14
2.1 DEFINICE VOLNÉHO ČASU.....	14
2.2 ASPEKTY VOLNÉHO ČASU.....	14
2.3 ORGANIZACE VOLNÉHO ČASU	16
3 VYBRANÉ INSTITUCE PRO VOLNÝ ČAS DĚTÍ A MLÁDEŽE	17
3.1 ŠKOLNÍ DRUŽINA.....	17
3.2 ŠKOLNÍ KLUB	17
3.3 STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU.....	18
3.4 DOMOV MLÁDEŽE	19
3.5 DĚTSKÝ DOMOV	19
3.6 ZÁKLADNÍ UMĚLECKÉ ŠKOLY.....	20
3.7 JINÉ VOLNOČASOVÉ INSTITUCE	20
4 FAKTORY A ČINITELE VOLNÉHO ČASU	21
4.1 RODINA	21
4.2 GENETIKA	21
4.3 PROSTŘEDÍ	22
4.4 SKUPINY.....	23
4.5 MÉDIA.....	23
5 STRATEGIE	25
5.1 DEFINICE STRATEGIE.....	25
5.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	25
5.2.1 Fáze strategického řízení.....	26
5.2.1.1 Strategické řízení v organizacích veřejného sektoru	26
5.2.2 Poslání	27
5.2.3 Vize	27
5.2.4 Cíle	27
5.3 PORTEROVA ANALÝZA MIKROOKOLÍ	28
5.3.1 Vstup potencionálních konkurentů	29
5.3.2 Rivalita mezi podniky	29
5.3.3 Smluvní síla dodavatelů	29
5.3.4 Smluvní síla kupujících.....	29
5.3.5 Hrozba substitučních výrobků.....	30
5.4 SWOT ANALÝZA	30
5.4.1 Externí analýza.....	31
5.4.2 Interní analýza.....	31

6	NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	32
6.1	TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	32
6.2	ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	32
6.3	ZDROJE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	34
6.3.1	Vícezdrojové financování	34
6.4	PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	35
6.4.1	Příspěvková organizace zřízena organizační složkou státu	35
6.4.2	Příspěvková organizace zřízena územními samosprávnými celky	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST	36
7	DDM ASTRA ZLÍN	37
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	37
7.2	CHARAKTERISTIKA.....	37
7.3	PARTNEŘI A FUNDRAISING.....	38
7.4	VLASTNÍ ČINNOST	38
7.4.1	Zájmová činnost pravidelná	39
7.4.2	Zájmová činnost příležitostná	39
7.4.3	Spontánní činnost	39
7.4.4	Prázdninová činnost	39
7.4.5	Soutěže	40
7.4.6	Práce s talenty	40
7.4.7	Práce s handicapovanou mládeží	40
7.5	NÁVŠTĚVNÍCI	41
8	PORTEROVA ANALÝZA.....	42
8.1	ANALÝZA KONKURENCE	42
8.2	VSTUP NOVÝCH KONKURENTŮ NA TRH.....	48
8.3	SMLUVNÍ SÍLA DODAVATELŮ.....	48
8.4	SMLUVNÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH.....	49
8.5	SUBSTITUČNÍ VÝROBKY	49
9	SWOT ANALÝZA	50
9.1	SILNÉ STRÁNKY DDM ASTRA	50
9.2	SLABÉ STRÁNKY DDM ASTRA.....	51
9.3	PŘÍLEŽITOSTI PRO DDM ASTRA.....	52
9.4	HROZBY PRO DDM ASTRA	52
10	VIZE, CÍLE A STRATEGIE ROZVOJE.....	55
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	64
	SEZNAM OBRÁZKŮ	65
	SEZNAM TABULEK.....	66

ÚVOD

Téma pro vypracování mé bakalářské práce je strategie rozvoje příspěvkové organizace, která poskytuje služby pro děti a mládež v oblasti trávení volného času. Volný čas a jeho využití je zajímavou oblastí, která stojí za prozkoumání, protože se týká každého jedince. Zálaby jednotlivých typů lidí se liší, každý z nás proto tráví svůj volný čas odlišně. Téma jsem si zvolil především z toho důvodu, že chci prozkoumat i další možnosti trávení volného času, protože sám svůj volný čas vyplňuji především sportovními aktivitami s mými přáteli. Množství organizací, které nabízejí služby v oblasti trávení volného času dětí a mládeže, se neustále rozrůstá. Tyto organizace nabízejí široké spektrum služeb od různých kroužků, výukových programů, letních táborů až po hlídání dětí. Tato bakalářská práce proto může být užitečná i pro širší veřejnost, např. pro rodiče, kteří mají zájem na tom, aby jejich dítě trávilo volný čas v organizaci, která nabízí kvalitní služby.

Organizací, pro kterou zpracuji svou bakalářskou práci, je Dům dětí a mládeže Astra Zlín. Tuto organizaci jsem si vybral především díky tomu, že je jednou z neznámějších a nejkvalitnějších zlínských organizací, které se trávením volného času pro děti a mládež zabývají.

V první části se budu zabývat volným časem a jeho strukturou. Dále pak volnočasovými institucemi, které se volným časem zabývají. S pomocí knižních zdrojů popíši oblast strategie a strategického plánování a to především v oblasti neziskových organizací, na kterou je zaměřena má bakalářská práce. Na základě těchto poznatků bude vypracována i další část bakalářské práce.

V druhé části nejprve charakterizuji Dům dětí a mládeže Astra Zlín jakožto příspěvkovou organizaci, uvedu základní informace, jejich partnery a činnosti, kterými se zabývají. Dílčími cíli, které zpracuji v této části, budou Porterova analýza pěti sil a SWOT analýza. V Porterově analýze budu zkoumat konkurenty Domu dětí a mládeže Astra a zbylé čtyři síly působící na organizaci. Dále s pomocí pracovníků Domu dětí a mládeže Astra vypracuji SWOT analýzu, tedy silné a slabé stránky vnitřního prostředí organizace a její příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí. Tyto dílčí cíle budou základem pro dosažení hlavního cíle, kterým je vypracování strategie rozvoje organizace Domu dětí a mládeže Astra Zlín.

Závěr mé bakalářské práce bude patřit části návrhové, ve které na základě výsledků ze zpracovaných analýz vytvořím strategii rozvoje pro Dům dětí a mládeže Astra Zlín. Jejím obsahem budou vize a cíle organizace jednotlivých strategické oblastí, které zajistí stabilitu a konkurenceschopnost.

CÍLE A METODY PRÁCE

Primárním cílem mé bakalářské práce je vypracovat strategie rozvoje pro příspěvkovou organizaci Dům dětí a mládeže Astra Zlín. Tato strategie by měla vést ke zlepšení stávajícího stavu, k rozvoji organizace do budoucna a udržení konkurenceschopnosti.

Pro přesné vysvětlení dané problematiky bude zpracována literární rešerše s maximálním využitím knižních zdrojů. Dalšími dílčími cíli jsou vyhotovení Porterovy analýzy pěti sil, SWOT analýzy a na základě těchto analýz vytyčení cílů a vizí, kterými by se organizace měla řídit s ohledem na její rozvoj.

Při zpracovávání Porterovy analýzy pěti sil bude vybráno sedm potenciálních konkurentů Domu dětí a mládeže Astra Zlín. U každého konkurenta bude vypracována stručná charakteristika a následné hodnocení silných a slabých stránek. Dále bude vytvořena tabulka vybraných konkurenčních organizací a faktory s určitou subjektivní vahou, které působí na zákazníky a jejich rozhodování. Na základě této tabulky budou vyhodnoceni tři potenciálně největší konkurenti Domu dětí a mládeže Astra Zlín. Dále budou zpracovány čtyři zbývající analýzy z Porterova modelu pěti sil, kde budou analyzovány a vyhodnoceny vyjednávací síly zákazníků, vyjednávací síly dodavatelů, hrozby potenciálními konkurenty a hrozby substitutů.

Cílem při vypracovávání SWOT analýzy bude vyhodnocení silných a slabých stránek Domu dětí a mládeže Astra Zlín. Dále budou identifikovány možné příležitosti a hrozby z okolí. Po vypracování jednotlivých faktorů bude vypracována SWOT matice plus/mínus, která na základě vzájemného působení jednotlivých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení vyhodnotí faktory, na které by se měla organizace zaměřit.

Výsledky obou těchto analýz, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy, povedou k vypracování určitých vizí a cílů, které budou základem pro vytvoření strategie rozvoje Domu dětí a mládeže Astra Zlín.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ČAS

Čas nepochybně patří k našemu životu. Vztahují se k němu všechny životní události a to osobní, pracovní a společenské. Proto času podřizujeme své jednání a činnosti. Ne nadarmo se ale říká, že čas někdy ovládá nás, nikoliv my jej. Nacházíme se v časovém presu a tím se dostáváme pod tlak a do stresových situací.

Člověk má ve svém každodenním programu časové úseky, které jsou určeny jednak k práci a povinnostem a jednak úseky, se kterými můžeme nakládat svobodně na základě svých potřeb a zájmů. Tomuto časovému úseku dne se říká volný čas. (Čertík, 2009, s. 6)

1.1 Definice času

Hofbauer tvrdí, že „čas je základní dimenzí, velkou jistotou a šancí lidského života. V jeho průběhu se člověk setkává s příznivými i negativními podmínkami a vlivy, které jeho prožívání někdy podporují a stimulují, jindy však brzdí nebo znemožňují. Všechny zřetele jsou pro něj výzvou, se kterou se musí trvale vyrovnávat. Časové vymezení jeho života předpokládá a vyžaduje, aby člověk usiloval o to, aby čas svého života zhodnocoval co nejlépe, a v tomto směru jednal aktivně.“ (Hofbauer, 2008, s. 10)

1.2 Struktura času

Čas můžeme obecně rozdělit na tři úseky:

Pracovní doba - čas, ve kterém člověk vykonává práci. Do této oblasti patří zaměstnání (hlavní i vedlejší), přesčasy, školení a další činnosti spojené se zajištěním finančních prostředků a obživy.

Nutná mimopracovní doba – tato oblast zahrnuje činnosti, které jsou nezbytné pro existenci jedince, ale nepřinášejí finanční efekt a nepatří ani do svobodně volitelných činností.

- a) *bio-fyziologické potřeby* (spánek, strava, osobní hygiena, zdravotní péče, apod.)
- b) *jiné činnosti* (cesta do zaměstnání a ze zaměstnání, domácí práce – úklid, apod.)

Volný čas lze rozdělit až mezi 9 činností:

- a) *manuální* – práce na zahrádce, kutilství, apod.,
- b) *fyzické* – sportovní činnosti, pěší túry, apod.,
- c) *kulturně umělecké vnímavé* – četba, návštěva divadel, kin, poslech hudby, apod.,
- d) *kulturně umělecké tvůrčí* – zpěv, herectví, práce s fotografiemi, apod.,

- e) *kulturně vzdělávací* – sledování masmédií, svévolné vzdělávání se, apod.,
- f) *společensko formální* – činnosti ve společenských aj. sdruženích,
- g) *společensko neformální* – rodinné akce a setkání, návštěvy restaurací a kaváren,
- h) *herní aktivity*
- i) *pasivní odpočinek* – domácí relaxace u televize, pití kávy, apod.

(Čertík, 2009, s. 9)

2 VOLNÝ ČAS

Volný čas (angl. leisure, free time) je pojem, který je mezi laickou veřejností běžně známý a každý člověk si pod ním představí něco jiného. Lze jej charakterizovat jako aktivitu, kterou člověk vykonává svobodně s určitým očekáváním a která mu přináší příjemné prožitky a uspokojení. (Hofbauer, 2004, s. 13)

2.1 Definice volného času

Rešerše literárních zdrojů – Pojmů z oblasti volného času je v literatuře spousta, proto je nejlepším řešením zpracováním těchto pojmů pomocí literární rešerše.

Názory různých autorů nám poskytují mnoho definic volného času, které se začaly utvářet od 60. let 20. století ve spojitosti s dílem Dumazediereho, pro kterého je volný čas tzv. „*komplexem aktivit mimo pracovní, rodinné a společenské závazky (i mimo biofyzickou péči o vlastní osobu), jimiž se jedinec zabývá ze své vůle, aby si buď odpočinul, pobavil se nebo svobodně zdokonaloval svou tvůrčí kapacitu.*“ Neexistuje definice, která by byla nejpresnější nebo nejvýstižnější. Každý jedinec si musí zvolit pro sebe tu nejsrozumitelnější. (Janiš, 2009, s. 4)

Podle Čertíka je nutné rozlišit dva obecně platné pohledy na volný čas. První pohled vymezují definice kvantitativní nebo reziduální a ty chápou volný čas jako opak práce. Druhý pohled vymezují definice kvalitativní či normativní, které definují volný čas prostřednictvím nějaké vlastnosti, jako například svobodné volby činností, které bezprostředně nevedou k užítku (Čertík, 2009, s. 6). Průcha zase říká, že volný čas je čas, s kterým člověk může nakládat podle svého uvážení a na základě svých zájmů. Je to doba, která zůstane z 24 hodin běžného dne po odečtení času věnovaného práci, péči o rodinu a domácnost, péči o vlastní fyzické potřeby a to včetně spánku (Průcha, 2013, s. 341). Jednodušeji volný čas definuje Hofbauer, který jej popisuje jako čas, kdy člověk nevykonává činnosti pod tlakem závazků, které vyplývají z jeho sociálních rolí, zvláště z dělby práce a nutnosti zachovat a rozvíjet svůj život. (Hofbauer, 2004, s. 13)

2.2 Aspekty volného času

Na volný čas můžeme nahlížet z mnoha úhlů pohledu, proto na jeho problematiku bude nahlížet každý jedinec úplně jinak. Jednotlivé pohledy a názory se prolínají a vzájemně ovlivňují. Smyšlená postava, 55 letá žena, která je zaměstnaná jako státní úřednice se od mládí

pravidelně věnuje rekreačnímu plavání, které doplňuje rekreační cyklistikou. Můžeme předpokládat, že nebude trpět vysokým krevním tlakem, bude méně náchylná k dýchacím onemocněním a nebude mít nadváhu. Všechny tyto faktory se projeví jednak v ekonomické sféře díky tomu, že bude pracovat a nebude čerpat peníze z nemocenského pojištění. Dále ušetří státu peníze za léky a zdravotní péči, které by jinak odčerpávala díky pravidelnému užívání léků. Tato spokojenost v oblasti fyzického zdraví bude mít vliv i na dobrý psychický stav, což dává dobrý základ pro sociální pohodu. (Janiš, 2009, s. 11)

Z ekonomického hlediska je podstatné, kolik prostředků společnost investuje do zařízení pro volný čas, zda a jakým způsobem se alespoň část nákladů vrátí. Z volného času se stala oblast, která se využívá jak pro výchovnou a vzdělávací činnost, tak i komerčně. Volný čas je v tržních ekonomikách samostatným a většinou dobře prosperujícím odvětvím. Není pochyb o tom, že odpočínutý člověk podává lepší pracovní výkony a lépe zvládá mezilidské vztahy na pracovišti. Při zájmových činnostech mohou lidé získávat nové vědomosti a zkušenosti, které lze uplatnit i v profesním životě. O úrovni společnosti svědčí i to, kolik prostředků jsou lidé schopni a ochotni věnovat do využívání volného času. Snižování prostředků investovaných do této oblasti je neopatrné, protože náklady se nám bohatě vrátí v budoucnosti. (Janiš, 2009, s. 12)

Z hlediska sociologického a sociálně-psychologického je nutné sledovat, jak se činnosti ve volném čase podílí na vytváření mezilidských vztahů a zda napomáhají tyto vztahy rozvíjet. Proto byl volný čas dětí a mládeže nesčetněkrát předmětem úvah rodičů, pedagogů, psychologů i kriminalistů a v neposlední řadě sociologů a filozofů. Sociální prostředí velmi ovlivňuje způsob využívání volného času u dětí. Zvlášť silný je vliv rodiny, tudíž rodičů, kteří jsou pro své děti vzorem. Rodiny, které neplní dobře svoji výchovnou funkci, se velmi často vyznačují nezájmem o to, jak dítě tráví svůj volný čas. Možnost do určité míry kompenzovat tyto nedostatky umožňují různé subjekty, jako jsou například školy a výchovná zařízení, která disponují kvalifikovaným pedagogickým vedením. Pokud se tyto nedostatky kompenzovat nepodaří, hrozí nebezpečí, že se dítě dostane do vlivu nežádoucí vrstevnické skupiny, kde je ohrožen jeho vývoj. (Janiš, 2009, s. 12)

Z politického hlediska je nutné zvážit, jak a do jaké míry bude stát zasahovat do volného času obyvatelstva. Přímým zásahem může být výstavba dětského hřiště, cyklostezky nebo financování jednotlivých institucí věnujících se volnému času. Tím nepřímým zásahem může být daňová a sociální politika státu a z toho plynoucí finanční situace obyvatel. Stát

sice může snížit daňové sazby a lidem tak zůstane více finančních prostředků, ale nikde není zaručeno, že je lidé investují právě do volného času.

Stát by měl působit zejména v oblastech:

- zakládání, financování a ovlivňování zařízení pro volný čas dětí a mládeže,
- pomoci organizacím, sdružením a spolkům pracujícím s dětmi a mládeží,
- vytváření kladných postojů dospělých členů společnosti k dětským aktivitám ve volném čase,
- vytváření podmínek pro uspokojování spontánních aktivit dětí a mládeže mimo organizovanou činnost,
- zřizování pedagogiky volného času v přípravě profesionálních i dobrovolných pedagogů pro tuto činnost,
- ochrany před nepřiměřenou komercializací. (Janiš, 2009, s. 12 – 13)

Zdravotně-hygienický pohled sleduje vliv volného času na zdravý tělesný a duševní vývoj jedince. Důležité je uspořádání režimu dne, ve kterém by měly být zařazeny volnočasové aktivity. Správné využívání volného času se pozitivně projevuje na zdravotním stavu člověka.

Pedagogická a psychologická hlediska berou v úvahu věkové a individuální zvláštnosti jedinců a jejich respektování ve volném čase. Je zapotřebí také uvážit, jakým způsobem a do jaké míry činnosti ve volném čase přispívají k uspokojování potřeb člověka. Činnosti, které jsou konány ve volném čase dobrovolně, by měly poskytovat příležitost rozvíjet všechny stránky osobnosti, tělesné a duševní vlastnosti i sociální vztahy. (Janiš, 2009, s. 13)

2.3 Organizace volného času

Existují dvě možnosti, jak trávit volný čas. Spontánně a organizovaně.

Činnostmi spontánní rozumíme volnočasové aktivity, které si jedinec zvolí dobrovolně a sám si je i zařizuje.

Organizované volnočasové aktivity nám nabízejí určité formální, komerční i nekomerční organizace. Jsou to například studentské a víceúčelové kluby, dobrovolné zájmové kroužky apod. I v tomto případě si je jedinec volí na základě svobodného rozhodnutí. (Čertík, 2009, s. 10-11)

3 VYBRANÉ INSTITUCE PRO VOLNÝ ČAS DĚTÍ A MLÁDEŽE

Tyto instituce slouží k trávení volného času dětí a mládeže pod odborným vedením. Poskytují pocit bezpečí a ochranu před nepříznivými vlivy okolí. Výhodou těchto institucí je to, že mohou pozitivně ovlivnit spoustu dětí v jejich budoucím vývoji. Rodiče navíc mají jistotu, že je dítěti poskytnuto kvalitní zázemí a oni sami mají možnost si odpočinout, věnovat se svým koníčkům nebo práci. Mezi tyto instituce patří například školní družiny, školní kluby, střediska volného času, domovy mládeže, základní umělecké školy a jiné volnočasové instituce. (Janiš, 2009, s. 29)

3.1 Školní družina

Školní družiny se řídí vyhláškou MŠMT č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání a též vyhláškou MŠMT o školních družinách a školních klubech č. 87/1992 Sb. Navštěvují je zejména žáci 1. stupně ZŠ a výjimečně i žáci 2. stupně. Jsou zřizovány převážně na základních školách, ale mohou být také zřízeny jako samostatné školské zařízení.

Školní družiny by měly mít velmi dobré zázemí, vedení a činnosti v ní musí být dobře organizovány s ohledem na strukturu dětí různého věku, zájmů, sociálních podmínek apod. Největší nároky jsou v tomto ohledu kladeny na vychovatele a vychovatelky, kteří musí tuto různorodou skupinku aktivně vést v jejich rozvoji, řídit činnosti, které jsou promyšleny a přizpůsobeny jejich aktuálním potřebám a snažit se je motivovat hlavně k pohybovým aktivitám, které mají pozitivní dopad na jejich zdravotní stav. Problematickou otázkou je potom využití počítačové techniky v těchto zařízeních. Počítače musí být určeny jako nástroj, který pozitivně povede k počítačové gramotnosti dítěte, nikoliv jako nástroj ke hraní her a jiných činností. Tato aktivita musí být vedena specializovaným pracovníkem. (Janiš, 2009, s. 29 - 30)

3.2 Školní klub

Školní kluby začaly vznikat během školního roku 1958/1959 a orientují se především na žáky 2. stupně základní školy, kteří už jsou více samostatní a své zájmy už mají vyhraněny. Školní družina a školní klub mohou představovat jeden celek a činnosti organizovat společně.

Pozornost školních klubů se soustřeďuje na organizování pravidelných kroužků, uměleckých souborů, apod. V nabídce nechybí ani spontánní aktivity, které se spolu s organizovanými činnostmi konají v prostorách klubu nebo v prostorách školy. Přihlášení žáci mohou školní klub navštěvovat pravidelně nebo se mohou hlásit jen do některých kroužků. Hlavním cílem je přitáhnout do těchto klubů co největší počet žáků, proto je hlavním aspektem poskytnout co možná nejširší nabídku aktivit.

Ve městech nebo obcích, kde není vybudováno středisko volného času dětí a mládeže, může školní klub přebrat jeho funkci do svých rukou. (Hájek a kol., 2008, s. 147)

3.3 Střediska volného času

Střediska volného času jsou zpravidla právními subjekty a dělí se na dva typy. Tím prvním jsou domy dětí a mládeže, druhým pak stanice zájmových činností. Zřídít je může obec, soukromá osoba, apod. Uživateli těchto středisek jsou děti, žáci, studenti, pedagogičtí pracovníci a v některých případech i jiné osoby. Je tedy dostupný komukoliv. Domy dětí a mládeže nabízí převážně pravidelnou zájmovou činnost, příležitostnou zájmovou činnost a spontánní aktivity (z. č. 74/2005 Sb.).

Pravidelná zájmová činnost se organizuje v zájmových útvarech, jako jsou kroužek, soubor, klub a kurz. Smějí je navštěvovat ti jedinci, kteří jsou k těmto útvarům přihlášení, a jejich docházka je pravidelná. (Hájek a kol., 2008, s. 142)

Kroužek je malý útvar, specializující se především na jednu aktivitu. Mezi nejznámější patří kroužky počítačové, modelářské, apod.

Souborem rozumíme převážně umělecký útvar, který se svou činností orientuje na veřejnou produkci (pěvecký, taneční, apod.).

Klub je útvar zaměřený především na vnímání, tedy film, divadlo, apod. Existují samozřejmě i kluby sportovní, kulturní a další.

Kurz nám pomáhá získat určité znalosti nebo schopnosti. Je omezen buď délkou trvání, nebo počtem jednotlivých setkání.

Příležitostná zájmová činnost, která je rovněž nabízena středisky volného času, se vyznačuje, jak je již z názvu patrné, příležitostnými či opakujícími se akcemi. Jedná se o zájezdy, exkurze, sportovní turnaje nebo příměstské tábory. Činnost je organizována nebo přímo řízena pedagogem a je časově vymezena.

V nabídce těchto středisek nechybí ani *spontánní aktivity*. Jsou to činnosti na sportovních hřištích, v prostorách klubu, apod. Pedagogičtí pracovníci působí jako dozor a poradci. Spontánní aktivity jsou omezeny pouze otevírací dobou příslušného centra.

V neposlední řadě střediska volného času organizují i táborovou činnost v období letních prázdnin. Charakteristickými znaky pro tyto tábory je časová délka tábora a minimální počet dětí, které se této akce účastní. Počet dní je stanoven na pět a minimální počet dětí je dvacet. Dále pak nabízí osvětovou činnost, organizaci soutěží, přehlídek, apod. (Hájek a kol., 2008, s. 142)

3.4 Domov mládeže

Domovy mládeže jsou instituce určeny pro studenty středních a vyšších odborných škol. Pro tyto studenty jsou poskytovány služby ubytovací, stravovací a volnočasové. Provoz tohoto domova a jeho služeb je po celý školní rok nepřerušovaný, kromě prázdninových dnů. Domov mládeže je upraven vnitřními řády, které vydává ředitel příslušného domova.

Co se týče volnočasových aktivit v těchto domovech, měly by být upraveny podle toho, kterou školu navštěvuje většina studentů. Organizace by měla kompenzovat svou nabídku vůči školním činnostem. Aktivity by ale neměly být vyřazeny z nabídky pouze na základě těchto rozborů. (Janiš, 2009, s. 33)

3.5 Dětský domov

Dětské domovy jsou zřízeny za účelem ústavní výchovy dětí ve věku od 3 do 18 let, v některých případech do ukončení přípravy na povolání.

Zajišťují výchovnou, hmotnou a sociální péči dětem, kterým soud nařídil ústavní výchovu, které nemohou být osvojeny nebo které nemohou být vychovávány ve své rodině.

Prostředí v dětských domovech se co nejvíce ztotožňuje s rodinným prostředím v běžném životě. Děti docházejí do mateřských škol, žáci do základních a středních škol. Zaměstnanci dětských domovů mohou obstarávat stravování společně s dětmi, stejně jako v rodinných kruzích. I prostorově se dětské domovy chtějí co nejvíce přiblížit prostředí rodiny. Sourozenci se rozdělují do skupin a jejich prostorové zázemí tvoří: obývací pokoj, ložnice, kuchyň, elektrické přístroje, školní potřeby, oblečení, a další. (Hájek a kol., 2008, s. 149)

3.6 Základní umělecké školy

Dříve lidové školy umění. Poskytují základy vzdělání v oborech - hudebním, výtvarném, tanečním a literárně-dramatickém. Navíc umožňují přípravu pro studium na dalších uměleckých školách (konzervatoř). Navštěvují je žáci od 5 let, v prvním stupni 7 let a ve druhém stupni 4 roky. (Janiš, 2009, s. 34)

3.7 Jiné volnočasové instituce

Dalšími institucemi, které pracují s mládeží v oblasti volnočasových aktivit, jsou například Junák, Pionýr, ČSU a další. Do této kategorie můžeme zařadit i kina, knihovny, muzea, sportovní organizace a další. Lidé je navštěvují dobrovolně na základě svého zájmu. (Janiš, 2009, s. 34)

4 FAKTORY A ČINITELE VOLNÉHO ČASU

Mezi faktory, které ovlivňují trávení volného času dětí a mládeže můžeme zařadit rodinu, prostředí, ve kterém se pohybují, věk, pohlaví, vliv přátel, médií a další. Jsou to zároveň činitelé, kteří ovlivňují vývoj samotného jedince.

4.1 Rodina

Jedním z nejsilnějších faktorů je rodina, která je zodpovědná za výchovu svého dítěte. Musí pro něj vytvořit takové domácí podmínky, které budou mít na dítě pozitivní a zároveň nepříímý vliv. Jedince ovlivňuje především životní styl jeho rodičů, vztah k práci, rodině, vzdělání, zdraví, životním hodnotám, apod.

Co se týče potřeb, jedinec vyžaduje od jeho rodiny v určitých fázích svého života rozdílné potřeby. Kojenci potřebují citlivé poskytování péče; děti v raném dětství potřebují vedení a sociální interakce, které napomáhají jejich rozvoji; děti ve školním věku potřebují stabilní rodinné zázemí; dospívající mládež potřebuje částečnou autonomii, podporu a otevřené vztahy s dospělými; mladí dospělí potřebují klid a soukromí a dospělí lidé potřebují respekt a uznání. (Gordon, 2014, s. 405)

Rodiče mají určitou představu o tom, jak by mělo jejich dítě nejlépe trávit svůj volný čas. Svoji roli v tom hrají finanční prostředky, osobní předpoklady dítěte, ale také to mohou být skrytá a nedosažená přání rodičů, touha, aby jejich dítě bylo výjimečné a vynikalo v určité aktivitě. Potomek se často přetěžuje pouze jednou aktivitou, kterou preferují jeho rodiče. Musí mu být nabídnuta možnost poznat více aktivit, kterými může vyplnit svůj volný čas a šance se svobodně rozhodnout, kterou aktivitu bude provozovat a která jej bude naplňovat. (Janiš, 2009, s. 19)

4.2 Genetika

Vliv genetiky lze jen těžce ovlivnit. V předporodním období jedinec získává vrozené předpoklady a dispozice, které můžeme rozdělit na pozitivní a negativní. Schopnosti a předpoklady k určitým aktivitám, zdraví a další řadíme mezi ty pozitivní. Pod těmi negativními si většina z nás představí různé tělesné vady a vrozené choroby.

Otázkou je, zda je i inteligence vrozená. Ano, inteligence je částečně vrozenou schopností, přesto ji v průběhu našeho života rozvíjíme získanými zkušenostmi či situacemi, které musíme řešit.

Definicí, co vlastně inteligence je, je spousta a názory na ni se doposud nesjednotili. Například J. P. Guilford, dlouholetý prezident Americké psychologické společnosti pojmenoval inteligenci takto: „*Intelligence je schopnost zpracovávat informace, tedy všechny dojmy, které člověk vnímá.*“ Němec Wiliam Stern zase řekl, že „*Intelligence je všeobecná schopnost individua vědomě orientovat vlastní myšlení na nové požadavky, je to všeobecná duchovní schopnost přizpůsobit se novým životním úkolům a podmínkám.*“ Míru inteligence vyjadřujeme pomocí inteligenčního kvocientu (IQ), kdy vydělíme mezi sebou mentální věk jedince a věk biologický. (Janiš, 2009, s. 17)

4.3 Prostředí

Je faktor, který na jedince působí vědomě i nevědomě, za předpokladu že se o to snaží či nikoliv. Prostředí může ovlivňovat jedince jak pozitivně, tak negativně a dělíme se na:

a) Podle velikosti prostoru:

- makroprostředí,
- regionální prostředí,
- lokální prostředí,
- mikroprostředí.

b) Podle povahy realizované činnosti:

- pracovní,
- obytné,
- rekreační.

c) Z hlediska podílu člověka na podobě daného prostředí:

- přirozené,
- umělé.

d) Podle charakteru:

- přírodní,
- společenské,
- kulturní.

e) Podle povahy daného teritoria:

- venkovské,
- městské,
- velkoměstské.

f) Z pohledu frekvence, pestrosti a kvality působících podnětů:

- podnětově chudé, přesycené, optimální prostředí,
- podnětově jednostranné, mnohostranné prostředí,
- podnětově zdravé, případně závadné, deviační prostředí.

(Kraus, 2008, s. 68-69)

4.4 Skupiny

Vrstevnické skupiny patří do běžného života dětí a mládeže. Tyto skupiny se vyznačují určitou neformálností, přímým kontaktem mezi členy skupiny a pevným poutem ke skupině („my“). Charakteristickým znakem těchto skupin bývá věková a názorová blízkost, společné zájmy a činnosti. Dalšími výraznými znaky jsou cíle a hodnoty, které vyznávají.

Tyto skupiny rozdělujeme podle velikosti a struktury (pohlaví, sociální, náboženská i politická příslušnost). Dále podle stupně formálnosti a organizovanosti.

Na vývoj jedince mají tyto skupiny silný vliv, a to jak pozitivní, tak i negativní. Jedinci, hlásící se k určitým skupinám se ztotožňují s jejich postoji, hodnotami a normami chování. Pozitivní vliv mají rozhodně v oblasti uspokojování psychických potřeb (odpočinek, zábava, apod.), čímž se snaží vyhnout se starostem a stresu.

Co se týče negativních situací, ke kterým může občas docházet uvnitř těchto skupin, patří mezi ně například názorové konflikty, kdy každý z jedinců obhájí svůj názor převzatý například od rodinných příslušníků. (Kraus, 2008, s. 89-90)

4.5 Média

Média jsou dalším činitelem, který ovlivňuje jedince, a to buď pozitivně, nebo negativně. Patří sem z největší části internet, televize a dále rádia a tisk. Produkty těchto činitelů mohou být bez omezení, tedy pro dospělé i děti, ale také s omezením věku. V televizi jsou například pořady pro dospělé povoleny až po 22. hodině. Nebezpečí v tomto směru hrozí v tom, že

děti se k těmto pořadům mohou dostat úplně jednoduše. Je tedy na rodičích, aby tomu zabránili.

Největší vliv na vývoj jedince má internet. Obsahuje mnoho informací, užitečných odkazů a umožňuje i komunikaci s dalšími lidmi. Pozitivní stránkou internetu je možnost navázání spojení prakticky s kýmkoliv po celém světě a zdarma. Navíc to může být vhodný komunikační nástroj i pro seniory, či zdravotně postižené občany s horší mobilitou. Negativní stránka komunikace přes internet a mobilní zařízení se projevuje především ve ztrátě schopnosti navázat kontakt tradičním způsobem, čímž se snižuje i slovní zásoba. (Janiš, 2009, s. 21)

5 STRATEGIE

5.1 Definice strategie

Pojmem strategie rozumíme plán nebo projekt organizace do budoucna, který pomáhá dopracovat se ke stanoveným cílům. Je souhrnem následných jednání a aktivit navrhovaných s určitou neznámou budoucích jevů a situací ovlivňující rozhodování v budoucnu. Smyslem strategie je dosažení stanovených cílů, kooperace všech činností podniku a vybudování kompaktního celku následných perspektiv podniku. (Horáková, 2003, s. 11)

Definicí pojmu strategie je více než dost a jsou popsány v mnoha publikacích. Například Dedouchová ve své knize o strategii podniku uvádí, že *„tradiční definice chápe strategii podniku, jako dokument ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. „Oproti tomu moderní pojetí strategie ji popisuje jako připravenost podniku na budoucnost, která obsahuje cíle, jednotlivé strategické úkony a zdroje potřebné pro dosažení cílů.“* (Dedouchová, 2001, s. 1)

Jako další definici můžeme uvést tu od Vodáčka a Vodáčkové (2001. s. 76), kteří definují strategii v organizaci jako „plánovací informační základnu pro stanovení základních cílů rozvoje firmy a postupů pro její dosažení. Není nějakým fixním dokumentem, ale otevřeným systémem sladěných závěrů a předpokladů pro rychlé a efektivní reakce na měnící se možnosti podnikatelského uplatnění.“ (Dedouchová, 2001, s. 1)

5.2 Strategické plánování

Strategické plánování je cyklus, který se orientuje na kvalitní řízení organizace a stanovuje její cíle, patřičné nástroje a způsoby dosažení. Zahrnuje základní manažerské funkce, jako je organizování, vedení a kontrolování. (Bělohávek a kol., 2006, s. 93)

Prvním krokem strategického plánování je formulace poslání společnosti. Dále pak strategická analýza vnějšího prostředí, konkurence, příležitosti i hrozby z okolí, zdroje a možnosti a s tím spojené silné a slabé stránky organizace. Na tyto analýzy navazují skutečné a konkrétní strategické vize a cíle dané organizace. S ohledem na vytyčené vize a cíle organizace se v další fázi musí zvolit vhodné strategie, které umožní jejich dosažení. Následné určení krátkodobých cílů vede k vytvoření strategického plánu pro každodenní řízení organizace.

Tím posledním krokem je monitorování a vyhodnocování stavu, kterého jsme dosáhli a jeho porovnání se stanovenými cíli. (Košťan, 2002, s. 18)

5.2.1 Fáze strategického řízení

Proces strategického řízení od záměru až po jeho realizaci zahrnuje mnoho vzájemně provázaných aktivit a lze je rozdělit do tří základních fází:

- strategická analýza,
- strategický návrh (výběr strategie),
- realizace strategie.

Strategická analýza umožňuje pochopení problémů strategie v podniku či organizaci (kraj, obec, mikroregion). Výsledkem této analýzy by mělo být pochopení, k jakým změnám dochází, jak ovlivňují daný region, jaké jsou zdroje a možnosti regionu. Cílem je tedy stanovit klíčové vlivy na současný a budoucí vývoj regionu.

Zásadní fází procesu je *návrh strategie*. Je složen z těchto fází:

- identifikace primárních atributů strategického záměru,
- hledání, tvorba a formulace možných variant k dosažení cíle strategie,
- vyhodnocení variant a výběr možností strategie (stanovení strategických cílů a cest k dosažení cílů).

Realizace (implementace) strategie je fází převodu strategie do praxe. V této fázi se stanovují metody a způsoby realizace, rozdělují úkoly a manažerské odpovědnosti za uvedení strategie do praxe, změny v činnosti a organizační struktuře regionu nutné pro provedení strategie, způsoby informačního a personálního zabezpečení, odpovědnost jednotlivých organizačních útvarů, zajištění finančních zdrojů, způsoby provádění monitoringu průběhu realizace strategie a způsoby realizace zpětné vazby, využití strategie pro vytváření image regionu. (Wokoun, s. 430-431)

5.2.1.1 Strategické řízení v organizacích veřejného sektoru

Strategie organizací veřejného sektoru, tedy na úrovni státu, kraje či obce se mohou podobat v mnoha ohledech komerčním organizacím. Rozdíly jsou především v charakteru vlastnických práv, kontroly a vnějších vlivů (vláda, zastupitelstvo kraje či obce, apod.).

Strategické řízení ve veřejných službách – např. společenská zařízení poskytovaná místní správou mohou mít ze strategického hlediska problémy, protože ze svých služeb generují výnosy, které musí investovat následně zpět do vývoje organizace.

Úloha strategie v oblasti veřejných služeb je větší než v komerčních organizacích. Stejně tak i kritéria strategického výběru, která se týkají přijatelnosti ze strany investorů, mají větší význam než v organizacích komerčních. (Wokoun, 2008, s. 432)

5.2.2 Poslání

Definici poslání nám mohou zodpovědět tři otázky:

- Jaký smysl má mít podnikání organizace?
- Čím bude organizace výjimečná a pro koho budou její produkty určeny?
- Čeho chce organizace dosáhnout?

Při formulaci poslání dané organizace je nezbytné respektovat její historii, možnosti, zdroje, apod. Poslání stanovuje hlavní smysl podnikání organizace. (Fotr, 2012, s. 34)

5.2.3 Vize

„Je lepší zaměřit se na budoucnost, protože to je místo, kde strávíme zbytek našeho života.“
(Bělohávek a kol., 2006, str. 213)

Vizi můžeme chápat jako postavení organizace, ve kterém by se měla v průběhu následujících let ocitnout. Pro organizace musí být vize obtížná, přesto dosažitelná. (Bělohávek a kol., 2006, str. 213)

5.2.4 Cíle

Rozlišujeme dva typy: strategické cíle a obecné.

Strategické cíle vyznačují plánovaný konečný stav, na který jsou vize orientovány. Jsou stanoveny pro finanční výkonnost organizace, její růst, trh, sociální oblasti, zaměstnance, apod.

Obecné cíle často vyplývají z poslání organizace.

Cíle navazují na vize organizace, jejich počet by měl být co nejnižší, ale neměly by být na sobě závislé. Správně určený cíl by měl být **SMARTER**:

S – Specific = specifický

M – Measurable = měřitelný

A – Achievable = dosažitelný

R – Result oriented = realistický a zároveň orientovaný na výsledek

T – Time framed = časově vymezený

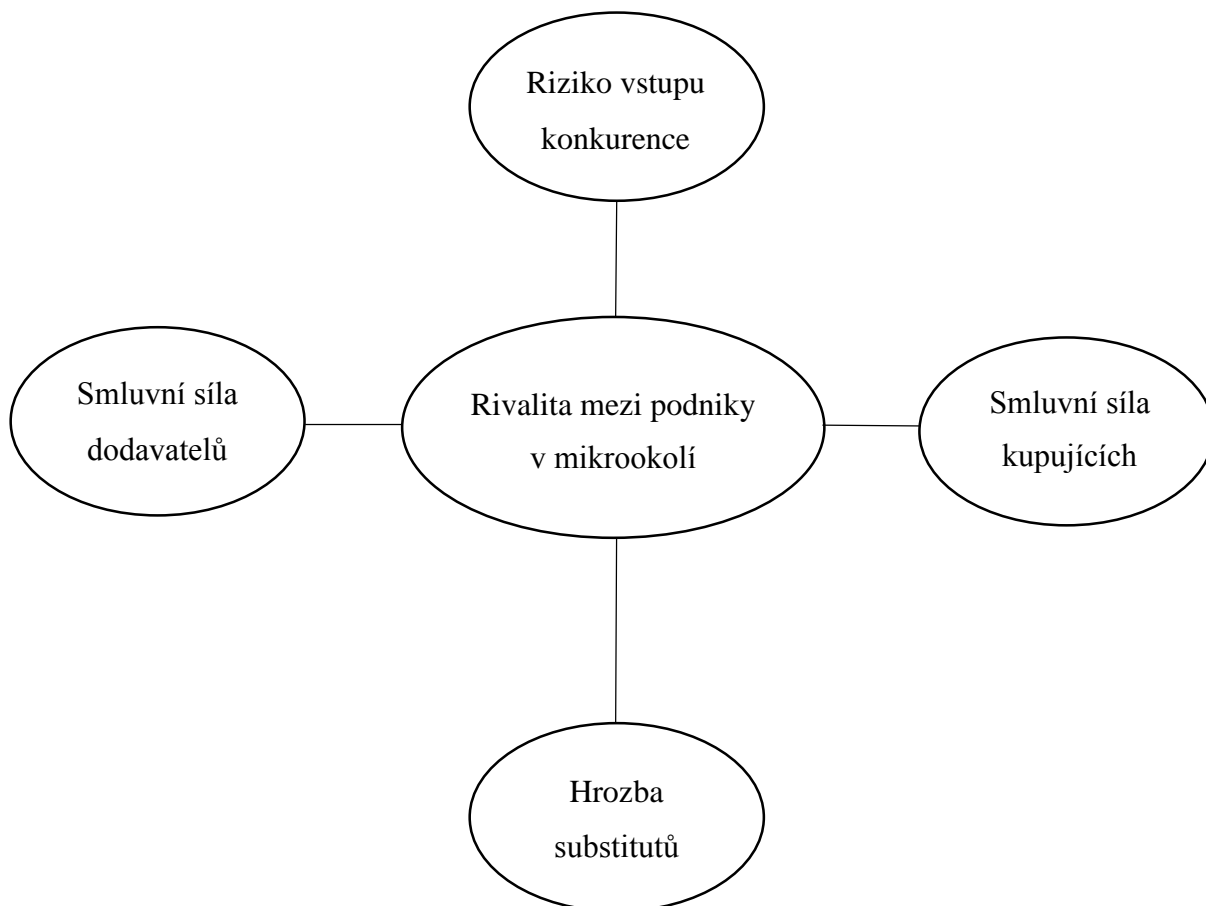
E – Ethical = etický

R – Resourced = zaměřený na zdroje

(Fotr, 2012 s. 36-37)

5.3 Porterova analýza mikrookolí

Porterova analýza nebo tzv. model pěti sil se zaměřuje na analýzu rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivality mezi stávajícími podniky, smluvní síly dodavatelů, smluvní síly kupujících a hrozby substitučních výrobků. V tomto modelu se může jevit jako hrozba například silná konkurence, která snižuje zisk. Naopak slabá konkurence se může jevit jako příležitost, protože zisk navyšuje. (Dedouchová, 2001, s. 17)



Obr. 1 Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)

5.3.1 Vstup potencionálních konkurentů

První fází Porterova modelu pěti sil je analýza potencionálních konkurentů, kteří mohou na trh vstoupit. Hrozba těchto potencionálních konkurenčních sil závisí zejména na výši bariér při vstupu na trh. Nízké bariéry při vstupu na trh mohou přilákat potenciální konkurenty do odvětví s cílem dosažení vyššího zisku. Vyšší bariéry při vstupu představují pro podnik vyšší náklady. Ekonom Joe Bain rozlišil tři základní zdroje bariér:

- oddanost zákazníků,
- absolutní nákladové výhody,
- míru hospodárnosti.

Mezi další bariéry můžeme zařadit zkušenosti podniku v odvětví, legislativu, zásahy státu a další. (Dedouchová, 2001, s. 18)

5.3.2 Rivalita mezi podniky

Druhou silou Porterového modelu je rozsah rivality mezi stávajícími podniky uvnitř mikrookolí. V případě, že je tato konkurenční síla slabá, podniky mohou zvyšovat ceny a tím dosahovat vyššího zisku. Je-li ale konkurenční síla velká, vznikají cenové války, sílí rivalita mezi jednotlivými podniky a ta vytváří velkou hrozbu pro ziskovost. Rozsah rivality mezi jednotlivými podniky uvnitř mikrookolí určují tři faktory:

- struktura mikrookolí,
- poptávkové podmínky,
- výška výstupních bariér z mikrookolí. (Dedouchová, 2001, s. 19)

5.3.3 Smluvní síla dodavatelů

Vliv a síla dodavatelů je důležitým, především ekonomickým, faktorem pro daný podnik nebo organizaci. Silní dodavatelé mohou působit jako hrozba, protože mohou snižovat zisky svých dodavatelů zvyšováním cen nebo snižováním kvality. V opačném případě, u slabých dodavatelů může snižovat ceny nebo požadovat vyšší kvalitu. (Sedláčková, 2006, s. 53-54)

5.3.4 Smluvní síla kupujících

Stejně silný vliv na konkurenční prostředí, jako mají dodavatelé, mohou mít i zákazníci. Velká síla může mít za následek přiosvětlení vztahů mezi jednotlivými podniky. Silní kupující

se mohou dožadovat nižších cen, vyšší kvality zboží a služeb. Slabí zákazníci dávají zase možnost podnikům ceny navyšovat a tím i jejich zisky. (Sedláčková, 2006, s. 54)

5.3.5 Hrozba substitučních výrobků

Posledním faktorem z Porterového modelu je konkurenční síla substitučních výrobků. Tato hrozba vyplývá zejména z toho, zda se v prostředí podniku vyskytují blízké substituty. V případě že ano, je znovu ohrožena ziskovost podniku. Méně blízkých substitutů naopak umožňuje podniku navýšení cen. Jejich strategie by se měla zakládat ve využití této výhody. (Dedouchová, 2001, s. 23)

5.4 SWOT analýza

Je velice známou metodou, která slouží k analyzování prostředí organizace. Zahrnuje silné a slabé stránky podniku, které se týkají vnitřního prostředí, příležitosti a hrozby, které se pojí k prostředí vnějšmu. (Fotr, 2012, s. 39)

SWOT analýzu lze vykonávat i jako samostatný krok v rámci plánování. Její využití může být v oblasti strategických postupů, taktických a operativních činností. S její pomocí můžeme předvídat budoucí trendy, které jsou významné pro další rozvoj organizace. SWOT analýza zdůrazňuje pouze klíčové silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby na rozdíl od analýzy situační, která pracuje s obrovským množstvím dat, která mají odlišný význam, charakter i spolehlivost. Proto SWOT analýza obsahuje spolehlivé a ověřené údaje a informace zásadní pro danou organizaci. (Horáková, 2014, s. 77)

Název SWOT je zkratkou anglických slov:

S (Strengths) – silné stránky organizace, přednosti

Mezi silné stránky a přednosti organizace řadíme schopnosti nebo podmínky, díky kterým získávají výhodu nad konkurencí. Může to být kvalifikovanější personál, lokální infrastruktura, možnosti získávání kvalitních materiálů, apod.

W (Weaknesses) - slabé stránky organizace, nedostatky

Slabé stránky jsou ty podmínky, jež mohou vést k nižší organizační výkonnosti, což mají za vinu zastaralé stroje, chybějící potřebné zdroje, slabé personální obsazení apod.

O (Opportunities) - příležitosti ve vnějším prostředí

Jsou to současné či budoucí podmínky, které mohou pozitivně ovlivnit organizaci. Vyplývají z makroprostředí, změn na trhu a chyb konkurence. Je nutné je posuzovat z pohledu dlouhodobého vývoje prostředí.

T (Threats) – ohrožení z vnějšího prostředí

Současné nebo budoucí hrozby pro organizaci mohou zahrnovat snížení počtu zaměstnanců, určité legislativní změny nebo i vstup silného konkurenta na trh. (Košťan, 2002, s. 55)

5.4.1 Externí analýza

Úkolem této analýzy je vyhledat příležitosti a hrozby pro danou organizaci. Strategie by měla maximálně zúžitkovat navržené příležitosti a nalézt možnosti, kterými se vyhne hrozbám pro organizaci nebo alespoň sníží jejich dopad. V této analýze dělíme okolí organizace na **mikrookolí** a **makrookolí**. Mikrookolí nám představuje oblast, podnikatelské prostředí, ve které organizace pracuje, oproti tomu makrookolí nám vytváří společnou oblast pro všechna mikrookolí. (Dedouchová, 2001, s. 16)

5.4.2 Interní analýza

Výstupem interní analýzy jsou silné a slabé stránky organizace. Nejprve je ale potřeba vyřešit otázku specifických předností podniku či organizace. Strategicky tyto přednosti dávají možnost odlišovat se od konkurence. Naopak konkurence se snaží tyto přednosti napodobovat. Cílem je tedy nezaujatě zhodnotit nynější postavení organizace a potenciál realizace jejího strategického plánu. (Dedouchová, 2001, s. 29)

6 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové nebo také nevýdělečné organizace nejsou zakládány za účelem podnikání. Mohou dosahovat zisku, musí jej ale znovu vložit do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Činnost těchto organizací se zaměřuje zejména na plnění svého poslání. (Růžičková, 2013, s. 8-9)

6.1 Typy neziskových organizací

Mezi neziskové organizace patří následující typy organizací:

- zájmová sdružení právnických osob,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a hnutí,
- státem uznávané církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obce,
- kraje,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy.

(Rektořík a kol., 2010 s. 39-40)

6.2 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme členit podle:

- a) zdrojů financování** – rozlišujeme, zda zdroje pocházejí z vládních dotací ve formě daní a grantů, z dobrovolných darů nebo jiných zdrojů
- b) druh výrobku nebo služby** – zda organizace produkuje hmotný výrobek nebo nabízí určité služby, popř. má snahu o změnu v chování populace (kampaň na zdravý životní styl)
- c) formy organizace**
 - dárcovská – příjmy pochází převážně z darů,

- komerční – uživatelé platí organizaci za její služby,
- vzájemná – organizaci řídí převážně jejich uživatelé,
- podnikatelská – organizaci řídí zkušení manažeři.

d) míry docílení kritéria veřejného prospěchu

- vzájemně prospěšné organizace – jsou zacíleny na své členy; organizace vznikají na základě určité podobnosti koníčků, zájmů, věku, profese a sociálního postavení svých členů,
- veřejně prospěšné organizace – jsou zacíleny na širokou veřejnost, které poskytují své služby.

e) oblasti působení – v jaké oblasti veřejného života organizace působí

jsou to zejména oblasti:

- kultury a umění – divadla, muzea, knihovny, ZOO, apod.,
- sportu a rekreace – sportovní kluby, tělovýchovné organizace, myslivecké společnosti, apod.,
- vzdělání a výzkumu – předškolní výchovná zařízení, základní, střední a vysoké školy, vzdělání pro dospělé, výzkumné ústavy,
- zdraví – nemocnice, rehabilitační centra, lékařská pohotovost, apod.,
- sociálních služeb – služby pro starší, handicapované občany, útulky, jídelna pro lidi bez domova, péče o děti a mládež, apod.,
- ekologie – ochrana životního prostředí, živočichů, veterinární služby, apod.
- rozvoje obcí a bydlení – bytová družstva, apod.,
- ochrany práv a obhajoby zájmů – organizace hájící lidská práva, práva menšin, sdružení měst a obcí, právní poradenství, apod.,
- politiky – politické strany, hnutí, apod.,
- organizace dobročinnosti – nadační a charitativní organizace, apod.,
- náboženství – kostely, mešity, synagogy a další místa pro bohoslužby,
- mezinárodních aktivit – organizace zajišťující mezinárodní mírovou podporu a mezinárodní pomoc při katastrofách a další,
- profesních a pracovních vztahů – odbory, profesní komory, apod.

(Kincl a kol., 2004, s. 139-141)

6.3 Zdroje neziskových organizací

Aby nezisková organizace optimálně fungovala, musí si zajistit adekvátní zdroje. K dispozici má:

- a) výnosy z prodeje výrobků a služeb,
- b) dárci a dobrovolníky,
- c) firemní dárci,
- d) zdroje z veřejných institucí (ministerstva, kraje),
- e) nadace a nadační fondy,
- f) ostatní (jiné neziskové organizace, zahraniční organizace, ambasády, apod.)

Jestliže nezisková organizace úspěšně osloví dárci b) až f) a splní jejich požadavky, může získat finanční prostředky. Neméně důležité pro neziskovou organizaci je také materiální a technické vybavení, které může nakoupit ze svých výnosů, popřípadě znovu oslovit zdroje b) až f). (Šedivý, 2011, s. 40)

6.3.1 Vícezdrojové financování

Co se týká zdrojů financování, je zapotřebí, aby byla nezisková organizace financována z více zdrojů, nikoliv pouze z jednoho. Ani to ale nezaručuje, že bude nezisková organizace fungovat správně. Velmi důležitý je poměr zastoupení jednotlivých zdrojů. Nesmí být dominantní pouze jeden zdroj, ale rozložení jednotlivých zdrojů musí být přibližně stejné.

Například:

20 % dotace z ministerstev

15 % z krajských grantů

30 % z vlastních příjmů z prodeje

15 % od firemních dárců

20 % z darů od jednotlivců

(Šedivý, 2011, s. 66-67)

6.4 Příspěvková organizace

Růžičková (2013, s. 41) ve své publikaci uvádí, 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 byly zřízeny před platností tohoto zákona, jsou právními osobami, ale ve své činnosti pokračují stále stejně. Zřizovatelské úkoly v tomto případě vykonávají organizační složky státu, popř. vyšší územní samosprávné celky nebo obce. Nová příspěvková organizace může vzniknout pouze na základě zvláštního právního předpisu, což platí i pro rozhodování o rozdělení, sloučení, splynutí a jiných změnách organizace. Takové příspěvkové organizace, které jsou zřízeny státem, se řídí zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů.

Příspěvkové organizace dělíme na ty, které jsou zřízeny organizační složkou státu a na ty, které jsou zřízeny územními samosprávnými celky.

6.4.1 Příspěvková organizace zřízena organizační složkou státu

Příspěvkové organizace, které jsou zřízeny organizační složkou státu, vykonávají funkce, které jsou vymezeny zvláštním zákonem nebo zřizovací listinou. Tyto příspěvkové organizace hospodaří s finančními prostředky, které byly přijaty ze státního rozpočtu, dále pak s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s finančními dary od fyzických i právnických osob, apod. Charakteristickým znakem pro tyto organizace je to, že veškeré příjmy jsou zároveň prostředky získané pro stát. V případě, že dojde k určité změně, která by mohla ovlivnit vztah ke státnímu rozpočtu, je organizace povinna informovat o těchto změnách zřizovatele. I to je podmínkou těchto příspěvkových organizací.

6.4.2 Příspěvková organizace zřízena územními samosprávnými celky

Příspěvkové organizace jsou zřizovány především kraji a obcemi a tento krok je plně v kompetenci příslušných zastupitelstev. Příspěvková organizace „obecní“ hospodaří s finančními prostředky, které získala vlastní činností a to buď hlavní, nebo doplňkovou činností. Dále pak s prostředky, které přijala z rozpočtu svého zřizovatele, z fondů, darů od fyzických i právnických osob jak z tuzemska, tak i ze zahraničí. Neméně důležitými prostředky jsou dotace z rozpočtu Evropské unie a dotace dle mezinárodních smluv. (Růžičková, 2013, 41-42)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 DDM ASTRA ZLÍN

7.1 Základní informace

Název: Dům dětí a mládeže Astra Zlín, p. o.

Adresa: Sídlo organizace: Dům Tyršovo nábřeží – Tyršovo nábřeží 801, 760 01 Zlín

Odloučené pracoviště: Dům Družstevní – Družstevní 4513, 760 05 Zlín

Telefon: +420 725 099 192

Email: info@ddmastra.cz

Ředitelka: Bc. Ivana Vladíková

Zástupce ředitelky: Drahomíra Večerková



Obr. 2 Logo organizace (DDM Astra, © 2016)

7.2 Charakteristika

Dům dětí a mládeže ASTRA Zlín (dále jen DDM Astra), příspěvková organizace, je školské zařízení pro zájmové vzdělávání. Jako právnická osoba byl zřízen 1. 1. 1993. Od 1. 4. 2001 byl zřizovatelem Krajský úřad Zlínského kraje a od 1. 1. 2007 je zřizovatelem DDM Astra Zlín, příspěvková organizace Statutární město Zlín.

Jako příspěvková organizace se DDM Astra řídí zákonem ČNR č. 76/1978 Sb. O školských zařízeních, ve znění pozdějších předpisů, vyhláškou MŠMT ČR č. 432/1992 Sb. O střediscích pro volný čas dětí a mládeže a statutem, který vydal DDM Astra a byl schválen Školským úřadem Zlín. (*DDM Astra*, © 2016)

7.3 Partneři a fundraising

Nezbytnou částí pro fungování DDM Astra je spolupráce se sponzory. Cílem je vyhledávání finančních prostředků na jednotlivé akce, ale také další prohlubující se spolupráce se sponzory, jako je zaslání blahopřání k výročí, nabídky akcí DDM Astra, pozvánky, vernisáže, apod.

Tyto partnerské spolupráce přináší zvýšení rozpočtu organizace a umožňují uspořádání dalších projektů. Jedním z nich jsou ekologické výukové programy pro mateřské, základní a střední školy. Tento projekt je zaměřen na oblast EVVO (environmentální vzdělávání, výchovu a osvětu) a tvorbu nových výukových programů.

Co se týče partnerů, těmi hlavními pro DDM Astra jsou statutární město Zlín a Zlínský kraj. Mezi dalšími partnery nalezneme zlínské sportovní kluby hokejistů PSG Zlín a fotbalistů Fastavu Zlín, velké společnosti jako Baťa, Nestlé, Continental a Hanácká kyselka. Dále pak školní zařízení Univerzity Tomáše Bati a Střední průmyslové školy polytechnické, Nadaci Tomáše Bati a v neposlední řadě Krajskou nemocnici T. Bati.

7.4 Vlastní činnost

Zájmové útvary v DDM Astra navštíví každoročně více než 1500 dětí a mladých lidí. Vzhledem k tomu DDM Astra uskutečňuje své aktivity v době mimo školní vyučování, ve volných dnech a v době svátků zejména ve vzdělávacích, poznávacích, rekreačních, systematických i jednorázových oblastech a aktivitách, jejichž cílem je účelné naplnění volného času dětí a mládeže a umožnit jim získání dalších vědomostí a dovedností mimo školní výuku.

V nabídce DDM Astra nalezneme jak obvyklé, tak i méně tradiční činnosti. Mezi ty nejoblíbenější patří práce s keramikou, práce v oddělení techniky a přírodovědecké nebo ekologické aktivity. Nemalou návštěvnost mají také kroužky kynologie, rybářství, výpočetní techniky a sportovních aktivit. Další nabídkou jsou zajímavá setkání, besedy a různé činnosti, které

DDM Astra nabízí veřejnosti prostřednictvím médií. K činnosti DDM Astra patří také pořádání táborů - jak letních, tak i v době jiných prázdnin. Tyto tábory jsou nabízeny průběžně a ze strany veřejnosti je o ně velký zájem.

7.4.1 Zájmová činnost pravidelná

Nabídka v této činnosti je v příslušném roce distribuována na základní a mateřské školy ve městě Zlín, jeho okolí a přilehlých obcích. Obsahem je celá škála zájmových aktivit. Hlavním úkolem je její rozvoj s ohledem na prostorové možnosti budov a otevření většího počtu zájmových útvarů nejen ve střediscích DDM Astra, ale i na základních školách ve Zlíně a okolí.

7.4.2 Zájmová činnost příležitostná

Příležitostné aktivity mohou být propojeny mezi jednotlivými odděleními a budovami, které je mohou organizovat společně. Jedná se o malé akce, programové bloky, náborové akce a akce celoměstského rozsahu, taneční soutěže, výstavy, apod. Úkolem těchto příležitostných zájmových aktivit je zapojení rodičů v co největší míře. Mezi tyto akce patří Den Země, Stezka Helloweenským lesem, Pohádkový les a další.

7.4.3 Spontánní činnost

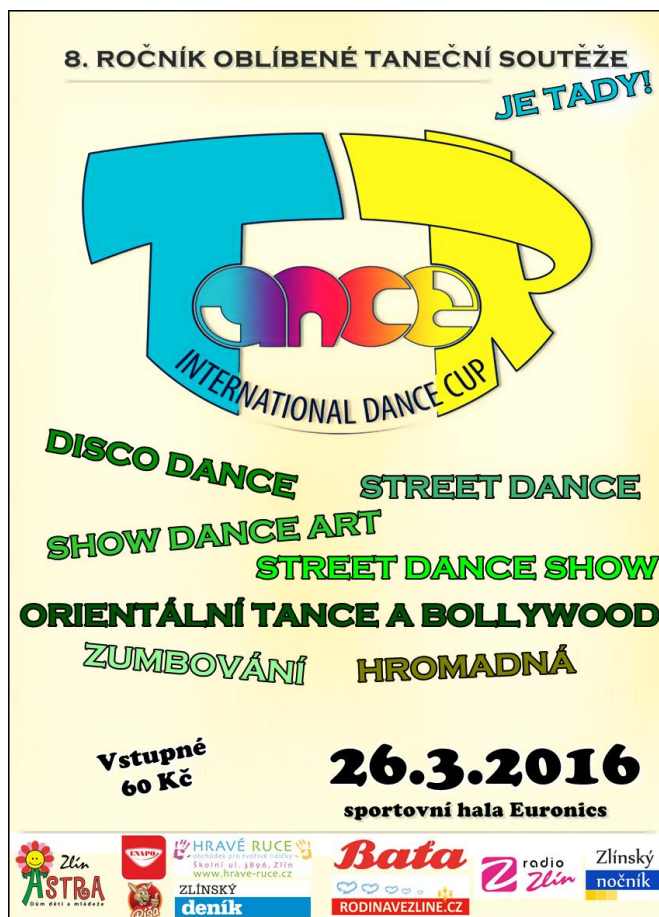
Ke spontánním činnostem DDM Astra využívá čítárnu, hernu a prostory obou budov (zahrady) a nově i hřiště na ulici Osloboditelů. Spontánní činnosti jsou zaměřeny dle náplně práce jednotlivých oddělení: hry na Playstationu, výukové programy, herna pro zájmové činnosti, apod.

7.4.4 Prázdninová činnost

Do prázdninové činnosti (hlavní letní prázdniny i ostatní prázdninové dny) patří aktivity formou krátkodobých akcí, soustředění, příměstských a pobytových táborů. V rámci těchto činností DDM Astra spolupracuje s občanskými sdruženími, okolními obcemi, ZOO Lešná a pomáhá i nově vzniklým spolkům.

7.4.5 Soutěže

Pravidelní návštěvníci DDM Astra a jejich zájmových útvarů se účastní soutěží, které organizují Sportovní kluby a Svazy. DDM Astra pořádá také vlastní taneční soutěž TanceR Cup 2016.



Obr. 3 Plakát k taneční soutěži TanceR Cup 2016 (TanceR, © 2016)

7.4.6 Práce s talenty

DDM Astra pracuje s talenty a má k nim individuální přístup. Například ve věku 6 - 15 let rozvíjí taneční a pohybové techniky u žáků a individuálně je vyučuje hru na hudební nástroje.

7.4.7 Práce s handicapovanou mládeží

Ve stejném věku, tedy 6 – 15 let, a formou klubu s názvem PAS Klub pracuje Astra s handicapovanou mládeží. PAS Klub je klub pro rodiče s dětmi, kteří mají poruchu autistického spektra.

7.5 Návštěvníci

Cílovou skupinou pro DDM Astra jsou děti ve věku od 6 do 18 let, podle typu kroužku. Astra nezapomíná ani na studenty a dospělé návštěvníky. Pro tuto skupinu může být zajímavá nabídka kalanetiky spojená s hlídáním dětí, keramické činnosti nebo pásmo tvořivých dílen.

Co se týče ekologických výukových programů, DDM Astra je rozděluje pro 3 cílové skupiny. Tou první jsou mateřské školy, speciální školy a 1. a 2. třídy základní školy. Druhou skupinou jsou žáci 3. – 5. třídy základní školy a tou poslední skupinou jsou žáci 6. – 9. třídy základní školy a studenti střední školy. *(Plán práce na školní rok 2015 – 2016, © 2015)*

8 PORTEROVA ANALÝZA

Porterova analýza nebo tzv. model pěti sil je podrobněji popsán v teoretické části mé bakalářské práce. Cílem je analyzovat konkurenční prostředí DDM Astra a vnější podmínky na trhu volnočasových aktivit.

8.1 Analýza konkurence

Konkurenční prostředí je ve Zlíně a jeho okolí rozsáhlé. Vzhledem k aktivitám, které nabízí DDM Astra, zde působí i další organizace, které mají ve své nabídce řadu různých kroužků, příměstských táborů, jazykových kurzů a spoustu dalších činností. Pro Porterovu analýzu jsem vybral sedm dalších organizací a zároveň konkurentů pro DDM Astra a to: Domino, základní školy, Dům Ignáce Stuchlého, Dům dětí a mládeže Sluníčko, Kamarád – Nenuda, Salesiánský klub mládeže Zlín a Dětské centrum Beruška.

Domino

Krajská nezisková organizace Domino působí v oblasti volného času dětí a mládeže od roku 1993. Organizace působí ve třech krajích České republiky: Zlínský (Zlín, Otrokovice, Uherský Brod, Uherské Hradiště, Chvalčov, Slušovice), Moravskoslezský (Nový Jičín, Kopřivnice, Bílovec) a Olomoucký (Přerov, Šumperk). Organizace si klade za cíl podporovat děti z oblasti náhradní péče, podporovat aktivity zaměřené na ochranu dětí a mládeže před sociálně nežádoucími a negativními vlivy, pomáhat rodičům s dětmi v náhradní rodinné péči při začleňování do běžného života, poskytovat odborné poradenství, apod. V nabídce této organizace najdeme několik táborů jak v České republice, tak i v zahraničí. Dále pak kroužky pro maminky s dětmi, pro děti ve věku od 3 let, sociálně-aktivizační činnosti pro rodiny s dětmi a taneční kroužky. Domino nezapomíná ani na vzdělávání svých lektorů, táborových pracovníků, dobrovolníků a dalších členů organizace. (Domino, © 2016)

Tab. 1 Silné a slabé stránky – Domino (vlastní vypracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Pobočky ve více městech • Rozsah služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny

Základní školy

Základní školy jako příspěvkové organizace nabízí také určité spektrum volnočasových aktivit pro jejich žáky, nikoliv tak rozsáhlé jako ve volnočasových organizacích. V nabídce jsou především míčové hry a výuka cizích jazyků. Tyto aktivity jsou ve většině školních zařízení za velmi nízké ceny nebo v některých případech dokonce zdarma.

Žáci 1. – 3. třídy mohou využívat školní družiny, které jsou ve většině případů součástí základní školy a zapojují se do společných akcí. Ve školních družinách jsou na programu klidné a relaxační činnosti (četba, kreslení, poslech, stolní hry, apod.), skupinové a zájmové činnosti (výtvarná, hudební, dramatická), pohybové aktivity (sportovní hry ve školních prostorách), a další. (*ZŠ Dřevnická, © 2016*)

Tab. 2 *Silné a slabé stránky – Základní školy (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nízké ceny kroužků nebo zdarma • Známé prostředí 	<ul style="list-style-type: none"> • Malá nabídka kroužků • Věkové omezení

Dům Ignáce Stuchlého Fryšták

Dům Ignáce Stuchlého (DIS) se sídlem ve Fryštáku byl založen zřizovací listinou ze dne 1. 9. 1996, v objektu, který je vlastnictvím salesiánské kongregace již od roku 1927. Jedná se o výchovně vzdělávací volnočasové zařízení pro mládež. Cílovou skupinou jsou děti a mládež ve věku od 7 do 18 let. Spontánní i organizované činnosti probíhají v herně, v klubovně, v baru, v ateliéru, na hřišti s umělým povrchem a na horolezecké stěně. K dispozici jsou stolní fotbal, stůl na stolní tenis, kulečník, stolní společenské hry a míče a rakety pro běžné hry na hřišti. Organizace pořádá i víkendové akce, příměstské tábory a zahraniční exkurze. DIS je, vzhledem k možnosti ubytování a stravování, přizpůsoben i pro rodinné dovolené a pro školní adaptační kurzy. (*Dům Ignáce Stuchlého, © 2016*)

Tab. 3 *Silné a slabé stránky – Dům Ignáce Stuchlého (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nižší ceny aktivit • Zahraníční exkurze • Možnosti ubytování a stravování 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita (mimo Zlín) • Věkové zaměření od 7 let

Dům dětí a mládeže Sluníčko

Dům dětí a mládeže Sluníčko funguje od roku 2005 v Otrokovicích. Pod svými křídly má tři střediska, dvě v Otrokovicích a jedno v nedalekém Tlumačově. V nabídce této organizace nalezneme mnoho kroužků pro návštěvníky ve věku od 15 měsíců až do 15 let a pro dospělé jsou připraveny lekce anglického a francouzského jazyka. Na každý měsíc DDM Sluníčko připravuje mnoho akcí pro rodiny s dětmi (výstavy, dobrodružné hry, soutěže, apod.) a o letních prázdninách pořádá několik příměstských i pobytových táborů. (*Dům dětí a mládeže Sluníčko, © 2016*)

Tab. 4 *Silné a slabé stránky – Dům dětí a mládeže Sluníčko (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Velká nabídka kurzů a aktivit již od 1 roku • Lekce cizích jazyků pro dospělé 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalita (mimo Zlín)

Kamarád – Nenuda

Občanské sdružení Kamarád – Nenuda funguje od roku 2007 ve Zlíně. Zaměřuje se na rodiny s dětmi a spojení dvou generací, zdravý životní styl, jak být správným rodičem a na to, jak správně organizovat čas. Činnost tohoto sdružení spočívá v pořádání volnočasových aktivit pro děti i celé rodiny, zabezpečování prázdninového provozu pro děti a dokonce organizování společných přímořských pobytů pro celé rodiny.

V nabídce sdružení Kamarád - Nenuda nalezneme mnoho kroužků pro děti, mládež i dospělé, dále pak jazykové kurzy a příměstské tábory. Pořádá i tematicky zaměřená odpoledne jako drakiáda, halloween, masopust, Velikonoce, apod. Pro rodiče je připravena možnost hlídání dětí do 12 let, vyzvednutí ze školy (školky) a doprovod do centra sdružení.

Mezi neobvyklé kurzy, které sdružení nabízí, můžeme zařadit Snoezelen a Enkaustika. *Snoezelen* je místnost, která je speciálně upravena a jejím cílem je působit na všechny lidské smysly. Pobyt v této místnosti pomáhá u poruch, jako jsou hyperaktivita, nedostatečná schopnost soustředění, strach, úzkosti, komunikační a sociální problémy. *Enkaustika* je malba pomocí roztavených voskových barev, vyhřívaných nástrojů, pomůcek a dalších materiálů. Je to všestranná umělecká aktivita, která může být tvůrčím koníčkem, terapií, výtvarným uměním nebo i zaměstnáním. (*Kamarád – Nenuda*, © 2016)

Tab. 5 *Silné a slabé stránky – Kamarád - Nenuda (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka kurzů pro děti i dospělé • Nabídka kurzů Snoezelen a Enkaustika 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny

Salesiánský klub mládeže Zlín

Salesiánský klub mládeže (SKM) ve Zlíně patří, stejně jako Dům Ignáce Stuchlého ve Fryštáku, mezi Salesiánské kluby, které vznikly v září roku 1996 po celé České republice. V prostorách tohoto zařízení se nachází herna, hřiště na kopanou, basketbal a další sporty.

Pro návštěvníky jsou připraveny Klub dětí a mládeže, Klub pro dospělé, Klub pro rodiče s dětmi do 6 let, zájmové kroužky, výlety, prázdninové tábory, apod.

Klub dětí a mládeže je nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a pro trávení jejich volného času. Tento klub je pro návštěvníky omezen věkovou hranicí a to od 11 do 26 let.

Klub pro dospělé pořádá různé pravidelné aktivity, jako například kopanou pro ženaté muže, smíšený volejbal, keramickou dílnu a další. Cílem je podpořit kvalitu manželství a rodiny návštěvníků.

Klub pro rodiny s dětmi do 6 let nabízí rodinám možnost využít herna, dětské hřiště a kavárnu.

Posláním SKM je doprovázet mladé lidi na cestě k dospělosti. Cílem je integrální výchova, ochrana práv mladých lidí a solidarita. (*Salesiánský klub mládeže Zlín, © 2016*)

Tab. 6 *Silné a slabé stránky – Salesiánský klub mládeže (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nízké ceny • Bez věkového omezení 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené prostorové možnosti

Dětské centrum Beruška

Dětské centrum Beruška je občanským sdružením, které vzniklo v roce 2010. Své aktivity zaměřuje převážně na ty nejmenší děti ve věku od 6 měsíců do 6 let a jejich rodiče. V nabídce jsou pravidelné aktivity každý den nebo každý týden, dále pak letní tábory a jednorázové tematické dny, jako jsou karnevaly, Den pro Berušky a Broučky a další. Návštěvníci mohou využít hernu s kavárnou a rodiče hlídání dětí, které toto centrum zajišťuje.

Mezi pravidelnými aktivitami jsou taneční kroužky a cvičení pro děti. Toto zařízení nabízí i miniškolku, která je určena pro děti od 12 měsíců do 5 let. Cílem je připravit děti po stránce tělesné, psychické, duševní i sociální pro vstup do MŠ nebo ZŠ. (*Dětské centrum Beruška, © 2016*)

Tab. 7 *Silné a slabé stránky – Dětské centrum Beruška (vlastní vypracování)*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nabídka kurzů od 6 měsíců 	<ul style="list-style-type: none"> • Vyšší ceny • Pouze pro děti do 5 let

Na základě analýzy konkurence a svých poznatků byla vypracována tabulka pro přehlednější srovnání jednotlivých konkurentů DDM Astra. Každému z kritérií byla stanovena subjektivní váha od 1 (nejnižší) do 5 (nejvyšší).

Tab. 8 Porterova analýza konkurence (vlastní vypracování)

	Cena	Poskytované služby	Vybavení	Zaměstnanci	Věkové omezení	Lokalita	Celkem
Váha	5	4	4	3	2	1	95
Domino	3	4	3	4	3	4	65
ZŠ	5	2	4	4	3	5	72
Dům Ignáce Stuchlého Fryšták	4	3	3	3	3	2	61
DDM Sluníčko	3	4	3	3	3	1	59
Kamarád - Nenuda	3	4	3	4	4	4	67
Salesiánský klub Zlín	5	3	3	3	4	4	70
DC Beruška	2	3	3	3	2	4	51

Výsledek analýzy konkurence:

Dle stanovených kritérií a subjektivního hodnocení jednotlivých organizací se mezi nejsilnější konkurenty řadí základní školy, dále pak Salesiánský klub Zlín a občanské sdružení Kamarád – Nenuda.

Základní školy poskytují kroužky a jiné volnočasové aktivity za velmi nízké ceny nebo dokonce zdarma, mohou využívat školní zařízení (počítačové učebny, apod.), školní hřiště, tělocvičny, apod. Tyto kroužky většinou vedou zaměstnanci základní školy, kteří své žáky dobře znají a naopak. Další výhodou je lokalita i díky celkovému množství základních škol ve Zlíně a jeho okolí.

Salesiánský klub ve Zlíně poskytuje své služby zdarma nebo za mírný poplatek. Návštěvníci mohou využívat vybavení této organizace (hřiště, herna a další), bez ohledu na věk. Připraveny jsou kluby pro jednotlivé věkové kategorie, pravidelné aktivity, výlety a tábory.

Třetím nejsilnějším konkurentem je občanské sdružení Kamarád – Nenuda. V nabídce má celou řadu kroužků, aktivit, táborů a tematických dnů. Výhodou oproti jiným organizacím je nabídka kurzů Snoezelen a Enkaustiky.

8.2 Vstup nových konkurentů na trh

Pro každou organizaci je vždy velkou hrozbou to, že se na trhu objeví nový konkurent, organizace, která bude nabízet stejné nebo kvalitnější služby za nižší ceny, lepší vybavení, apod.

Ve Zlíně již je určité spektrum organizací, které nabízejí volnočasové aktivity pro děti a mládež a tudíž nová organizace s tímto zaměřením, která by se objevila na trhu, by to neměla vůbec jednoduché. Současné organizace a sdružení mají kvalitní pedagogicky vzdělané pracovníky a nabízí široké spektrum služeb za docela příznivé ceny.

Co se týče pedagogických pracovníků a cen za jednotlivé kroužky, nejlépe na tom jsou základní školy, které jsou největší momentální hrozbou. Prozatím ale nenabízí takové množství kroužků jako volnočasové organizace.

8.3 Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé jsou pro organizaci hrozbou v případě, že mohou ovlivnit svým vyjednáváním cenu a kvalitu poskytovaných služeb. Pro příspěvkové organizace je nízká vyjednávací síla dodavatelů velmi důležitá, protože samy jsou limitovány svými finančními prostředky. V případě, že by vyjednávací síly dodavatelů byly vysoké, tyto organizace by musely zvýšit ceny poskytovaných služeb.

8.4 Smluvní síla kupujících

Smluvní síla zákazníků je ve volnočasových organizacích vysoká. DDM Astra má širokou nabídku kurzů mnoha zaměření (sport, umělecké aktivity, tanec, technika, společenské činnosti, apod.). Konkurence ve Zlíně a jeho okolí je tedy s ohledem na nabídku DDM Astra docela velká, i proto je vyjednávací síla zákazníků vysoká. Zákazníci díky širokému počtu organizací, které mohou navštívit, požadují nižší ceny, vyšší kvalitu služeb, apod. To jsou ty nejdůležitější faktory.

8.5 Substituční výrobky

Díky konkurenčním organizacím ve Zlíně je hrozba substitučních výrobků vysoká. Organizace musí držet krok s dobou a módními trendy a v nabídce svých služeb najít místo pro aktuálně moderní aktivity, o které je mezi veřejností zájem. To zvyšuje náročnost na pracovníky a také ceny kurzů.

Výsledek Porterovy analýzy

Po vypracování Porterovy analýzy je zřejmé, že největší hrozbou pro DDM Astra je silná konkurence a to především ze strany zákazníků, kteří mají vysokou smluvní sílu. Zákazník má ve Zlíně a jeho okolí spoustu možností jak trávit volný čas a to především díky dalším organizacím, které poskytují služby v oblasti trávení volného času. I vzhledem k substitučním výrobkům je nutné, aby se DDM Astra zaměřila na stávající klientelu a poskytovat jim stále kvalitní služby za přijatelné ceny.

9 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza umožní odhalit silné a slabé stránky DDM Astra a definovat pro tuto organizaci příležitosti a hrozby.

9.1 Silné stránky DDM Astra

Mezi silné stránky DDM Astra řadíme oblasti, ve kterých je organizace silná, posiluje svoji pozici na trhu a tím získává výhodu oproti konkurenci ve Zlíně a jeho okolí.

Všeobecné povědomí obyvatel – S1

DDM Astra je ve Zlíně jednou z nejznámějších organizací pro trávení volného času dětí a mládeže.

Pestrá nabídka aktivit – S2

Pro své návštěvníky má Astra připravena širokou nabídku kroužků, výukových programů a příměstských táborů. V nabídce nechybí ani jednodenní naplánované akce a spontánní aktivity.

Aktivity ve Zlíně a jeho okolí – S3

Rozsah působnosti se Astra snaží rozšiřovat také do okolí Zlína (např. ZOO Lešná).

Cena kroužků – S4

Oproti konkurenčním organizacím, které se zaměřují na trávení volného času dětí a mládeže, jsou aktivity v Astře za přijatelné ceny a jsou tedy dostupné všem sociálním skupinám.

Tradiční i netradiční aktivity – S5

DDM Astra nabízí kroužky přírodovědné, sportovní, hudební, výtvarné, technické, společensko-vědní a jazykové. Oblíbenými činnostmi jsou práce s keramikou, technika a ekologie. Dále pak kynologie, počítače a sportovní aktivity.

Profesionalita lektorů – S6

Na odbornost a profesionalitu lektorů a vedoucích jednotlivých kurzů a programů se klade velký důraz. Díky pedagogicky vzdělaným pracovníkům Astra poskytuje kvalitní služby.

Výukové programy z oblasti EVVO – S7

Oproti konkurenci Astra nabízí výukové programy z oblasti EVVO. Tyto výukové programy jsou zaměřeny na mateřské, základní a střední školy. Konají se v prostorách DDM Astra, ve školách nebo v terénu. Programy rozvíjí vědomosti, schopnosti a dovednosti dětí a mládeže v oblasti přírodních věd pomocí různých metod. Tyto programy naplňují požadavky školních vzdělávacích programů a jejich potřebnost doporučuje i Místní koncepce EVVO statutárního města Zlín na období 2009-2013 a 2014-2018.

9.2 Slabé stránky DDM Astra

Těmi slabými stránkami DDM Astra jsou oblasti, ve kterých je organizace slabší než konkurence a na kterých musí nadále pracovat.

Omezené prostory – W1

Slabou stránkou jsou určitě prostory DDM Astra. Budova na Tyršově nábřeží je zastaralá a malá. DDM se musí snažit co nejvíce spolupracovat se základními školami a využívat i jejich prostory.

Malá možnost profesního růstu – W2

V těchto organizacích je bohužel malá možnost profesního růstu. Zaměstnanci mohou časem vyhledávat zajímavější pracovní pozice a podmínky.

Finanční možnosti – W3

Další slabou stránkou jsou finanční možnosti organizace. Jednak je závislá na počtu klientů a jednak na dotacích a spolupráci se sponzory. Je tedy velmi důležité udržet si stálou klientelu.

Vzdělávací programy pro zaměstnance – W4

DDM Astra zatím neumožňuje vzdělávání svých pracovníků formou kurzů. Tímto způsobem lze ušetřit finanční prostředky.

9.3 Příležitosti pro DDM Astra

Příležitosti pro DDM Astra je nutné především identifikovat. Po identifikaci s nimi lze pracovat a až poté mohou organizaci přinést úspěch.

Rozšíření cílové skupiny – senioři – O1

Rozšíření služeb pro seniory by mohlo mít zároveň pozitivní dopad na děti a mládež. V případě spokojenosti s DDM Astra by mohli senioři doporučit jejich služby i svým vnukům a vnučkám.

Větší prostory – O2

Větší a vhodnější prostory by mohli umožnit ještě zatraktivnění nabídky kurzů. V případě, že by získala Astra nové prostory i s možností ubytování, jistě by to mělo pozitivní dopad na pořádání táborů a dalších akcí.

Spolupráce s jinými organizacemi – O3

Spoluprací například se základními školami by organizace mohla dosáhnout vyššího počtu návštěvníků jednotlivých kurzů. Navíc by se naskytl možnost využívání prostor školních zařízení a nabídka dalších aktivit.

Dotační programy – O4

Získání dalších dotačních programů by pomohlo k rozšíření služeb, snížení cen jednotlivých kurzů a tím i zvýšení poptávky ze strany návštěvníků. Z dotačních programů by mohly být financovány i nejrůznější akce pro veřejnost, které by přitáhly nové návštěvníky.

9.4 Hrozby pro DDM Astra

Hrozby pro DDM Astra mohou především snižovat poptávku a tím i zisk.

Snížení příspěvků na provoz – T1

Pro fungování příspěvkových organizací je nezbytná spolupráce se sponzory. Proto je vždy hrozbou snížení příspěvků na provoz těchto organizací.

Větší nabídka kurzů na ZŠ – T2

V případě, že by základní školy zvýšily svou nabídku kurzů, mohl by poklesnout počet návštěvníků, protože její žáci by využívali raději známé prostředí se svými spolužáky za nižší ceny.

Silná konkurence – T3

Všechny konkurenční organizace se snaží zkvalitnit své služby a lákat zákazníky na modernější vybavení, rozmanitost aktivit, doplňkové služby jako hlídání dětí, nižší ceny, apod.

Ekonomická situace rodin – T4

Hrozbou pro organizaci je také zhoršení ekonomické situace rodin návštěvníků DDM Astra, která ovlivní návštěvnost kroužků a příměstských táborů.

Nenaplnění kroužků – T5

Hrozba nenaplnění kroužků souvisí i s ekonomickou situací rodin.

Tab. 9 SWOT matice plus/mínus (vlastní vypracování)

		Silné stránky							Slabé stránky				Σ	Pořadí
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4		
Příležitosti	O1	++	++	++	++	+	0	0	0	0	0	0	9	2.
	O2	+	++	+	0	+	0	+	0	0	--	0	6	3.
	O3	++	++	++	++	+	+	+	-	0	+	0	10	1.
	O4	0	0	0	++	0	0	+	-	0	++	+	6	3.
Hrozby	T1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.
	T2	+	-	0	+	0	0	0	--	0	--	0	-5	2.
	T3	--	--	-	++	+	+	0	--	-	--	0	-10	1.
	T4	0	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	4.
	T5	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	0	-4	3.
Σ		6	6	5	8	4	2	3	-6	-1	-5	0		

Výsledek plus/mínus SWOT matice

Výsledkem této tabulky jsou nejsilnější stránky a nejslabší stránky DDM Astra. Dále pak příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Nejsilnějšími stránkami se jeví cena kroužků, pestrá nabídka aktivit a povědomí obyvatel. DDM Astra je v silném povědomí obyvatel a návštěvníků organizací, které se zabývají trávením volného času. Proto je nutné, aby DDM Astra udržela přijatelné ceny pro návštěvníky a široké množství aktivit, které nabízí. Slabou stránkou organizace jsou její omezené prostory a s tím související finanční možnosti. Situaci s omezenými prostory by bylo možné vyřešit větší spoluprací s jinými organizacemi, které mají větší prostory k dispozici. Například využívání tělocvičen a sportovišť u základních škol, apod. Velkou příležitostí se jeví i rozšíření cílové skupiny o seniory, která může ještě

více rozšířit povědomí o DDM Astra mezi členy své rodiny. Naopak největší hrozbou je silná konkurence, která může nabízet kvalitnější služby, nižší ceny, modernější vybavení, apod. I základní školy mohou představovat určitou hrozbu, protože v případě rozšíření zájmových kroužků a činností po školním vyučování může poklesnout počet návštěvníků DDM Astra především z toho důvodu, že ZŠ nabízí kroužky za nízké ceny nebo dokonce zdarma a to v současné ekonomické situaci některých rodin může být rozhodující faktor.

10 VIZE, CÍLE A STRATEGIE ROZVOJE

Vizi DDM Astra je stát se nejvyhledávanější a nejkvalitnější organizací ve Zlíně a jeho okolí v oblasti trávení volného času návštěvníky všech věkových skupin.

Hlavní cíle DDM Astra:

- 1) Rozšiřovat a podporovat všechny dosavadní aktivity se zaměřením nejen na jedince, dětské a mládežnické skupiny, ale i celé rodiny,
- 2) Rozšiřovat a podporovat pravidelnou činnost v kroužcích a klubech v rámci pestré nabídky s cílem pomáhat předškolákům, žákům, studentům a mladé generaci hledat vlastní cestu k životní spokojenosti založené na dobrých vztazích k sobě samému i k ostatním lidem.

Strategie rozvoje 2016

Strategie rozvoje vychází z výsledků Porterovy analýzy pěti sil, ve které byly vyhodnoceni největší konkurenti, smluvní síly zákazníků a dodavatelů, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitučních výrobků. Dále pak z analýzy SWOT, tedy vnitřního a vnějšího prostředí organizace, která byla podkladem pro vypracování matice plus/mínus. Tato matice určila ty nejsilnější a nejslabší stránky a příležitosti a hrozby pro organizaci.

Strategie rozvoje DDM Astra pro rok 2016 je následující:

V oblasti rozvoje se DDM Astra zaměří na tyto strategické záměry a oblasti:

Strategická oblast 1 - Návštěvníci

Z výsledků svých analýz je patrné, že pro DDM Astra je velmi důležité povědomí obyvatel a jejich návštěvníků. Pestrá a hlavně kvalitní nabídka služeb společně s přijatelnými cenami jsou její velmi silnou stránkou oproti konkurenci. Jedním z cílů DDM Astra je rozšíření svých aktivit také pro další cílovou skupinu a tím jsou senioři. Z výsledků SWOT matice se jedná o druhou největší příležitost, na kterou by se DDM Astra měla zaměřit. Dosažení tohoto cíle může vést k ještě většímu rozšíření povědomí o službách DDM Astra a tím i navýšení celkového počtu návštěvníků. Rozšíření cílové skupiny o seniory souvisí také s tím, že se DDM Astra nechce zaměřit jen na jedince a mládežnické skupiny, ale na celé rodiny. Vytvořit zábavné, např. víkendové aktivity pro rodiče i prarodiče s dětmi mohou být velkým pozitivem jak pro rodinu, kterou aktivity mohou stmelit, tak i pro organizaci, na kterou bude nahlíženo jako na rodinnou organizaci s vysokým kreditem.

Priorita 1 – Rozšíření cílové skupiny o seniory*Návrhy:*

- Relaxační i společné aktivity (pečení, vaření, poslech hudby, sběr hub, apod.),
- Spolupráce s penziony (Zlín, Fryšták, Lukov, Otrokovice),
- Akce pro děti „Přiveď svého dědečka či babičku mezi nás!“

Priorita 2 – Zaměření na celé rodiny*Návrhy:*

- Akce „Rodiče, přijďte mezi nás!“
- Společné víkendové aktivity, soutěže, výlety

Strategická oblast 2 – Ostatní organizace

Největší příležitostí pro DDM Astra je dle mých analýz navázání spolupráce s ostatními organizacemi a to vzhledem ke slabým stránkám, což jsou především omezené prostory a finanční možnosti. Silná konkurence se navíc jeví jako největší hrozba. Základní školy se dle výsledků jednotlivých analýz jeví jako silný konkurent, protože v případě, že zvýší svou nabídku kroužků, může být velmi ohrožena návštěvnost DDM Astra. Na druhou stranu je ale nutné začít více spolupracovat se základními školami a dalšími organizacemi. Výhodou školních zařízení jsou vlastní sportovní hřiště, tělocvičny a učebny, které by mohla DDM Astra v případě spolupráce využívat. K této spolupráci se nabízí například 10. ZŠ Dřevnická Zlín, která využívá 3 velké tartanové hřiště na míčové hry společně s atletickou dráhou. Příležitostí pro DDM Astra je také komunikace s ostatními organizacemi s cílem výměny svých zkušeností, poradenství, poskytování metodické a odborné činnosti pro mimoškolní aktivity. Výsledkem této komunikace může být rozhodně zkvalitnění služeb a odbornosti jednotlivých zaměstnanců, kteří si své zkušenosti předávají. Spolupráce nemusí končit pouze výměnou zkušeností, ale může pokračovat organizováním větších akcí, která by oslovila široké spektrum lidí a navýšila kredit obou organizací. Spolupráce se zahraničním partnerem může vnést do organizace další nové zkušenosti a také příležitosti ve formě zahraničních exkurzí a pobytů.

Priorita 1 – Spolupráce s organizacemi*Návrhy:*

- Základní školy (využití jejich prostor, oslovení dalších potencionálních návštěvníků),
- Volnočasové organizace (společné organizování akcí, soutěže a turnaje mezi organizacemi, apod.)

Priorita 2 – Výměna zkušeností, poradenství, nové nápady*Návrhy:*

- Společné setkání (konference),
- Komunikace s VŠ (brainstorming – nové nápady)

Priorita 3 – Zahraniční partneři*Návrhy:*

- Oslovení organizací např. na Slovensku (NODAM, Fénix),
- Pozvánka zahraničního partnera.

Strategická oblast 3 – PR a reklama

Kvalitní reklama, komunikace s veřejností a sponzory je základem pro vyšší příjem finančních prostředků z dotačních programů a od sponzorů, čímž bude moci organizace nabídnout kvalitnější služby. Důležitou věcí, na kterou je nutné se zaměřit, je komunikace s veřejností. V povědomí obyvatel je DDM Astra vnímána jako silná organizace, přesto jejich nejslabší stránkou jsou finanční možnosti a omezené prostory. Větší komunikace s veřejností může přispívat k tomu, že DDM Astra bude silně vnímána i mezi představiteli města. Tato situace může přilákat více sponzorů a tedy více finančních prostředků, které pomohou řešit situaci s omezenými prostory, navýšit nabídku aktivit, apod. Reklama je v dnešní době nedílnou součástí marketingu. Proto je důležité, aby se organizace dále posunovala i v oblasti reklamy. S ohledem na finanční možnosti je důležité pro DDM Astra udržet spolupráci s mediálními partnery a pracovat s oblíbenými sociálními sítěmi jako jsou Facebook a Instagram. Tyto sociální sítě nejsou finančně náročné a lze na jednotlivé akce vytvářet „události“, které osloví velké množství osob.

Priorita 1 – Komunikace s veřejností*Návrhy:*

- Krátký spot o DDM Astra (zveřejnění na webové stránky a veřejný profil DDM Astra na Facebook),
- Den otevřených dveří,
- Zviditelnit se díky regionálním televizím, deníkům, rádiím, apod.

Priorita 2 – Marketingová stránka*Návrhy:*

- Tvorba letáčků (roznos na MŠ, ZŠ i mezi veřejnost v centru města Zlín),
- Průzkum spokojenosti s DDM Astra (dotazníkové šetření),
- Akce pro veřejnost i s charitativním účelem („Běháme pro děti“, „Vaříme pro děti“, „Malujeme pro děti“)

Strategická oblast 4 – Udržení činnosti a její rozvoj

DDM Astra rozhodně nezaostává v nabídce a pestrosti aktivit. Tyto silné stránky je ale nutné udržet. Cena kroužků v DDM Astra se prozatím jeví jako silná stránka, která je ale v ohrožení a to především ze strany základních škol a silné konkurence. DDM Astra se musí snažit za každou cenu udržet přijatelné ceny za své aktivity a nijak rapidně je nezvyšovat. Horší ekonomická situace některých rodin by mohla v případě navýšení cen zapříčinit snížení počtu návštěvníků. Cena jednotlivých aktivit je jedním z hlavních faktorů pro návštěvníky při výběru organizace, která se zaměřuje na trávení volného času. Pro udržení si stálých návštěvníků je nezbytné, aby DDM Astra své aktivity inovovala, udržovala moderní trendy, sledovala, které aktivity jsou nejnavštěvovanější a těmi se zabývala. V dnešní době se děti a mládežnické skupiny upínají spíše ke spontánním aktivitám. To samé platí i u dospělých návštěvníků. Trend posledních let směřuje spíše k různým pohybovým cvičením, aktivnímu odpočinku a zdravému životnímu stylu. Zajímavou nabídkou mohou být, nejen pro návštěvníky, také zahraniční exkurze nebo zahraniční pobytové zájezdy. Tento návrh je finančně nákladnější, přesto může přilákat velké množství dětí z rodin, které mají své finanční prostředky omezené a nemohou si dovolit zahraniční rodinnou dovolenou. Proto přímo souvisí s partnerstvím s určitou organizací ze zahraničí. Společné zorganizování pobytu může být pro dítě prospěšné také po stránce cizích jazyků.

Priorita 1 – Cena kroužků*Návrhy:*

- Cenové balíčky (zvýhodněné aktivity),
- Aktivní hledání nových sponzorů (rozdělení sponzorů k jednotlivým kroužkům či akcím; např. FC Fastav Zlín = fotbalový kroužek, turnaj ve fotbale, apod.),
- Slevové kupóny (přes portály jako Slevíci, Slevomat a další),
- Akce „Přiveď svého kamaráda!“

Priorita 2 – Moderní aktivity*Návrhy:*

- Orientace na nové moderní trendy v ČR i v zahraničí,
- Monitoring konkurence a jejich nejnavštěvovanějších aktivit.

Priorita 3 – Zahraniční výlety*Návrhy:*

- Společné setkání se zahraniční partnerskou organizací,
- Jednodenní exkurze,
- Víkendové výlety (Tatralandia na Slovensku, Prater ve Vídni),
- Přímořské dovolené (Chorvatsko, Itálie)

ZÁVĚR

Hlavním cílem mé bakalářské práce bylo vytvořit návrh strategie rozvoje DDM Astra Zlín, který by přispěl k rozvoji organizace a díky kterému by si udržela svoji stabilitu a konkurenceschopnost na trhu v oblasti volnočasových organizací ve Zlíně a blízkém okolí. DDM Astra Zlín je příspěvkovou organizací, která ve Zlíně působí již od roku 1993 a zabývá se trávením volného času pro děti a mládež. Širokou veřejností je vnímána jako jedna z nejznámějších a nejkvalitnějších organizací ve Zlíně a jeho okolí.

Pro dosažení hlavního cíle, což je vypracování strategie rozvoje, byly v teoretické části, s pomocí knižních zdrojů a literární rešerše, vymezeny základní pojmy volného času a volnočasových organizací. Dále byly definovány prvky strategického řízení, neziskových organizací a jednotlivých analýz, které byly následně zpracovány v části praktické.

Praktickou část považuji za klíčovou, a to vzhledem následné tvorbě konkrétních strategických oblastí a cílů. Vypracování Porterovy analýzy pěti sil umožnilo charakterizovat a vymezit hlavní konkurenty DDM Astra Zlín a dále analyzovat vnější vlivy a to hrozbu vstupu nových konkurentů, smluvní sílu kupujících, smluvní sílu dodavatelů a hrozbu substitutů. SWOT analýzou byly popsány silné a slabé stránky organizace a identifikovány, v návaznosti na Porterovu analýzu, příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. Tyto faktory posloužily pro vypracování SWOT matice plus/mínus, která stanovila nejsilnější a nejslabší stránky organizace a její největší příležitosti a hrozby.

Návrhová část byla zpracována na základě výsledků jednotlivých analýz. Byly vymezeny čtyři základní strategické oblasti, na které by se organizace měla zaměřit. V jednotlivých strategických oblastech byly stanoveny minimálně dva strategické cíle, u nichž jsou popsány návrhy a opatření, jak těchto strategických cílů dosáhnout. Díky vypracovaným analýzám jsou jednotlivé strategické návrhy reálné a uskutečnitelné. Hlavní cíl mé bakalářské práce tedy považuji za splněný.

Tato práce slouží především pro vedení DDM Astra Zlín a může být podkladem při sestavování konkrétní strategie, která povede k rozvoji organizace a udržení její stability a konkurenceschopnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Bibliografické zdroje

- BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je to management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, 2006. Business books. ISBN 80-251-0396-X.
- ČERTÍK, Miroslav a Věra FIŠEROVÁ. *Volný čas, životní styl a cestovní ruch*. Praha: Vysoká škola hotelová v Praze 8, 2009. ISBN 978-80-86578-93-4.
- DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-603-4.
- FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GORDON, Kimberly A. *Early childhood education: becoming a professional*. Los Angeles: SAGE, c2014. ISBN 978-1-4129-7345-8.
- HÁJEK, Bedřich, Břetislav HOFBAUER a Jiřina PÁVKOVÁ. *Pedagogické ovlivňování volného času: současné trendy*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-473-1.
- HOFBAUER, Břetislav. *Děti, mládež a volný čas*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-927-5.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert. ISBN 8024704471.
- HORÁKOVÁ, Helena. *Marketingové strategie*. V Praze: Idea servis, 2014. ISBN 978-80-85970-81-4.
- JANIŠ, Kamil. *Úvod do problematiky volného času*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav pedagogických a psychologických věd, 2009. ISBN 978-80-7248-530-7.
- KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 8086851028.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Praxe manažera. ISBN 80-7226-657-8.
- KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd.* Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc: ANAG, 1999. Účetnictví, daně.

PRŮCHA, Jan, Eliška WALTEROVÁ a Jiří MAREŠ. Pedagogický slovník. 7., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Portál, 2013. ISBN 978-80-262-0403-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.

WOKOUN, René. Regionální rozvoj: (východiska regionálního rozvoje, regionální politika, teorie, strategie a programování). Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-699-0.

Internetové zdroje

Co děláme. DIS dům. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://frystak.sdb.cz/co-delame/>

DISKlub. DIS dům. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://frystak.sdb.cz/dis-klub/>

Enkaustika. Kamarád Nenuda z.s.. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.nenuda.eu/?ukaz=33_enkaustika&IdMenu=33&strana=1&detail=144v

Historie. DIS dům. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://frystak.sdb.cz/co-delame/historie/>

Klub pro dospělé. SKM Zlín. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://zlin.sdb.cz/skm-zlin/klub-pro-dospele/>

Kroužky. DDM Sluníčko. [online]. © 2014 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ddmslunicko.cz/?page_id=13

Nabídka kurzů 2015/2016. Kamarád Nenuda z.s.. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.nenuda.eu/?ukaz=4_nabidka_kurzu_2015/2016&IdMenu=4

O Dominu. Domino. [online]. © 1993-2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.idomino.eu/o-dominu/>

O klubu. SKM Zlín. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://zlin.sdb.cz/skm-zlin/klub-deti-a-mladeze/o-klubu/>

O nás. *DDM Astra Zlín*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.ddmastra.cz/o-nas>

O nás. *Kamarád Nenuda z.s.* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.nenuda.eu/?ukaz2=1_o_nas&IdMenu2=1

O nás. *SKM Zlín*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://zlin.sdb.cz/skm-zlin/klub-pro-rodice-s-detmi-do-6-let/o-nas/>

Program. *DC Beruška Zlín*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.beruskazlin.cz/program/>

Příměstské tábory 2016. *Kamarád Nenuda z.s.* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.nenuda.eu/?ukaz=41_primestske_tabory_2016&IdMenu=41

Přístup k informacím. *DDM Astra Zlín*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.ddmastra.cz/application/downloads/pristup_k_informacim_ddm_astra_zlin.pdf

Přístup k informacím. *DDM Sluníčko*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://ddmslunicko.cz/wp-content/uploads/2015/05/pristup.pdf>

Snoezelen. *Kamarád Nenuda z.s.* [online]. © 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.nenuda.eu/?ukaz=32_snoezelen&IdMenu=32

Školní družina. *Základní škola Dřevnická*. [online]. © 2010 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.zsdrevnicka.cz/?skolni-druzina>

Tábory. *DDM Sluníčko*. [online]. © 2014 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://ddmslunicko.cz/?page_id=15

Zlín. *Domino*. [online]. © 1993-2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.idomino.eu/socialni-aktivity/rodiny-s-detmi/komunitni-centra-pro-rodinu/zlin/>

Nepublikované dokumenty

Plán práce na školní rok 2015 - 2016: DDM Astra Zlín. Zlín, 2015.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

©	Copyright
Apod.	A podobně
ČNR	Česká Národní Rada
ČR	Česká republika
DDM	Dům dětí a mládeže
EVVO	Enviromentální vzdělávání, výchova a osvěta
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
Obr.	Obrázek
PAS	Poruchy autistického spektra
p.o.	Příspěvková organizace
s.	Stránka
SKM	Salesiánský klub mládeže
Tab.	Tabulka
Tj.	To je
Tzv.	Takzvaně
ZOO	Zoologická zahrada
ZŠ	Základní škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Porterův model pěti sil (vlastní zpracování)	28
<i>Obr. 2</i> Logo organizace (DDM Astra, © 2016)	37
<i>Obr. 3</i> Plakát k taneční soutěži TanceR Cup 2016 (TanceR, © 2016)	40

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Silné a slabé stránky – Domino (vlastní vypracování)</i>	42
<i>Tab. 2 Silné a slabé stránky – Základní školy (vlastní vypracování)</i>	43
<i>Tab. 3 Silné a slabé stránky – Dům Ignáce Stuchlého (vlastní vypracování)</i>	44
<i>Tab. 4 Silné a slabé stránky – Dům dětí a mládeže Sluničko (vlastní vypracování)</i> ..	44
<i>Tab. 5 Silné a slabé stránky – Kamarád - Nenuda (vlastní vypracování)</i>	45
<i>Tab. 6 Silné a slabé stránky – Salesiánský klub mládeže (vlastní vypracování)</i>	46
<i>Tab. 7 Silné a slabé stránky – Dětské centrum Beruška (vlastní vypracování)</i>	46
<i>Tab. 8 Porterova analýza konkurence (vlastní vypracování)</i>	47
<i>Tab. 9 SWOT matice plus/mínus (vlastní vypracování)</i>	53