

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FAKULTA TĚLESNÉ KULTURY

MARKETINGOVÁ ANALÝZA
DOMU DĚTÍ A MLÁDEŽE VELKÉ MEZIŘÍČÍ

Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Bc. Jaroslava Chlubnová, studium rekreologie,
management a marketing volného času

Vedoucí práce: Ing. Halina Kotíková, Ph.D.

Olomouc 2010

Bibliografická identifikace

Jméno a příjmení autora: Bc. Jaroslava Chlubnová

Název diplomové práce: Marketingová analýza Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Ing. Halina Kotíková, Ph.D.

Rok obhajoby: 2010

Abstrakt: V diplomové práci autorka představuje v teoretické části marketing v neziskovém sektoru, příspěvkové organizaci. Vychází z obecných marketingových koncepcí, teorie marketingu služeb a neziskového sektoru. Podrobněji se pak věnuje jednotlivým složkám marketingového mixu. Blíže se autorka zaměřuje na marketingovou analýzu Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí získanou praktickými informacemi z činnosti v následující klasifikaci: přestavení organizace, produkt, cena, distribuce, propagace, analýza a závěry vyvozené z analýzy. Vše autorka podkládá patřičnou literaturou. Cílem diplomové práce je provést marketingovou analýzu příspěvkové organizace a analýzu SWOT, které budou sloužit ke zpracování dalších rozvojových plánů organizace, případně k navržení patřičných opatření.

Klíčová slova:

Marketing

Marketingový mix

Marketingová studie

Analýza SWOT

Neziskový sektor (příspěvková organizace)

Volnočasové aktivity

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Bc. Jaroslava Chlubnová

Title of the master thesis: Marketing analysis of the House of children and youth
Velké Meziříčí

Department: Department of leisure studies

Supervisor: Ing. Halina Kotikova, Ph.D.

The year of presentation: 2010

Abstract: The author presents marketing in nonprofit sector, benefit organization in theoretic part of the master thesis. She draws from general marketing conceptions, theory of marketing services and nonprofit sector. In details she devotes to individual parts of marketing mix. The author aims closer to marketing analysis of the House of children and youth Velke Mezirici, she obtained thanks to practical information from the activity in following classification: reorganization, product, price, distribution, promotion, analysis and conclusion deduced from the analysis. All informations is based on particular literature. The aim of the masters thesis is undertaking of marketing analysis of allowance organization and SWOT analysis which will serve to the processing of other development plans of the organization, eventually to the suggestion of appropriate arrangements.

Keywords:

Marketing

Marketing mix

Marketing study

Analysis SWOT

NGOs (allowance organisation)

Free time activities

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně pod vedením Ing. Haliny Kotíkové, Ph.D. a konzultantky Květoslavy Koudelové, uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

Ve Velkém Meziříčí dne 2010

.....

Děkuji Ing. Halině Kotíkové, Ph.D., konzultantce Květoslavě Koudelové a kolektivu pracovníků Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí za pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování diplomové práce.

OBSAH

1 ÚVOD	9
2 SYNTÉZA POZNATKŮ	12
2.1 Marketing	12
2.2 Marketing v neziskovém sektoru	14
2.2.1 Marketing služeb	19
2.2.2 Koncepce marketingu	19
2.2.3 Přínos a obsah marketingu	21
2.3 Prostředí střediska volného času	24
2.3.1 Firemní kultura a klima	25
2.4 Vymezení základních pojmů	26
2.4.1 Marketingový mix	26
2.4.2 Produkt (Product)	28
2.4.3 Cena (Price)	30
2.4.4 Místo (Place)	32
2.4.5 Propagace (Promotion)	34
2.4.6 Lidé (People)	37
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	40
4 METODIKA	41
5 VÝSLEDKY A DISKUSE	47
5.1 Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí	47
5.2 Činnost DDM Velké Meziříčí	48
5.3 Vnější faktory organizace	55
5.3.1 Faktory sociální	55
5.3.2 Faktory technologické	56
5.3.3 Faktory ekonomické	56
5.3.4 Faktory politické	58
5.4 Vnitřní faktory organizace	58
5.4.1 Klienti DDM VM	58
5.4.2 Konkurence DDM VM	60
5.4.3 Klima DDM VM	63
5.4.4 Firemní kultura DDM VM	63

5.4.5	<i>Řízení a organizace DDM VM</i>	66
5.4.6	<i>Image DDM VM</i>	67
5.5	Informační systém DDM Velké Meziříčí	70
5.6	Marketingový mix DDM Velké Meziříčí	71
5.6.1	<i>Produkty</i>	71
5.6.2	<i>Cena</i>	77
5.6.3	<i>Místo, distribuce</i>	78
5.6.4	<i>Propagace, komunikace</i>	79
5.7	SWOT analýza DDM Velké Meziříčí	81
5.8	Koncepce práce DDM Velké Meziříčí na základě zjištěných analýz	87
5.8.1	<i>Poslání, vize organizace</i>	87
5.8.2	<i>Cíle organizace</i>	88
5.8.3	<i>Konkrétní kroky k rozšíření činnosti a ke změnám v organizaci</i>	89
6	ZÁVĚRY	95
7	SOUHRN	97
8	SUMMARY	98
	REFERENČNÍ SEZNAM	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	101
	SEZNAM TABULEK	102
	PŘÍLOHY	103

1 ÚVOD

Střediska volného času dětí a mládeže mají v České republice dlouholetou tradici. Vznikaly již v padesátých letech dvacátého století jako domy pionýrů a domy mládeže. Byly zakládány za účelem výchovy dětí a mládeže ve volném čase. Tehdy měly výrazný politický charakter, přesto svoji funkci plnily dobře. Hlavní funkcí těchto středisek byla především pravidelná zájmová činnost v nejrůznějších zájmových útvarech, prázdninová činnost na pionýrských táborech a politická výchova. Od tehdejší doby však tato střediska prošla velký vývojem, kdy se v určitých směrem změnilo jejich poslání a postavení ve společnosti.

Největší změnu zaznamenala střediska volného času v devadesátých letech minulého století. Po pádu komunistického režimu v České republice ztratila svou politickou funkci. Nastal okamžik, kdy střediska mohla snadno zanikat. Tyto organizace se ovšem staly součástí českého školství, měly za úkol výchovu a vzdělávání dětí, mládeže, ale také dospělých ve volném čase.

Od devadesátých let se střediska volného času výrazně rozvíjela. Organizace neměly pouze charakter středisek s činností pravidelnou, ale stala se často i centrem volnočasového dění v obcích. Organizace v důsledku poptávky po příležitostných a spontánních aktivitách a moderních trendech vlivem přirozené reakce obyvatelstva na vývoj ve společnosti změnily svůj styl práce a zejména nabídky samotných volnočasových aktivit. Tento trend se nezadržitelně stále dotýká většího počtu středisek volného času v České republice.

Významné a pevné místo mají ve střediscích volného času pravidelné zájmové útvary, ale je patrný i velký posun a zájem klientů k ostatním aktivitám. Klienty organizací nejsou již pouze děti a mládež, ale stali se jimi i dospělí a odborná veřejnost.

Síť středisek volného času v České republice je velmi rozsáhlá. Úkolem těchto organizací je poskytovat a zabezpečovat, naplňovat potřeby občanů ve volném čase. Důležitost spatřuji v tom, že tato střediska oficiálně získala i funkci vzdělávací, která je zakotvena v zákoně 561/2004 Sb., v tzv. školském zákoně jako zájmové vzdělávání. Činnost středisek se také řídí vyhláškou o zájmovém vzdělávání 74/2005 Sb. Většina středisek volného času je zřízena kraji či obcemi jako příspěvkové organizace státu. Lze najít i střediska soukromá jako obchodní společnosti, střediska, jež byla zřízena občanskými organizacemi nebo střediska církevní.

Střediska volného času v České republice pracují ve dvou typech organizací. Domy dětí a mládeže, které obsahují volnočasové aktivity v širokém okruhu a v různých typech činností (např. organizace rozděluje jednotlivá pracovní oddělení na oblast estetickou, technickou, tělovýchovnou, společensko-sociální, apod.). Jejich posláním je naplňovat rekreační a výchovně-vzdělávací funkci širokou zájmovou působností. Dalším typem organizací jsou stanice zájmových činností, které jsou specializované jen na konkrétní zájmové oblasti (např. stanice mladých přírodovědců, či turistů, techniků apod.).

Střediska volného času procházela složitým vývojem, ale přesto se nacházejí na okraji školské soustavy, čemuž i odpovídá přidělovaná suma finančních prostředků nejen na platy zaměstnanců, ale i na celý provoz organizace. Často musela střediska o svoji existenci bojovat, často mnozí z nich musí bojovat i dodnes. Neustálé měnící se faktory, ať již z pohledu změn zřizovatelů, způsobů financování, vedou k nejistotě. S těmito problémy se může organizace v podstatě vyrovnat dvěma způsoby; čekat jak to dopadne, tedy rezignovat, nebo získat v místě své působnosti pevnou pozici a přesvědčit úřady a politiky o své nezastupitelnosti. K tomu by mělo přispět převážně správné manažerské a marketingové vedení středisek.

Za nejsilnější stránku středisek volného času lze považovat personální oblast. Lidé, kteří v organizaci pracují, jsou většinou velmi pružní, svědomití a časově flexibilní. Spousta lidí pracuje v těchto organizacích z vlastního přesvědčení a zájmu než jen pro peníze, neboť platové ohodnocení ve střediscích volného času nedosahují ani úrovně platů učitelů na základních školách. Problémem ovšem je, že tito lidé nemohou být pouze vychovateli – pedagogy volného času, ale vedlejší okolnosti je nabádají k tomu být více organizátory, manažery. Samotný chod střediska volného času si nelze představit bez pracovní činnosti většinou velkého počtu externích pracovníků a dobrovolníků, kteří zajišťují konkrétní odborné aktivity.

Kvalitní manažerské a marketingové vedení zapříčiňuje středisku volného času dosažení velmi významné pozice v obci. Pro mnohé organizace je ovšem tato oblast práce velkou neznámou, mnohé ani nevěří, že propracovaný marketing a management je v dnešní době dalo by se říci až nutný. Neboť i střediska volného času se pohybují v tržním prostředí, jež je řízeno nabídkou a poptávkou společně se všemi aspekty jako jsou konkurence, ekonomické a politické vlivy apod. Volnočasový trh se vývojem od devadesátých let přece jenom zaplnil také komerčními podniky. Proto jsou střediska volného času nucena bojovat o své klienty i s ostatními organizacemi.

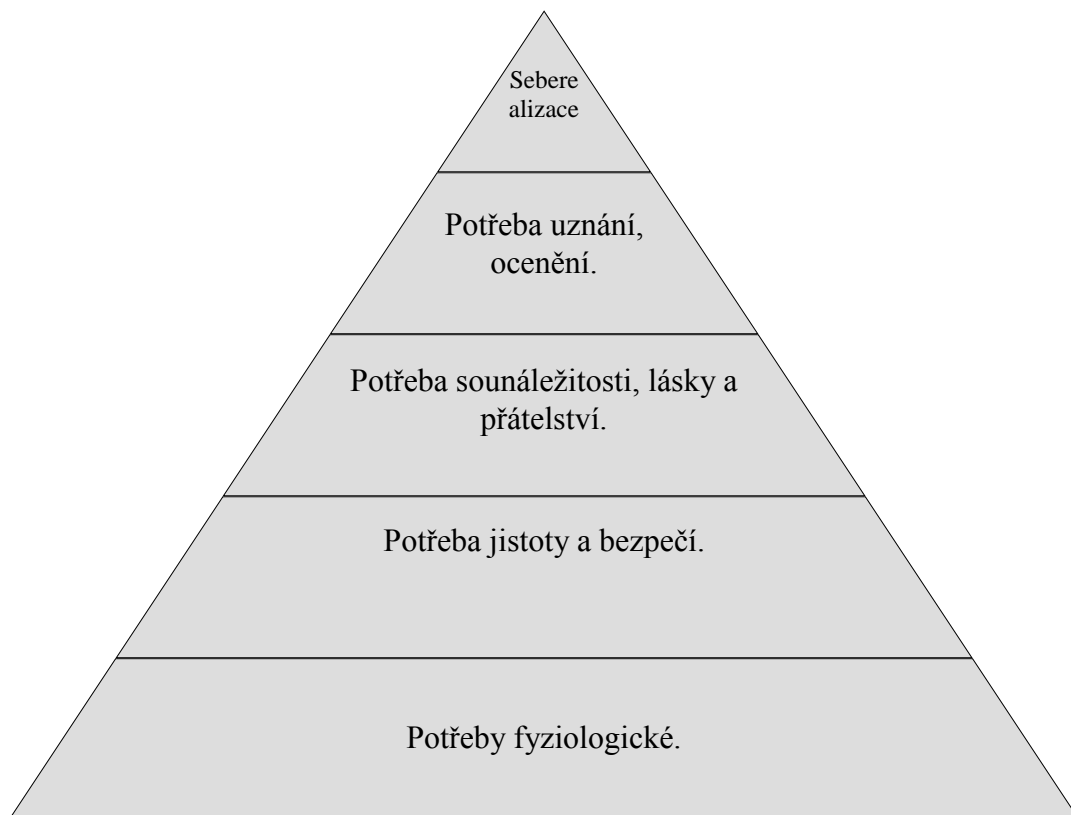
Díky kvalitnímu managementu spolu s dobrým využitím marketingových nástrojů a prostředí public relations se lidé ve střediscích volného času musí snažit o to, aby uměli nabídnout klientům své produkty, které klienti potřebují, a o které mají zájem. Nejde pouze o to porazit konkurenci, ale rozšířit občanům možnosti trávení volného času o další aktivity, zaměřené na osobní rozvoj a zdravý životní styl.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 Marketing

Pojem marketing pochází od slova market čili trh, „což je skupina prodávajících a kupujících, kteří chtějí vyměnit zboží nebo služby za něco podobné hodnoty“ (McCarthy&Perreault, 1995, 32).

V teorii existuje velká řada definic marketingu. Všechny mají společný prvek, tj. uspokojení potřeb a přání zákazníka. Marketing v sobě skrývá základní princip trhu, čímž lze chápat, že lidé chtějí vyměnit zboží, směnit peníze za služby – uspokojování potřeb. Přehled lidských potřeb dokonale ukazuje Maslowova hierarchie potřeb (obrázek 1). Lidé své potřeby chtějí uspokojit, jsou proto také ochotni za to zaplatit. Pro úspěch na trhu je proto nutné vědět, co lidé chtějí, co by mohli chtít a jak jim jejich přání předložit.



Obrázek 1. Maslowova pyramida potřeb (Nakonečný, 1992, 94).

V praxi je tato hierarchie potřeb velmi důležitá a je třeba na ni brát při plánování práce patřičný zřetel. Uspokojení potřeb nižšího řádu podněcuje uspokojení potřeb vyššího řádu v pyramidě. Podle Maslowa vzniká u člověka uspokojením jednoho druhu potřeb pocit nutnosti uspokojovat další, a to od těch základních, nutných k přežití, přes sociální potřeby až k potřebám uznání a realizace. I tyto potřeby se liší individualitou jednotlivých lidí, ovlivňujícími faktory jsou např. věk, sociální faktory atd.

Mnoho autorů poukazuje na fakt, že marketing je často mylně chápán pouze jako prodej a reklama. Marketing v sobě zahrnuje ale mnohem více než jen výše zmíněné. Je to komplexní soubor, systém činností, opatření od široké škály analýz až po finální vyhodnocování.

Marketing jako proces je chápán například autorem Adrianem Paynem.

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení potřeb specifických cílových trhů při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činnostmi konkurence“ (Payne, 1996, 31).

„Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními. Marketing je proces plánování a implementace koncepcí, cen propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací. Marketing je lidská činnost zaměřená na uspokojování potřeb a přání zákazníků prostřednictvím směnných postupů“ (Kotler, 2003).

Další autoři marketing chápou z jiného pohledu. Žádná z definic však nijak extrémně nevybočuje, spíše se vzájemně doplňují a rozšiřují.

„Marketing zkoumá způsob, jakým se výrobky a služby dostávají k zákazníkovi“ (Rogers, 1993, 1).

„Marketing je definován jako způsob, pomocí kterého organizace spojuje své vlastní lidi, finanční a materiálové zdroje s potřebami svých zákazníků“ (Janečková, 1996, 18).

Autoři McCarthy a Perreault marketing jako takový rozlišují na makro-marketing a mikro-marketing.

„Mikro-marketing jsou aktivity, které hledají dosažení cílů organizace tím, že předvídají potřeby klienta nebo zákazníka, a řídí tok výrobků od výrobce ke klientovi. Tyto výrobky jsou nutné pro uspokojování potřeb zákazníků“ (McCarthy&Perreault, 1995, 28).

„Makro-marketing je sociální proces, který řídí tok zboží a služeb v ekonomice od výrobců k zákazníkovi tak, aby byla nabídka a poptávka ve vzájemném souladu, a aby bylo dosahováno cílů společnosti“ (McCarthy&Perreault, 1995, 28).

I řada ekonomických slovníků či encyklopedií hovoří o marketingu jako o komplexnímu celku. Vybíráme několik příkladů.

„Marketing je považován za koncepci řízení podniku směřující k dosažení podnikových cílů (obvykle zisku) při respektování společenského prostředí a jeho pravidel. Jde o koordinované a souběžné trvalé působení jednotlivých prvků výrobní a obchodní činnosti. Marketingová politika podniku musí vycházet z průzkumu potřeb zákazníků. Tyto potřeby úspěšný marketing nejen uspokojuje, ale sám vytváří“ (Fialová, Jelen, 1996, 77).

„Marketing je komplexní přístup k trhu. Je to souhrn opatření, která směřují k tomu, aby výrobek by dodán spotřebiteli za správnou cenu, správnou obchodní metodou a ve správné formě“ (Mlčoch, 1997, 89).

Ač už autoři hovoří o marketingu jako o podniku, procesu plánování činností, či systému, vždy se dostávají k hlavnímu cíli, a to sice k uspokojení potřeb zákazníka.

My chápeme marketing jako nedílnou součást řízení organizace volného času. V práci se především zaměříme na správné využití marketingových nástrojů, jenž je krokem k dosažení úspěchu organizace a k uspokojení potřeb klientů. Nedílnou součástí je také správné aplikování marketingových výzkumů a analýz.

2.2 Marketing v neziskovém sektoru

Neziskové organizace specifikuje zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, který v § 18, odstavci 7 definuje tzv. „organizace charakteru právnických osob, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání, není jejich hlavním cílem vytváření zisku“.

Neziskové organizace se člení na státní (vládní, veřejné) a nestátní (nevládní, občanské, soukromé). Státní neziskové organizace nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace. Jejich posláním je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou převážně příspěvkové organizace, organizační složky státu, kraje a obce (bývalé rozpočtové organizace).

Rozhodujícími právními formami nestátních neziskových organizací v České republice jsou z hlediska jejich počtu a zaměření činnosti občanská sdružení a jejich organizační složky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti, zejména jejich účelová zařízení (Škarabelová, 2002, 54).

Zákon do neziskového sektoru řadí organizace, jejímž primárním cílem není dosažení zisku. Zákon hovoří o organizacích typu:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- a subjekty stanovené zvláštním zákonem.

Dle obsahu se neziskové organizace zaměřují na oblast:

- ochrana životního prostředí,
- kultura (divadelní spolky, hudební seskupení),
- humanitní pomoc,
- sociální a zdravotní oblast,
- sport,
- výchova dětí a mládeže, atd.

Podmínky založení, vzniku a dalšího fungování občanských sdružení, nadací, příspěvkových organizací, obecně prospěšných organizací dále upravuje jim určený příslušný zákon.

Velký počet občanských sdružení pracuje čistě na bázi dobrovolné. Nemají žádné placené zaměstnance, či profesionální území. Není to ale ve všech případech správná cesta. Záleží velmi na typu organizace, velikosti trhu, na němž působí, na účelu založení apod.

„Přestože mezi ziskovým a neziskovým sektorem existují rozdíly, dva základní pilíře marketingu jsou společné oběma. A to služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna“ (Hannagan, 1996, 28).

Společným znakem ziskové a neziskové sféry je také velikost trhu, na kterém firmy a organizace mezi sebou vedou konkurenční boj. Konkurence existuje jak v nabídce různých produktů typu automobil, či počítače, tak i v nabídce např. volnočasových aktivit.

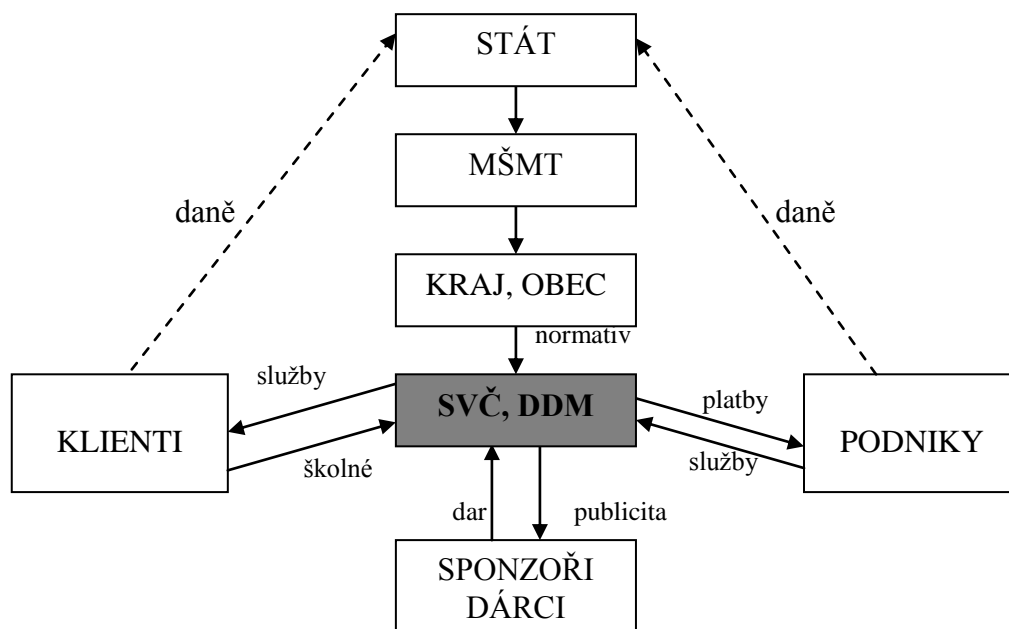
V naší práci se budeme především zabývat marketingem příspěvkové organizace. Tento typ neziskové organizace uvádí většina domů dětí a mládeže v České republice. Příspěvkové organizace jsou právními subjekty s příspěvkovou formou hospodaření. To představuje formu přijímání příspěvků ze státního rozpočtu. Tyto organizace jsou často označovány jako organizace neziskové. Ovšem tato neziskovost je poněkud problematická. Mnohdy je totiž v souvislosti s ní užíváno také termínu „neziskový marketing“. Ten ovšem sám o sobě nemůže být ani ziskový ani neziskový, neboť se jedná o podnikatelskou filozofii (Hannagan, 1996, 17).

Je mnoho teorií marketingu, některé jsme zmínili již v předešlé kapitole. Všechny mají společný znak – uspokojení potřeb a přání zákazníka. Pokud budeme tuto hlavní myšlenku akceptovat, lze si pod pojmem „marketingová analýza příspěvkové organizace typu domů dětí a mládeže“ představit součást procesu řízení, jež je zaměřena na poznání, ovlivňování a především uspokojení potřeb a přání zákazníků této organizace (děti, mládež, rodiče, veřejnost, apod.), což zároveň zabezpečuje i splnění cílů, které si tato organizace stanovila.

Marketing je neoddělitelnou součástí každé takové organizace, jejímž posláním je zkoumat a hodnotit potřeby svých zákazníků, tyto potřeby a přání uspokojovat a budovat program úspěšné komunikace s veřejností.

Jedná se v zásadě o zaběhnutý kolotoč, který v případě správného postoje všech pracovníků domu dětí a mládeže k marketingu začíná spokojeností zákazníků, a dále se odvíjí v podobě kladné image v očích veřejnosti. Tato představa přiláká další zájemce a vede k vybudování kvalitní komunikace s rodiči i důležitými partnery přinášejícími cenné finanční prostředky.

Vztahy organizace s veřejností jsou velice důležité. Vztahy organizace s dalšími účastníky na trhu a jejich vztahy vzájemně prospěšných směn znázorňuje následující obrázek.



Obrázek 2. **Směnné vztahy ve středisku volného času** (Světlík, 2006, 20).

Uspokojení potřeb zákazníka se uskutečňuje na tržním prostředí formou směny. Prostřednictvím směny je organizace schopna dospět k uspokojení potřeb a přání svých zákazníků. Je patrné, že dochází k výměnám různých hodnot. Pro organizace představují totiž všichni tři zbylí účastníci směnných vztahů důležité finanční zdroje.

Ekonomické zabezpečení zde probíhá ve dvou hlavních rovinách. Za prvé se jedná o pravidelný roční příspěvek od státu (formou normativu) a za další je zde možnost vlastních zdrojů. Tato skutečnost je založena přímo v zákoně 250/2000 Sb.,

o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, kde jsou současně stanoveny podmínky finančního hospodaření příspěvkových organizací (Zákon 250/2000 Sb., § 28).

V kompetenci krajů nebo obcí je posoudit, jak dalece organizace plní v místě působení svoji roli a pak s přihlédnutím na možnosti regionu normativy, finance přerozdělit. Základem normativní metody je přidělování prostředků ve výši normativu stanoveného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy podle počtu dětí v regionu. Středisko volného času tedy získává finanční prostředky přímo od klienta, nepřímou pak od státu na základě odvedené práce, kterou organizace pro klienta vykonala.

Hlavní filozofií financování tedy zůstává, že se zařízení financují na základě počtu přihlášených dětí, klientů. Tato forma financování volného času na žáka by měla přispět k tomu, že kraj, obec dává cíleně prostředky tam, kde jsou účelně využívány. Tato skutečnost vnáší do fungování organizací volného času prvky trhu.

Organizace volného času poskytují své služby dětem, mládeži i dospělým, ovšem většinou se stává, že poplatky za tyto volnočasové aktivity nepokryjí zcela reálné náklady, a tak nastupuje financování díky státu a státnímu rozpočtu. Prostřednictvím Ministerstva školství je přidělena část financí kraji v daném regionu a ten přerozděluje obnos dále. Do normativu se ovšem započítávají pouze žáci základních škol a studenti maximálně středních škol ve všech aktivitách střediska volného času. V praxi to znamená, že kategorie klientů SVC předškolní děti a dospělí není státem financována. Je na samotné organizaci, zda finanční prostředky na aktivity spojené s klienty těchto věkových kategorií obstará jiným způsobem. Na základě této skutečnosti byly některé organizace nuceny pozměnit nabídky aktivit či tvorbu cen atd.

Ale existence samotná nezávisí pouze na směnných vztazích. Management organizace by měl brát v úvahu, že úspěch je postaven také na dobrých vztazích s rodiči, pedagogickými odborníky z praxe, podniky, školskými institucemi apod. Vztahy naplněné vzájemnou důvěrou jsou velkým přínosem pro rozvoj organizace volného času a ten by proto měl dbát na kvalitu všech poskytovaných služeb, na včasnou a poctivou informovanost o svých akcích a činnostech a v neposlední řadě také na vytvoření zpětné vazby, byť přinese i kritiku a připomínky – což je v podstatě to nejcennější z pohledu zpětné vazby.

Takto stanovený marketing přináší trvalé silné vztahy a tím pádem i užitek pro obě zúčastněné strany a zainteresovanost. Je třeba tato pouta posilovat a rozvíjet.

2.2.1 Marketing služeb

Služba jako produkt má pochopitelně svoje specifika, která určují odlišnost marketingu služeb. Payne hovoří o produktu jako o „souhrnu objektů nebo procesů přinášejících zákazníkovi určitou hodnotu. Výrobky a služby jsou subkategorie, respektive dva typy produktu“ (Payne, 1996, 14).

Kotler službu definuje takto. „Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana nabízí druhé, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví čehokoliv. Produkce služby může, ale nemusí být, spojena s fyzickým produktem“ (in Janečková, Vašíková, 2000).

V nejširším slova smyslu lze o službách říci, že jsou to jakékoliv činnosti nebo výhody, které jedna strana může nabídnout druhé, v zásadě jsou nehmotné a jejich výsledkem není vlastnictví.

Obecně se u služeb charakterizují tyto specifické vlastnosti:

- nehmotnost – služby jsou spíše abstraktní, nedají se nahmatat, ochutnat, cítit, vidět, slyšet,
- nedělitelnost – služba se nedá oddělit od prodávajícího, výroba a spotřeba služeb probíhá souběžně,
- pomíjivost – služby nemůžeme skladovat, pokud nejsou využity, jsou ztraceny (volná místo v kině apod.),
- proměnlivost – služby nelze standardizovat.

V kterých odvětvích lze tedy marketing služeb najít? Jde o veškeré veřejné služby (plyn, elektřina, ...), obchod (maloobchod, velkoobchod), doprava, bankovníctví a finance, podnikání a profesionální služby (poradenství, reklama, věda, ...), rekreační služby (kina, divadla, ubytovací zařízení, ...), vzdělání a ostatní neziskové služby. Záběr je široký a ne všude se marketing uplatňuje stejnou měrou.

2.2.2 Koncepce marketingu

Otázkou zůstává, zda se bude organizace volného času zabývat svými zákazníky nebo zda se bude orientovat pouze na své bytí, tedy na služby, které poskytují.

Prvně zmíněná situace se týká faktu, kdy se zákazník nachází v pozici důležitého kontrolního článku. To znamená, že marketing je zde nerozlučnou součástí organizace a za hlavní úkol se považuje poznat a uspokojit zákaznickovy potřeby a přání.

V druhém případě si organizace vytvořila určitou představu o tom, co si zákazníci žádají, v tomto duchu poskytuje své služby, ale zákazníkům nezbyvá nic jiného než se přizpůsobit, či najít služby u konkurenční organizace. Dává tak najevo, že je v oblasti marketingu poněkud omezená a váhavá.

Na první pohled je patrné, která z koncepcí je pro organizace volného času výhodnější. Zákazníci jsou tím nejzákladnějším stavebním kamenem, na kterém stojí existence této organizace, a tak jejich potřeby a přání musí být uspokojeny co nejlépe. Tato marketingová koncepce vychází z jasného faktu – organizace pro volný čas chce žít, proto je v jejím zájmu dívat se na děti a mladé lidi jako na své zákazníky a udržet a zpevnit vzájemné vztahy, nejen směnné. K jejímu uplatnění se proto dále využívá zejména marketingového mixu a také segmentace – ve správném čase, na správném místě a správným způsobem oslovit rozdílné skupiny potenciálních zákazníků.

Pro danou etapu zahrnuje marketingová koncepce následující kroky:

1. zhodnocení východisek organizace,
2. upřesnění tržní segmentace,
3. stanovení poslání a cílů,
4. vytvoření marketingové strategie pro zabezpečení vytyčených cílů,
5. sestavení strategického plánu, který povede k efektivnímu rozvržení zdrojů,
6. výběr vhodných marketingových nástrojů,
7. racionální opatření ve vnitřní struktuře zajišťující naplnění stanovených cílů včetně klimatu.

Zhodnocení východisek v podstatě znamená posoudit silné a slabé stránky organizace a ohodnotit zejména:

- zdroje pracovních sil (kvalifikace, množství, mobilita),
- zdroje finanční (vlastní či využití cizích zdrojů),
- geografické podmínky (umístění, poloha),
- zdroje materiální,
- příznivá budoucnost,
- image služeb i organizace samotné (tvář, tvorba).

Upřesnění hlavních a alternativních segmentů představuje určité zmapování prostoru, kdy tento prostor je vymezen nejen současnými a potenciaálními zákazníky, ale i současnou a vznikající konkurencí.

Rozbor tržních příležitostí a jejich možného poklesu či růstu je jedním z východisek pro dosažení cílů, dlouhodobých i kratších přechodných. Vytyčení podnikových cílů je v podstatě konfrontací chtění (vůle, snažení) a daných možností (zdrojů, struktury organizace).

Konkrétní stanovení marketingové strategie závisí na situaci, ve které se nacházíme, na zdrojích a možnostech organizace volného času, ale také nesmíme zapomenout na dokonalé poznání strategie konkurence. Samozřejmě, že v rámci organizace nemusí být uplatněna pouze jedna strategie. Naopak je výhodnější využití taktiky při profilování nabídky. V každém případě je na počátku rozpracování marketingové strategie dobré analyzovat možnosti organizace, cíle a nakonec i vlastní současnou nabídku poskytovaných služeb, čili snažit se najít odpověď na otázku „jak na tom jsme“.

Toto vše by mělo být podpořeno i ze strany koordinace a sladění zájmů na všech úrovních organizace volného času. Koordinace přísluší především řediteli, který je zde v podstatě prvním marketingovým činitelem, a který by měl dbát na kvalitu a pružnost svých pracovníků.

2.2.3 Přínos a obsah marketingu

Jsme přesvědčeni, že marketingové řízení umožní organizacím volného času vybudování pevné a pružné sítě zákazníků, kteří budou přitahováni nabídkou jednotlivých volnočasových aktivit. Přinese možnosti, jak s nimi úspěšně komunikovat, a tím si zlepšovat svou vnější stránku, kterou veřejnost vnímá.

Marketingové řízení střediska volného času má pomoci vybudovat nejen pevnou síť klientů, ale i ostatních subjektů v okolí. Není třeba oslovovat klienty kvantitou nabízených volnočasových aktivit, ale především jejich pestrostí a kvalitou. Marketing napomůže stanovit poslání a navrhnout cíle organizace a plnit je. Nedílnou složkou marketingu je dobrá informovanost, která pomáhá při efektivní komunikaci s okolím směrem ven i dovnitř. Kvalitní marketingové řízení taktéž přispěje k lepšímu financování, neboť efektivně a kvalitně fungující organizaci se budou lépe získávat finanční prostředky ke své činnosti než organizaci, která je zaměřena pouze na své bytí.

V rámci přínosu můžeme zdůraznit také zvýšení kvality nabízených služeb. Organizace volného času se musí ohlížet například na šíři nabízených zájmových útvarů, které jsou většinou hlavní náplní – je logické, že čím širší bude nabídka, tím více požadavků zákazníků bude uspokojeno. Je třeba se ovšem soustředit na kvalitní služby.

Problémy, které se v organizaci vyskytují, nebo které mohou organizaci v budoucnu nastat, lze přesně identifikovat analýzou, např. SWOT analýzou silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ta pak předznamenává cestu, jak může organizace dojít k vyplnění svého poslání a dosažení svých cílů. Marketing tak napomáhá odkrýt příčinu konkrétních problémů a stanovit řešení, které přispěje k budoucímu rozvoji organizace volného času.

Co se týče obsahu, který by měl marketing organizace volného času obnášet, je základním rysem marketingový mix s pěti P. Marketingový mix je podrobněji popsán v kapitole 2.4.1.

Kotler, Armstrong, Wong, & Saunders (2008, 49) označují marketingový mix za „souhrn kontrolovatelných taktických marketingových nástrojů, které firma mísí a využívá k vytvoření odezvy na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všeho, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svých produktech.“

Marketingový mix zahrnuje:

- produkt - v našem případě představován službou,
- price - cena služeb,
- place - distribuce,
- promotion - komunikace s veřejností, public relations, reklama,
- people - lidský faktor.

Nejprve musí mít organizace volného času stanoven cíl. Bylo již výše sděleno, že nejdůležitějším faktorem při rozhodování vedení organizace je zákazník. Cílem organizace je uspokojovat jeho potřeby a přání. Na základě toho se vytvoří správná kombinace zmíněných marketingových nástrojů.

Je také ale třeba, aby se marketing zabýval i faktory, které dění mohou ovlivnit. Nehovoříme pouze o vlivech vnějších (např. ekonomických, demografických či politických), ale i o působení vnitřních vlivů (kultura organizace, vnitřní klima, její management i zákazníci).

Dříve než management rozhodne o jednotlivých krocích, musí je mít dostatečně podloženy jasnými informacemi. V marketingu se získáváním relevantních informací zabývá „marketingový výzkum“. Organizace volného času může tohoto výzkumu účelně využít pro shromáždění a zpracování potřebných informací. Je však třeba si před každým vlastním výzkumem stanovit, co chceme získat za informace, jak, od koho a v jaké časové rovině.

Všechny tyto marketingové činnosti se poté vlévají do hlavního toku zvaného marketingová strategie organizace volného času.

Hlavní funkcí marketingu je pozitivně se odlišovat. Z hlediska marketingu rozlišujeme určité základní oblasti, kterými je možno výrobek či službu odlišit. Mezi ně patří kvalita, množství nabízených aktivit, pestrost, forma nabídky, cena, místo, kde jsou aktivity realizovány, přístup, prodej, reklama atd.

Kurtz (2008, 39) zahrnuje do správného fungování marketingu několik bodů:

1. **nákup**
 - zajištění nabídky produktů v množství a kvalitě požadovaných zákazníkem,
2. **prodej**
 - užití reklam, osobního prodeje a prodejní propagace pro srovnání výrobků se zákaznickovými požadavky,
3. **transport (přeprava)**
 - pohyb produktů, zboží z místa jejich výroby na místo vyhovující kupujícím,
4. **skladování**
 - vše potřebné pro skladování do doby prodeje
5. **standardizování a třídění**
 - zajištění, že nabídka produktů splňuje kvalitativní a kvantitativní kontroly velikosti, váhy a dalších kritérií,
6. **financování**
 - poskytování úvěru pro členy řetězce, velkoobchodníky, prodejce, zákazníky,
7. **vystavení se riziku**
 - jednání s nejistotou ohledně budoucího nákupu,
8. **sběr a třídění informací**
 - sběr informací o zákaznících, konkurenci, členech řetězců pro využití v tvorbě marketingových rozhodnutí.

2.3 Prostředí střediska volného času

Středisko volného času nemůže působit izolovaně, je součástí různých prostředí, jež mají na organizaci vliv, mění se. Jednou z hlavních funkcí marketingového řízení je právě analyzovat tato prostředí, předvídat jejich vývoj a vytvořit si tak schopnost rychle a pružně reagovat na jejich změny.

Jednotlivá prostředí lze rozdělit na prostředí s vlivy vnitřními a s vlivy vnějšími, a to na základě místa, kde vlivy daných prostředí působí. Vnitřní vlivy působí především uvnitř organizace, lze je daleko lépe ovlivnit než vlivy vnější. Dle Světlíka (2006, 32) bychom se právě možnostmi ovlivnit nebo předvídat jednotlivé vlivy prostředí měli zabývat.

Prostředí střediska volného času rozdělujeme na:

- **vnitřní prostředí**

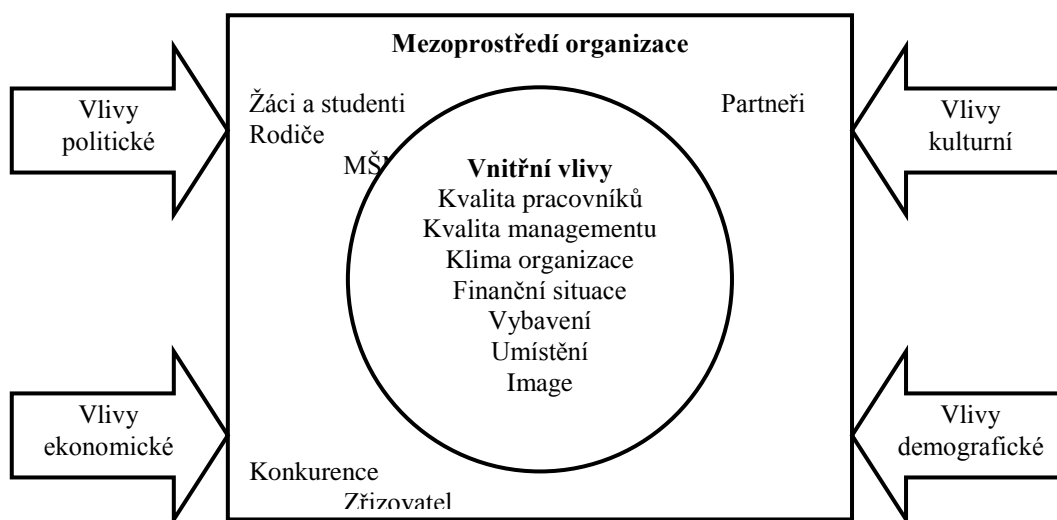
- jedná se o prostředí, ve kterém lze vlivy nejlépe předvídat či je měnit. Do tohoto prostředí spadá vybavení, klima, umístění, image SVČ, kvalita pracovníků apod. Některé prvky prostředí můžeme ovlivnit velmi snadno a rychle, naopak jiné těžce a s dlouhodobým trváním. Například změna organizační struktury organizace, popř. vylepšení vybavení učeben, dílen, bude snadnější a rychlejší než změna umístění budovy organizace, které vyžaduje dlouhodobou realizaci a mnoho organizačních kroků.

- **makroprostředí**

- prostředí se neustále mění, možnost jej ovlivnit je velmi malá. Důležitost v této oblasti hraje především poznání makroprostředí a předvídaní jeho vývoje. Do tohoto prostředí spadají politické, ekonomické, kulturní a demografické vlivy.

- **mezoprostředí**

- možnost ovlivnit a předvídat vlivy působení mezoprostředí je nižší než u vnitřního prostředí, přesto daleko větší než u makroprostředí. Jeho součástí jsou konkurence, klienti, veřejnost, zřizovatel atd.



Obrázek 3. **Prostředí střediska volného času** (Světlík, 2006, 33).

2.3.1 Firemní kultura a klima

Nedílnou součástí mikroprostředí střediska volného času je firemní kultura a firemní klima. Proto jsme se rozhodli analyzovat teoretické poznatky i u těchto dvou důležitých faktorů prostředí organizace.

Firemní kultura je jev, který je obtížně postižitelný, ale má značný vliv na úspěšnost firmy. Může být nositelem konkurenčních výhod firmy, na druhé straně může rozvoj firmy brzdit. Firemní kultura je v odborné literatuře definována takto: „Základní hodnoty, názory a předpoklady, které existují v organizaci, vzorce chování, které jsou důsledkem těchto sdílených významů, a symboly, které vyjadřují spojení mezi předpoklady, hodnotami a chování členů organizace“ (Denison, 1990, in Lukášová, Nový, 2004, 22).

Je přirozené, že každá organizace, podnik, firma, má své specifické klima, zvláštní atmosféru a neopakovatelnou kulturu, jinými slovy image, které se projevuje mimo jiné i ve způsobech rozhodování vedení organizace, v realizaci různých činností, ve vzájemné komunikaci zaměstnanců, v hodnocení, v postojích, v loajalitě apod.

Firemní kulturu charakterizuje řada zvyklostí a rituálů v chování pracovníků, které se pro ně staly normou. Organizační kultura je souborem sdílených hodnot (Ivanová, 2006, 67). Firemní kulturu lze chápat jako souhrn aktivit vnějších i vnitřních znaků typických pro konkrétní společnost. Firemní kultura má za úkol vytvořit pro zaměstnance pracovní prostředí, které umožní nasměrovat co nejvíce lidské energie,

talentu a kreativity pro dosažení společných firemních cílů a spokojenosti zákazníků firmy. Jasně také odlišuje jednu společnost od druhé a vytváří vnitřní firemní klima.

Pride (2009, 204) hovoří o firemní kultuře, která „má veliký vliv na dlouhodobé jednání firmy. Proto je užitečné být schopný ohodnotit firemní kulturu. Mezi obecné ukazatele patří fyzické zázemí (budova, zařízení kanceláří), co organizace tvrdí o své firemní kultuře (v reklamách případně firemním časopise), jak organizace vítá své hosty (má formální či neformální recepci?) a jak zaměstnanci tráví svůj pracovní čas (pracují osamoceně v kanceláři či společně s ostatními).

Firemní kultura je velmi komplexní jev, a proto se poměrně nesnadno vysvětluje. Mnoho lidí chápe tento pojem více méně intuitivně a ani nehledá jeho přesnější definici. Často se též kultura zaměňuje s jinými pojmy či koncepty. Nejblíže je asi identita. Nejde však o úzké chápání identity, které se omezuje na takové projevy jako jsou logo, hlavičkový papír, uniformy, firemní barvy či manuály a jejich styl. Jde o hlubší charakteristiky identity, jimiž jsou hodnoty, názory a filosofie, postoje, historie, charakter technologie, vlastnictví, osobnost vedoucího a podobně. Identita vlastně vyjadřuje "osobnost firmy", která se projevuje různými formami (přímo, nepřímo, vizuálně, fyzicky apod.) a je vnímána vnějším prostředím. Toto vnímání zvnějšku se označuje jako image firmy.

2.4 Vymezení základních pojmů

V dostupné literatuře se setkáváme s řadou pojmů vztahujících se k marketingu. Jedná se především o marketingový mix, event marketing, direkt marketing, marketing služeb a mnoho dalších. Některými pojmy se budeme zabývat v následujících kapitolách.

2.4.1 Marketingový mix

Marketingový mix představuje souhrn marketingových nástrojů, jejichž pomocí se utváří vlastnosti produktů nabízených zákazníkům, a které organizace používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu. Marketingový mix je souhrn marketingových činností a nástrojů, známý též pod zkratkou „4P“. Zahrnuje provádění

marketingových průzkumů, tvorbu odbytových programů, plánování vývoje výrobků a jejich zavedení na trh, plánování vhodných odbytových cest, cenovou tvorbu a propagaci. Pomocí marketingových výzkumů se soustavně sledují trendy a tendence ve vývoji potřeb a poptávky i existující situace na trhu, a na základě předpovědi budoucího stavu se poskytují podklady pro rozhodnutí o dalším rozvoji výzkumu, vývoje, výroby a odbytu.

Marketingový mix je tvořen několika proměnnými. Tradičně se uvádějí tzv. „čtyři P“, což jsou počáteční písmena čtyř anglických názvů (produkt, price, place, promotion). V naší práci se ovšem budeme zabývat „pěti P“, jak jsme již naznačili v předchozích kapitolách. Čtyři P jsou doplněna o další P – people, neboť se jedná především o oblast marketingu služeb, marketingu neziskových organizací.

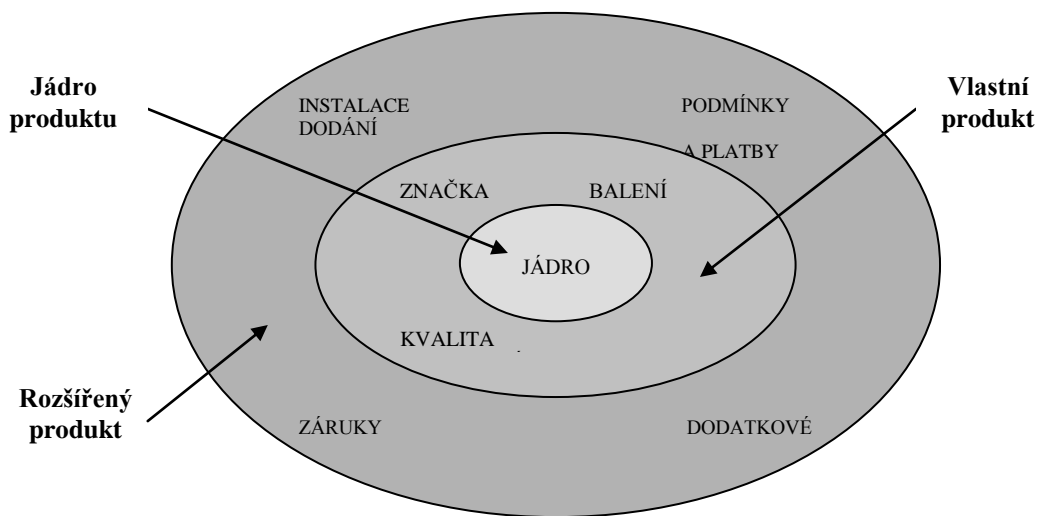
- **produkt** - výrobek (v našem případě představován službou, respektive pravidelnou, příležitostnou zájmovou činností, prázdninovou a víkendovou činností, individuální práci s talenty, organizováním soutěží a přehlídek a spontánní činností),
- **price** - cena (prodejní cena těchto aktivit, podmínky),
- **place** - místo (distribuční funkce, které zajišťují dostupnost produktu),
- **promotion** - propagace (komunikační program),
- **people** - lidé (lidský faktor).

Organizace a firmy usilují o dosažení optimálního marketingového mixu. Což znamená, jak s co nejmenším množstvím prostředků a úsilí splnit své cíle. Ani jedna ze složek by neměla být podceněna. Úkolem marketingového mixu je vyvinout výrobek (produkt, či službu), který bude mít zákazníka, dodat výrobek tehdy, když jej zákazník chce, udržet si zákazníka přístupem a službou.

Marketingový mix vzniká z analýzy a strategického rozhodování. Typický neziskový marketingový mix bude klást velký důraz na produkt (službu) a obsluhu, ale naopak zase menší důraz na cenu a reklamu. Většina příspěvkových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory přenášené ústním podáním, proto má kvalita služby vysokou prioritu. Jestliže některé z „pěti P“ neodpovídá požadované úrovni, marketingové úsilí se tím naruší. Marketingový mix lze považovat za páku marketingového úsilí (Hannagan, 1996, 109).

2.4.2 Produkt (Product)

Produkt je základní proměnnou marketingového mixu. „Produkt je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu“ (Payne, 1996, 130). Produkt má povahu hmotnou v případě konkrétních výrobků, věcí, nehmotnou pak v případě služeb. Většina produktů je však kombinací služeb a zboží. V marketingu nechápeme produkt pouze jako předmět ke svému základnímu určení, ale rozšiřujeme ho dalšími efekty, jako je např. značka, balení, kvalita, záruka, servis, dodací podmínky apod. O tomto výrobku se všemi jeho rozšiřujícími efekty hovoříme jako o výrobku komplexním.



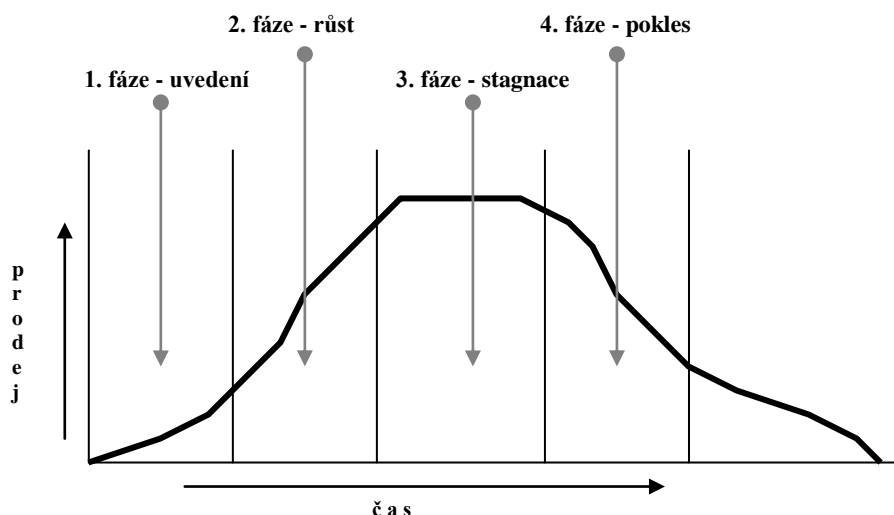
Obrázek 4. **Komplexní výrobek** (Boučková a kol., 2003, 138).

Výrobek či služba slouží k uspokojování potřeb a přání zákazníků. Hannagan (1996, 114) říká, že „vytvoření správného výrobku (služby) je nejdůležitější činností marketingu.“

Pokud uvedeme na trh nový výrobek, chceme, aby se na něm udržel co nejdéle, aby byl jeho prodej úspěšný. Každý výrobek má ovšem svůj životní cyklus. Každá fáze je doprovázena určitou výší výdajů, výší ceny, prodeje, úrovní propagace apod. (Boučková a kol. 2003, 151; Světlík, 1994, 129).

Každý produkt má svůj životní cyklus:

1. fáze - uvedení (období pomalého růstu pro zavedení na trh),
2. fáze - růst (období vysoké poptávky na trhu),
3. fáze - zralost (období zpomalení růstu),
4. fáze - úpadek (poptávka začíná upadat).



Obrázek 5. Životní cyklus produktu (Světlík, 1994, 131).

Fáze uvedení výrobku

- novinka na trhu
- nízká informovanost kupujících
- inovátoři
- velmi nízká poptávka
- rozsáhlé reklamní aktivity
- nízká míra zisku, možná ztráta

Fáze růstu

- vyšší informovanost kupujících
- podstatné stoupaní prodeje
- počáteční osvojitelé
- počátek dosahování zisku
- přichází konkurence
- reklama zaměřující se na prodej

Zralost výrobku

- trvá déle než předcházející
- po dosažení vrcholu prodej klesá
- velká informovanost zákazníků
- nejvyšší poptávka
- nejnižší náklady
- nejvyšší zisk
- pozdní většina
- snaha prodloužit tuto fázi
- zvyšování kvality
- hledání nových tržních segmentů

Fáze úpadku

- snižuje se poptávka
- klesá prodej
- snižování ceny výrobku
- opozdilci
- věrní zákazníci
- důkladné rozhodnutí zda výrobek zachovat nebo jej nahradit novým, inovovat, apod.

Produkt je vše, co může trh nabídnout za účelem používání, nebo spotřeby, tzn. vše, co by mohlo uspokojit nějaké přání nebo potřebu. Organizace vyrábějí zboží

a poskytují služby za účelem uspokojení potřeb zákazníků. Zboží a služby lze považovat za řešitele problémů. Řeší problémy zákazníků a jsou také prostředkem k dosažení cílů organizace. Dá se říci, že každý výrobek je skutečně službou řešící určitý problém.

Při zjišťování cílového trhu je nutné, aby organizace myslela na:

(Světlík, 1996, 225)

- obyvatelé: kdo tvoří trh (potencionální uživatelé, klienti),
- předmět: co trh potřebuje (jaké kvalifikace, dovedností chtějí dosáhnout),
- příležitosti: kdy a kde se nakupuje (kdy chtějí navštěvovat kurzy, kroužky),
- organizace: kdo rozhoduje o nákupech (chtějí službu sami, či rodiče, zaměstnavatelé),
- cíle: proč se kupuje,
- operace: jak se kupuje.

Pro organizaci volného času Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí jsou těmi, kdo tvoří trh, děti, mládež, rodiče s dětmi, dospělí, učitelé a vychovatelé, neziskové organizace. Předmětem je hlavní činnost – pravidelná zájmová činnost, letní a táburová činnost a příležitostná činnost (akce pro veřejnost).

2.4.3 Cena (Price)

Cena – ekonomická kategorie, která je jedním ze základních nástrojů fungování ekonomiky. V tržním hospodářství je cena výsledkem vztahu nabídky a poptávky na trhu, a to na trhu zboží (cena výrobků a služeb), na trhu práce (mzda) a na trhu kapitálu (úroková míra) (Fialová, Jelen, 1996, 18). Do ceny produktu se promítají jednak náklady na výrobu a prodej, jednak hodnota produktu (Rogers, 1993, 54).

Hannagan (1996, 137) rozlišuje čtyři hlavní skupiny faktorů ovlivňujících cenu:

1. faktory pod kontrolou organizace samé – např. marketingové cíle, životní cyklus výrobku, portfolio, postavení a náklady na výrobek,
2. faktory působící na trhu, na němž organizace operuje – např. konkurenční cenová politika, stav vývoje a segmentace trhu,
3. faktory ovlivněné potřebami zákazníků – poptávka, výnosy a hodnota,
4. faktory určené marketingovým prostředím – politika, daně, lokalita.

Při stanovení ceny se vychází z následujících faktorů:

- a) kalkulace nákladů,
- b) rozbor cen konkurence,
- c) hodnota produktu pro zákazníka.

Náklady jsou výchozím bodem pro stanovení ceny, naproti tomu hodnota, kterou služba představuje pro zákazníka, je nejvyšším možným stropem, který je zákazník ochoten zaplatit.

Výpočet ceny není jednoduchou záležitostí. Na jedné straně je potřeba vyjít vstříc zákazníkovi, na straně druhé dosáhnout zisku, přitom navíc čelit konkurenci na trhu.

Postup tvorby cen:

1. stanovení cíle cenové politiky (přežití, maximalizace zisku, či podílu na trhu, získání vedoucího postavení na trhu, maximalizace využití trhu),
2. zjišťování poptávky,
3. odhadování nákladů (fixní, variabilní náklady, celkové a průměrné náklady),
4. analýza nákladů, cen a nabídek konkurentů,
5. výběr metody určování cen (pomocí ziskové přírážky, vnímané spotřebitelské hodnoty, pomocí cenových nabídek),
6. výběr konečné ceny.

Cena v marketingové strategii neziskové organizace by se mohla považovat za nedůležitou, neboť služba je často poskytována „zdarma“, nebo, pokud je poplatek stanoven, představuje jen poměrně malou část celkových nákladů. Poskytování bezplatné či subvencované služby vyžaduje stejná marketingová rozhodnutí, jako je poskytování služby s cílem vytvořit zisk. Každopádně musí být náklady spojené s poskytováním služby uhrazeny.

Ceny za své služby stanovují i příspěvkové organizace. To znamená, že management na základě nákladů, průzkumu trhu, analýz stanoví cenu a předkládá ji ke schválení příslušnému orgánu. V případě Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí jsou návrhy předkládány zřizovateli – Městskému úřadu Velké Meziříčí. Je důležité, aby byl zřizovatel dobře seznámen s posláním, vizí, cíly, nabídkou a kvalitou služeb DDM. Pravidla rozpočtování vycházejí z potřeb ekonomického zabezpečení činnosti organizace. K efektivnímu vytváření ceny orientované na zákazníky patří také

pochopení toho, jakou hodnotu zákazník získanému prospěchu připisuje, a stanovení ceny v souladu s tímto hodnocením. Toho se může využívat např. u rekvalifikací, školení či seminářů, kdy si lidé uvědomují, jaké hodnoty a výhody do budoucna jim tento kurz přinese, a proto jsou ochotni zaplatit i vyšší cenu.

O tom, zda je cena služby správně stanovena, rozhoduje nakonec vždy sám zákazník. Proto musí organizace při stanovení ceny myslet na to, jak lidé cenu přijmou a jak je ovlivní při rozhodování o koupi. Je pravdou, že pokud uvažujeme o ceně, kterou děti či dospělí zaplatí za danou službu, musíme brát v úvahu také skutečnost, že cena je pouze jednou z komponent marketingového mixu – zajímavost a kvalita, personální zajištění, umístění organizace i postoj veřejnosti. Pokud bude vše nasvědčovat tomu, že kurzy i další činnosti jsou kvalitní, mohou tyto faktory převážit faktor poplatků.

Jsme toho názoru, že u příspěvkové organizace DDM přece jen ztrácí, tento jinak velice důležitý nástroj pro fungování tržních vztahů, z velké části svoji funkci. Domníváme se, že mnohem větší roli zde hrají spíše ostatní nástroje marketingového mixu.

2.4.4 Místo (Place)

Mít produkt a stanovenou jeho cenu a nevědět, kde a jak se dostane k zákazníkovi, znamená v podstatě neprodávat. „Místo se týká skutečného umístění i odbytových cest“ (Hannagan, 1996, 153).

Konkrétní místo, kde jsou produkty k dostání zákazníkům, je stejně důležité jako distribuční kanály, kterými se produkt na místo dopraví. Většina výrobců či poskytovatelů služeb se při volbě distribučního kanálu nevyhne nejruznějším mezičlánkům. Ty jsou tvořeny systémem velkoobchodů a maloobchodů.

Délka cesty produktu od výrobce ke spotřebiteli závisí na velikosti a povaze trhu a na počtu mezičlánků. Samozřejmě jinak se na místo a distribuci dívají např. velkovýrobci.

Základní dělení odbytových cest je tedy následující:

- a) přímé - od výrobce rovnou k zákazníkovi,
- b) nepřímé - na základě využití zprostředkovatelů (dealeři, agenti, agentury, velkoobchodníci, maloobchodníci).

Zdalo by se, že poskytovatelé služeb volí vždy přímý prodej. „Je-li firma v přímém kontaktu se zákazníky, ví více o změnách v jejich názorech. Je v lepší pozici pro rychlé úpravy marketingového mixu, nemusí přesvědčovat ostatní články distribuční cesty, aby jí pomohly“ (McCarthy&Pereault, 1995, 239).

Payne (1996, 152) ovšem nabízí i další příklady distribuce v oblasti služeb:

- přímý prodej (např. účetní a poradenské služby),
- zástupce či zprostředkovatel (např. zástupce pojišťovny, realitní či cestovní kanceláře),
- dodavatelé poskytující služby na základě smlouvy či licence – nejčastěji franchisingu (např. rychlé restaurační stravování, opravy aut, čistírny).

Marketingový přístup k řízení organizace volného času (vzdělávací instituce) předpokládá uskutečnění změn nejen ve vzdělávacích programech, ale i v ostatních nástrojích marketingového mixu.

Jedním z nejvíce přehlížených nástrojů je distribuce. Přitom jedno z nejdůležitějších rozhodnutí vedení vzdělávacího zařízení se týká řešení problému komu, kdy a kde budou vzdělávací programy dodány (Světlík, 1996, 293).

Typickým a nejčastějším způsobem distribuce vzdělávacích služeb je prezenční forma výuky v jedné lokalitě, kam účastníci kurzů docházejí a účastní se výuky ve třídách. Ve skutečnosti však existuje již celá řada jiných, netradičních možností distribuce vzdělávacích programů, např. korespondenční kurzy, kurzy prostřednictvím počítačové sítě, některých masmédií atd. Některé vzdělávací instituce reagují na změny jak na trhu vzdělávacích tržeb, tak i na celkové společenské změny, které se promítají do podmínek makro i mikroprostředí zařízení.

V logistickém řízení jde o to mít správný výrobek (službu) na správném místě a ve správný čas. Jedním z aspektů řízení odbytu je rozhodování o distribučních funkcích. Organizace musí dbát na vzhled svých zařízení. Podle marketingu je „místo“ velice podstatné, protože se týká celého procesu předávání výrobku (služby) konečnému spotřebiteli.

Rozhodnutí o distribuci vzdělávacího programu musí být v souladu s celkovou strategií a posláním zařízení. Aby vzdělávací program přilákal dostatečný počet zájemců o nabídku, musí být způsob jeho distribuce pro potenciální klienty dostatečně přitažlivý a vyhovující. Cílem distribuce vzdělávacího programu je vytvoření co

nejlepších podmínek pro jeho nabídku, a to při nákladech přijatelných pro zařízení, tak i pro jeho klienty. Distribucí vzdělávacího programu především chápeme umístění zařízení včetně dostupnosti a vybavenosti, rozvrh zájmové činnosti a způsob distribuce.

Způsob distribuce, distribuční kanály, zacílení na jednotlivé cílové skupiny klientů DDM je velmi rozmanité, protože tato příspěvková organizace produkuje velké množství nejrůznějších služeb, které jsou určeny specifickým skupinám.

Není-li služba podle přání a potřeby zákazníka k dispozici v určeném čase a na určitém místě, pak je malá naděje na její prodej. V případě organizace volného času je ve skutečnosti místem „fyzické sídlo organizace“.

Odbytové cesty neboli distribuční kanály představují pro organizaci cesty, které ji svádějí se zákazníky dohromady. Faktor místa lze tedy přiřadit také všem potřebným službám, které směnu umožňují.

2.4.5 Propagace (Promotion)

Další „P“ promotion, tedy propagace, je spojeno s informováním cílových zákazníků o vhodném výrobku“ (McCarthy&Perreault, 1995, 55).

Velice přesně definuje propagaci Hannagan (1996, 163), když říká, že „propagace je vlastně komunikace se zákazníky a potenciaálními zákazníky:“ Upozorňuje tak na fakt, že je potřeba si zákazníka získat a hlavně také udržet.

Propagace znamená dát o sobě vědět, tzn. dát ve známost, že existuje naše organizace nebo produkt, které organizace nabízí.

Na propagaci lze pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Jde o proces efektivního komunikování s lidmi a organizacemi v zájmu sdělení těchto informací. Ovlivňuje chování potenciaálních zákazníků tím, že je informuje o alternativách. Většina organizací chce vytvořit příznivý dojem, aby si udržely nebo navýšily hladinu poptávky a úroveň financování. Image společnosti tvoří její individuální styl a osobitost (Hannagan, 1996, 163).

V oblasti propagace je zvykem hovořit o komunikačním či propagačním mixu. Jde o souhrn více nástrojů, z nichž některé jsou více zaměřeny na propagaci produktu a některé na propagaci firmy, organizace.

Propagační mix se obvykle skládá z reklamy, public relations, osobního prodeje, podpory prodeje a přímého marketingu. Povaha marketingového mixu bude záležet na

takových faktorech jako je poskytovaný produkt (služba), životní cyklus produktu, velikost trhu a umístění, očekávaná konkurence a vložené náklady.

Do propagačního mixu (mixu marketingové komunikace) patří:

(Kotler, 1998, 533-552)

1. Reklama

- je jakákoliv placená forma neosobní prezentace myšlenek, zboží nebo služeb konkrétním investorem. K jejím základním charakteristikám patří veřejná prezentace, pronikavost, znásobená působivost, neosobní charakter (Kotler, 1998, 548). Za hlavní reklamní média se považují televize, rádio, kino, denní tisk, časopisy, přímá rozesílka, plakáty, venkovní reklama a telefon.

2. Public relations (PR)

- překládáno jako styk s veřejností. Je zde zahrnuta řada programů pro zlepšení, udržení nebo ochranu image firmy nebo produktu. Posláním PR je změna obrazu organizace a jejich produktů přinejmenším u části veřejnosti, PR působí dlouhodobě. Externí (vnější) PR zahrnují tiskové konference, výroční zprávy, tisková sdělení, vystoupení v rozhlase či televizi, sponzoring. Formy interní PR jsou podnikové časopisy, nástěnky, dopisy či osobní kontakt se zaměstnanci, nebo jejich rodinnými příslušníky.

3. Podpora prodeje

- soubor krátkodobých stimulů, který má povzbudit zákazníka k vyzkoušení výrobku nebo služby nebo jejich koupi (Kotler, 1998, 533). Podpora prodeje se snaží vzbudit bezprostřední zájem, vztahuje se k jiným činnostem než je reklama, public relations a osobní prodej. Může být zaměřena na spotřebitele, na zprostředkovatele nebo na vlastní zaměstnance firmy. Jedná se o dárkové předměty, soutěže, propagační materiály, nákupní kupóny, bezplatné vzorky, poskytování slev apod.

4. Osobní prodej

- je jednání tváří v tvář s jedním nebo více potenciálními kupci za účelem prezentace výrobku, zodpovězení dotazů a získání objednávky (Kotler, 1998, 533). Obsahuje přímou slovní komunikaci mezi

prodávajícími a potencionálními zákazníky (McCarthy&Perreault, 1995, 300). Podstatné je vybrat schopné prodejce, vyškolit je, vypracovat motivační plány odměn, vést a kontrolovat je. Osobní prodej se uplatňuje např. na veletrzích, prodejních výstavách, obchodních setkáních apod.

5. Přímý marketing

- je bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od určitých zákazníků a průzkum jejich názorů (Kotler, 1998, 552). Spočívá ve využívání poštovních zásilek, telefonu, faxu, emailu a dalších neosobních prostředků.

Jako příklad nových trendů v marketingu můžeme uvést event marketing. Event marketing je pojem, s kterým na český trh přišel Petr Šindler. Event marketing staví na vyvolání emocionálních podnětů v průběhu určité akce (eventu) tak, aby se podpořilo image firmy a jejich produktů.

Eventy se dle obsahu dělí na pracovně orientované, informativní a zábavně orientované. Dle cílových skupin se rozlišují eventy veřejné a firemní, dle místa konání pak na venkovní a eventy pod střechou.

Šindler uvádí tuto definici. „Pod pojmem event marketing rozumíme zinscenování zážitků stejně jako jejich plánování a organizování v rámci firemní komunikace. Tyto zážitky mají za úkol vyvolat psychické a emocionální podněty zprostředkované uspořádáním nejrůznějších akcí, které podpoří image firmy a její produkty“ (Šindler, 2003, 6).

Pro úspěch každého event marketingu Šindler doporučuje dodržovat následující pravidla:

1. třidimenzionální zážitek (zapojení co nejvíce smyslů, účastník vnímá produkt jako něco reálného, co prožívá na vlastní kůži),
2. účastníci se na eventu aktivně podílejí,
3. jedinečnost a neopakovatelnost,
4. multisenzitivní událost (účastník vše vnímá nejen vizuálně, ale zapojuje i další smysly),
5. dokonalá dramaturgie.

2.4.6 Lidé (People)

Lidé představují jeden z prvků marketingového mixu, které rozšiřují klasické „čtyři P“. Považujeme za nutné přiřadit tuto charakteristiku jednoho z nástrojů marketingového mixu do závěrečné práce, neboť se zabývá sektorem marketingu služeb (sektorem neziskových organizací), kde lidské zdroje hrají velmi důležitou roli.

Payne se domnívá, že „úspěch marketingu služeb do značné míry závisí na výběru, školení, motivaci a řízení lidí“ (1996, 168).

Hlavní rozdíl mezi organizacemi, které vyrábějí zboží a které poskytují služby, spočívá v tom, že zákazníci mohou vstoupit do kontaktu s lidmi, jejichž primárním úkolem je především realizovat službu, nikoliv ji prodávat (Janečková, 1996, 114).

Podíl lidí na nabídce služeb má tři základní formy:

- Produkce služeb může být přímá, což znamená přímý kontakt zaměstnance s klientem.
- Mnohé služby vyžadují aktivní zapojení zákazníka, a ten se tedy stává spoluproducentem služby.
- Zákazníci a jejich rodiny, přátelé a známí jsou součástí referenčního trhu, který vytváří spolu s ostatními trhy marketing vztahů. Podílí se tzv. ústní reklamou na vytváření image produktu i celé organizace, která službu poskytuje.

Lidský faktor hraje rozhodující roli ve vzdělávání. Role učitele, vychovatele, organizátora je nezastupitelná.

Ne všichni zaměstnanci v organizaci mají stejnou roli ve vztahu k zákazníkům (Tošner, Sozanská, 2002).

Kontaktní pracovníci se setkávají se zákazníky často a pravidelně. Jsou to právě oni, kdo realizují prodej či poskytování služeb. Měli by být dobře obeznámeni s marketingovou strategií firmy.

Obsluhující pracovníci (nazývaní také modifikátoři), přestože jsou v častém kontaktu se zákazníky, se nepodílí na marketingových aktivitách přímo. Jsou to např. recepční a telefonisté, proto musí mít dobré komunikační předpoklady a představu o marketingových strategiích firmy.

Koncepční pracovníci do kontaktu se zákazníky téměř nepřicházejí. Vliv na marketingový mix však mají, zabývají se např. vývojem produktů, průzkumem trhu.

Podpůrní pracovníci jsou zodpovědní za všechny podpůrné funkce. Do této skupiny zaměstnanců spadají pracovníci personálního oddělení nebo nákupního oddělení. Je důležité, aby vnímali potřeby zákazníků.

V případě neziskových organizací je třeba k výčtu rolí zaměstnanců přiřadit také dobrovolníky. Mají totiž specifickou úlohu pro fungování neziskového sektoru.

Dobrovolník je definován jako člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti (Tošner, Sozanská, 2002, 35). Ze čtyř výše uvedených rolí se dobrovolníci stávají většinou kontaktními pracovníky, mohou však být zařazeni i do kterékoliv jiné skupiny.

„Úspěšná činnost nevládní neziskové organizace je založena na nadšení profesionálů a profesionalitě práce s dobrovolníky“ (Tošner, Sozanská, 2002, 69).

V příspěvkové organizaci Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí tvoří lidé velice důležitý článek v celém řetězci „pěti P“ marketingu. V této organizaci, jejímž produktem jsou služby určené lidem, ať už jde o děti, mládež, či dospělé, je nutné, aby lidé pracující v tomto zařízení byli, co se týče lidských vlastností a zároveň výkonnostních faktorů, velice kvalitními osobnostmi, které vytvoří kompaktní celek, tým.

Profese v příspěvkových organizacích typu DDM je legislativně stylizována jako profese vychovatelská, ale pracovníci nemohou být „pouhými“ pedagogy, vychovateli. Je potřeba, aby si uvědomili, že se jejich existence stává závislou na tržním prostředí. Proto musí jít v praxi o profesi manažerskou. Každý pracovník organizace volného času musí vědět, co chce v daném časovém úseku dokázat, a musí také umět předvídat trendy ve svém oboru, aby byl připraven se jim přizpůsobit a pružně na ně reagovat. Je vidět, že požadavky kladené na profil pracovníka organizace volného času jsou vysoké. Činnosti organizované v této instituci se pohybují ve značně širokém rozsahu, což znamená od všestrannosti až po výraznou specializaci. Jde o práci s dětmi, mládeží, také s dospělými. Na pracovníky se pak kladou požadavky širokého vzdělanostního, kulturního rozhledu.

V organizacích volného času pracují profesionální externí, interní a dobrovolní pracovníci s pedagogickým i nepedagogickým vzděláním. MŠMT sestavilo souhrn

základních požadavků, které by měli splňovat všichni dospělí, kteří jsou činní s dětmi a mládeží v jejich volném čase. Pedagogická a psychologická příprava tvoří velice důležitou oblast vzdělání pro odborné zaměstnance organizace volného času. Za opodstatněný požadavek je považováno seznámení se s výsledky takových disciplín, jakými jsou základy pedagogicky, teorie výchovy, sociologie či pedagogická psychologie.

Organizace ovšem také musí sázet v neposlední řadě na to, že pracovníci budou vzděláni i v oblastech, které se týkají řízení, organizování a zajišťování finančních prostředků. Jsou to základy managementu, personálního řízení, motivace, public relations, propagace, image, informačního systému. Samozřejmě k tomu musíme přiřadit i týmovou práci, řízení porad, využití času a další důležité techniky potřebné pro jejich práci.

Je otázkou, zda to, co je po pracovních organizacích volného času požadováno, je také odpovídající mírou ohodnoceno. Pravdou je, že jejich mzdy nepatří k nejvyšším a někdy jsou snad i demotivujícím faktorem především pro mladé pracovníky. Nelze předpokládat, že kromě běžného ročního nárůstu objemu mezd budou platby těchto zaměstnanců směrem nahoru upravovány. Jedinou cestou jsou výsledky práce a iniciativy samotných pracovníků. Od výsledku hospodaření organizací je závislé totiž také to, zda a v jaké míře se vytvoří fond odměn.

Další otázkou také je, jaké mají pracovníci organizace volného času zázemí, kde mohou pohodlně trávit chvíle odpočinku, a kde se vytvoří prostor k neformálním diskusím.

Lidé hrají v procesu poskytování služeb organizace rozhodující roli. Jsou zkrátka nezastupitelní. Na lidech závisí realizace cílů a realizace obsahu činnosti a s tím související spokojenost účastníků.

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Tato diplomová práce má poukázat na význam a možnosti aplikace marketingového přístupu v činnosti organizace volného času, konkrétně Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí.

Hlavním cílem diplomové práce je provést marketingovou analýzu příspěvkové organizace Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí, provést analýzu marketingového mixu v činnostech organizace a na základě výsledků analýzy zpracovat konkrétní návrhy a opatření v činnostech organizace.

Pro dosažení cílů práce jsme si vytyčili následující úkoly:

1. Prostudovat odbornou literaturu a výsledky dostupných prací zabývajících se problematikou vztahující se k tématu práce a na tomto základě zpracovat přehled literatury.
2. Provést charakteristiku volnočasového zařízení.
3. Provést marketingovou analýzu volnočasového zařízení a vyhodnotit ji.
4. Na základě průzkumů zpracovat SWOT analýzu.
5. Doporučit, navrhnout plán opatření vyvozených z analýz pro zlepšení marketingových výsledků.

4 METODIKA

Literatura marketingu hovoří o nutnosti provádění analýz a výzkumů. Upozorňuje také, že tyto postupy jsou v marketingu služeb často opomíjeny. Pro potřeby této práce jsem vybrala několik výčtů z různých zdrojů, od strategického plánování po marketingový audit.

Při práci na marketingové analýze příspěvkové organizace Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí byly použity některé z osvědčených metod užívaných k analyzování daného problému a technik, které se praktikují při hledání řešení problémů. Zejména dotazníkové šetření bylo realizováno na základě potřeb vedení organizace, tzn. řadou krátkých anket a dotazníků. Využívala jsem k analýze vnitřní data organizace a zároveň data sekundární.

V některých kapitolách jsou uvedeny výsledky z pracovních a pedagogických porad, metody brainstormingu a terénního průzkumu (dotazníky, ankety). Analýzu SWOT jsem zpracovala na základě výsledků brainstormingu.

Použité metody a techniky jsou uvedeny v textu vždy u dílčích analýz.

Brainstorming

Brainstorming je jedna z nejpoužívanějších a nejvýznamnějších týmových metod, které se zabývají identifikací problémů, jejich alternativním řešením a hledáním příležitostí ke zlepšení. Brainstorming („bouření mozků“) je pokládán za techniku týmové práce, jejímž cílem je soustředění maxima nápadů, myšlenek k danému tématu. Jednotliví členové týmu mají příležitost vyjádřit se k projednávanému problému, vzájemně se doplňovat, vyslovovat jakékoliv myšlenky, a tím obohatit základnu potřebných informací verbálního charakteru. Zachycuje proces bohatý na nápady a zároveň oproštěný od jakékoliv kritiky. To umožňuje všem zúčastněným zapojit se a vyjádřit své názory k danému problému z pozice hledání nových myšlenek.

Podstata metody je založena na tvůrčí kolektivní spolupráci a myšlení. Vychází z poznatku, že čím více námětů, myšlenek a nápadů je při řešení neznámého problému k dispozici, tím větší je pravděpodobnost, že řešení bude nalezeno za nejpříjatelnějších podmínek.

Velkou předností této metody je, že dovede v procesu skupinové práce uvolnit psychické a sociální zábrany a prorazit myšlenkové bariéry. V neformálním prostředí a ve skupině, která není svázána pracovní hierarchií, je vytvořen prostor pro přirozený projev každého člena týmu.

Tato metoda byla použita při pedagogických a pracovních poradách, kde zaměstnanci diskutovali o příležitostech a hrozbách samotné organizace a o silných a slabých stránkách střediska volného času.

Zásady brainstormingu:

- před započítím ještě jednou problém zopakovat: mluvit by měl v jednom okamžiku pouze jeden. Po fázi vymýšlení přichází na řadu výběr nejlepších nápadů ze všech zapsaných.
- žádné hodnocení: zveřejněné nápady by neměly být nikým komentovány, ani hodnoceny. I ten zdánlivě nejhloupější může inspirovat ostatní.
- podpora uvolněné atmosféry: u brainstormingu jde především o kvantitu nápadů. Pomáhá neformální prostředí. Problémy řeší tým, který se navzájem zná (účastníci by se jinak mohli obávat, že se před ostatními shodí), není vhodná kritika ostatních. Dobrá nálada podporuje divergentní myšlení.
- všechno zapisovat: formální struktura brainstormingového týmu by měla obsahovat pouze zapisovatele, tedy člověka, který se nemusí nutně zúčastnit vymýšlení, ale zapíše všechny nápady, které byly řečeny. Čím více nápadů, tím pravděpodobnější je nalezení nejlepší varianty.

Kritika brainstormingu:

- motivace: vzhledem k tomu, že účastníci nejsou hodnoceni samostatně za počet nápadů, ale veškeré nápady jsou sepisovány dohromady, mohou vlivem sociální lenivosti ztrácet motivaci k vymýšlení.
- obava z hodnocení: i přes avizované a vzájemné nehodnocení si nápadů se účastníci obávají vyslovit své jedinečné myšlenky. Tato složka roste vlivem obtížnosti úkolu, tedy s pravděpodobností špatné odpovědi.
- blokování výkonu: tím, že vždy mluví pouze jeden a druzí mlčí, může docházet k zapomínání nápadů, rušení diskusí nebo přerušování tvorby nápadů.

Dotazníkové šetření

Dotazník je specifická metoda, která se zakládá na shromažďování dat dotazováním se určité skupiny osob.

V dotazníkové metodě je používáno termínu otázka a položka. Respondenti jsou vyzváni, aby ze souboru tvrzení označili to, které odpovídá jejich názoru. Hlavní úlohou v dotazníku je formulace otázek. Otázky musí být jasně a konkrétně formulovány, respondent musí otázku skutečně chápat. Každá otázka má být jednoznačná. Je třeba dbát na to, aby otázky nenaváděly k určitým odpovědím. Otázky musí být stylisticky promyšlené a gramaticky správné.

Dotazník je potřeba sestavit tak, aby jeho vyplňování bylo pro respondenty co nejjednodušší. Možnost vyhodnocení, pomocí Likertovy stupnice, spočívá v hodnocení názoru od silně pozitivního přes neutrální až po postoj silně negativní. Sémantický diferenciál je stupnice se dvěma póly s opačným významem, stupnice přikládaného významu.

Dotazníkové šetření jsem využila zejména u zjišťování postoje veřejnosti k samotné volnočasové organizaci (image organizace), také při analyzování vztahů mezi zaměstnanci v organizaci a vztahu organizace k okolním spolupracujícím subjektům, tzn. vztahu k ostatním školským zařízením.

Introspektivní metoda

V této metodě jsou použity vlastní zkušenosti v oblasti pedagogické činnosti v organizaci volného času a vlastní účast při pedagogických a pracovních poradách.

Bostonská matice (matice BCG – Boston Consulting Group)

Bostonská matice je užitečný analytický nástroj umožňující posoudit situaci výrobku na trhu. Dříve než se firma rozhodne, jak se svým výrobkem naložit, měla by zjistit, v jaké pozici se její výrobek nachází.

V principu může být v jedné ze čtyř základních pozic (Cooper, Lane, 1999, 109).

1. Hvězdy

- jsou výrobky, které mají velký tržní podíl na prudce rostoucích trzích. Tyto výrobky jsou ceněny pro své vynikající tržní postavení. U nich se vyplatí silně investovat do marketingového úsilí.

2. Peněžní krávy

- jsou výrobky, které mají velký tržní podíl na pomalu rostoucích, nebo dokonce klesajících trzích. Investice do těchto výrobků bývají neefektivní.

3. Otazníky

- jsou výrobky, které mají malý podíl na prudce rostoucích trzích. Vzhledem k potenciálně vyšším ziskům by měla firma silně investovat do marketingového úsilí a pokusit se získat větší tržní podíl.

4. Bídící psi

- jsou výrobky, které mají malý tržní podíl na mírně rostoucích, nebo dokonce klesajících trzích. Prodej bývá neefektivní a je třeba se těchto výrobků zbavit, nebo je zásadním způsobem revitalizovat.

Při této analýze jsem využila vnitřní dokumentaci činnosti DDM Velké Meziříčí. Analyzovala jsem úspěšnost prodeje jednotlivých aktivit, jejich naplněnost, a to zda mají rostoucí či klesající tendenci. Zaměřila jsem se na časové rozmezí školních let 2007 až 2009.

Analýza SWOT

Je jednou z technik poznání organizačního prostředí a vnitřních možností zařízení. Analýza SWOT vychází z předpokladu, že organizace dosáhne strategického úspěchu maximalizací předností a příležitostí a minimalizací nedostatků a hrozeb.

Název analýzy je zkratkou anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats Analysis.

„SWOT analýza je základní a pravděpodobně i nejrozšířenější technikou pro zpracování situační analýzy“ (Bárta, 1997, 35).

Hannagan (1996, 98) pozoruje, že teprve úplný výčet silných stránek a následné uspořádání podle pořadí důležitosti pomůže identifikovat ty, na nichž by měla organizace stavět. S jeho tvrzením souhlasíme. Pokud se slabé stránky podaří identifikovat, mělo by být možné je odstranit.

Tradičně se analýza SWOT zapisuje do tabulky o čtyřech kvadrantech. Každý z nich je určen pro jednu z částí. Horní polovina je obvykle ponechána pro vnitřní faktory a spodní polovina pro vnější faktory.

Analýzu SWOT je třeba vnímat jako nástroj, jehož pomocí dojde k uspořádání existujících informací. Nevede k objevení zcela nových, netušených poznatků, ale k využití informací na kvalitativně vyšší úrovni než jsou pouhé neformalizované diskuse o nich.

V průběhu analýzy SWOT získáváme:

- informace pro vlastní rozhodování,
- podklady pro formulování strategické koncepce organizace, která zahrnuje formulování poslání (vize) organizace, dlouhodobých a krátkodobých cílů organizace,
- podklady pro autoevaluaci,
- argumenty – důvody důležité pro korekci změn činnosti školy, tvorbu školního vzdělávacího programu.

Z hlediska kvalitního průběhu analýzy SWOT je důležité:

- analýzu důkladně připravit,
- analýze věnovat dostatečně dlouhý čas,
- do procesu analýzy zapojit co nejvíce účastníků.

Cílem analýzy SWOT je z obecnějšího hlediska vyhodnotit postavení organizace v rámci jejího regionu (jak významná a potřebná, nebo naopak jak ohrožená je její existence – příležitosti a rizika) a do určité míry, tedy z obecnějšího pohledu, než je systematická evaluační činnost, vyhodnotit kvality její činnosti (silné a slabé stránky).

Analýzu SWOT provádíme, jestliže se např. zamýšlíme nad posláním organizace, formulujeme její záměry a strategii, personální koncepci nebo vyhodnocujeme efektivitu propagační a hospodářské činnosti, sledujeme demografický vývoj regionu, vývoj zaměstnanosti, konkurenční prostředí, reference o škole, kvalitu informačního systému, materiálně-technickou vybavenost apod.

Analýza SWOT plně nenahrazuje systematickou evaluační činnost, která musí splňovat určité náležitosti, ale může být jejím odrazovým můstkem nebo doplňkem zejména v období výraznějších změn (nástup nového ředitele) a transformací (nové právní předpisy a další).

Analýzu SWOT můžeme využít jako metodu hodnocení kvality organizace, či nástroj marketingového řízení organizace.

Metoda mundial

Metoda mundial (soutěž) mezi sebou porovnává silné a slabé stránky na jednom formuláři a příležitosti a hrozby organizace na formuláři druhém. Nejde o nic jiného než o jednu z technik zpracování získaných informací prostřednictvím vyhodnocovací tabulky.

Jednotlivé faktory ze slabých a silných stránek mezi sebou hrají soutěž každý s každým. Postupně se „utkává“ každý faktor ze silných stránek se všemi faktory ze slabých stránek. Výsledkem může být vítězství 2:0, remíza 1:1, či prohra 0:2. Na základě toho pak můžeme určit pořadí jednotlivých faktorů a určit tak silnější vliv (silné nebo slabé stránky). Totéž „utkání“ proběhne i mezi příležitostmi a hrozbami. Tím budeme znát silnější vliv z příležitostí a hrozeb.

Na základě identifikace silnějších faktorů určíme vhodnou strategii pro svou organizaci.

5 VÝSLEDKY A DISKUSE

5.1 Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí

Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí je školské zařízení působící v oblasti zájmového vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. DDM je součástí školské výchovně vzdělávací soustavy a plní funkci výchovnou, vzdělávací, kulturně osvětovou a metodickou.

Zřizovatelem DDM jako příspěvkové organizace s právní subjektivitou je od 1.1.2004 Město Velké Meziříčí. DDM nabízí vhodné vyplnění volného času zájemcům všech věkových kategorií ve více než 100 zájmových útvarech, dále pro ně pořádá akce různého zaměření (sportovní soutěže, umělecké soutěže, výstavy, besedy, rukodělné činnosti, výlety, výukové programy, tábory atd.).

Hlavním účelem Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí, příspěvkové organizace, je poskytování zájmového vzdělávání dětí, mládeže a dospělých. Předmět činnosti je vymezen v § 111 zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělání, v platném znění (školský zákon) a vyhláška MŠMT č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání v platném znění.

Pod výrazem „zájmové vzdělávání“ není třeba hledat něco převratně nového či neznámého. Činnosti, které zahrnujeme, jsou v naprosté většině běžnou náplní práce středisek volného času – DDM. Zájmové vzdělávání je souhrnem výchovně-vzdělávacích, poznávacích, rekreačních, rekondičních, zotavovacích a dalších systematických i jednorázových činností a aktivit, směřující k účelnému naplnění volného času dětí, mládeže a dospělých. Umožňuje získat další vědomosti a dovednosti mimo školní výuku. Vede účastníky k seberealizaci a k sebepoznání, objevování, rozvoji a podpoře vlastních schopností a dovedností. Doplnuje a navazuje na vědomosti a poznatky získané ve škole, pomáhá vytvářet mosty mezi teorií a praxí.

Formy činnosti jsou rozmanité a strukturálně členěné. Není opomíjena ani problematika participace či prevence patologických jevů ve společnosti.

DDM působí ve městě, které má cca 12 000 obyvatel. Svými aktivitami zasahuje a působí také v mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko a v kraji Vysočina. Má velmi dobrou spolupráci a podporu ve velkomeziříčské radnici a řadě subjektů ve městě, spolupracuje se školami, neziskovými organizacemi, s médii.

DDM Velké Meziříčí se rozsahem své činnosti řadí mezi velká střediska volného času. Je největším střediskem volného času v okrese Žďár nad Sázavou co do počtu účastníků zájmového vzdělávání. V současné době nabízí v pravidelné činnosti více než 50 různých zájmových útvarů s cca 1 200 členy, kteří se pravidelně scházejí. Ostatních činností se pak účastní cca 20 000 klientů ročně. Činnost v současné době zajišťuje 11 interních zaměstnanců a 31 externích zaměstnanců. Z interních zaměstnanců v DDM Velké Meziříčí pracuje 7 pedagogických pracovníků a 4 provozní zaměstnanci. Celkový souhrn zaměstnanců doplňuje statutární orgán DDM, ředitelka. Externí pracovníky organizace zaměstnává převážně v pracovní činnosti zahrnující vedení zájmových kroužků a organizování dalších aktivit DDM.

DDM Velké Meziříčí jako příspěvková organizace je financována ze dvou hlavních zdrojů, z příspěvku na provoz, jenž získává od zřizovatele, a z finanční dotace na přímé náklady, které získává od MŠMT ČR prostřednictvím normativního financování kraje Vysočina. Další finanční prostředky získává organizace vlastní činností, z plateb školného od klientů, pomocí projektů, grantů, sponzorskými dary apod.

5.2 Činnost DDM Velké Meziříčí

Činnost DDM Velké Meziříčí probíhá v několika různých odvětvích:

- PRAVIDELNÁ ZÁJMOVÁ ČINNOST
 - zájmové vzdělávání probíhá v zájmových útvarech a kurzech, které mají pravidelnost a jsou dány rozvrhem – den, čas, týden. Probíhá pravidelně, má alespoň 10 schůzek.

- PŘÍLEŽITOSTNÁ ZÁJMOVÁ ČINNOST
 - zahrnuje nabídku organizovaných příležitostných nebo cyklických akcí výchovně-vzdělávacího nebo rekreačního charakteru. Přes možnou pravidelnost to není činnost průběžná – pouze příležitostná. Jedná se o různá programová dopoledne, výlety, víkendové akce apod.

- SPONTÁNNÍ ZÁJMOVÁ ČINNOST
 - činnost je využívána individuálně nebo skupinami účastníků neorganizovaně podle momentálního zájmu. Tato činnost nemá pevně stanovený začátek nebo konec. Jde o činnost průběžnou, která je pedagogicky a organizovaně ovlivňována nepřímo.

- ORGANIZACE SOUTĚŽÍ A PŘEHLÍDEK VYHLAŠOVANÝCH NEBO DOPORUČENÝCH MŠMT ČR
 - jde o součást výchovně vzdělávací práce DDM. Zaměstnanci DDM se svými spolupracovníky a aktivisty zabezpečují příslušná soutěžní kola jak organizačně, tak odborně.

- PRÁCE S TALENTOVANOU MLÁDEŽÍ
 - má několik forem. Jde o vyhledávání talentů s různým specifickým zaměřením. V DDM Velké Meziříčí se jedná především o práci s talentovanými sportovci, minižactvo házené.

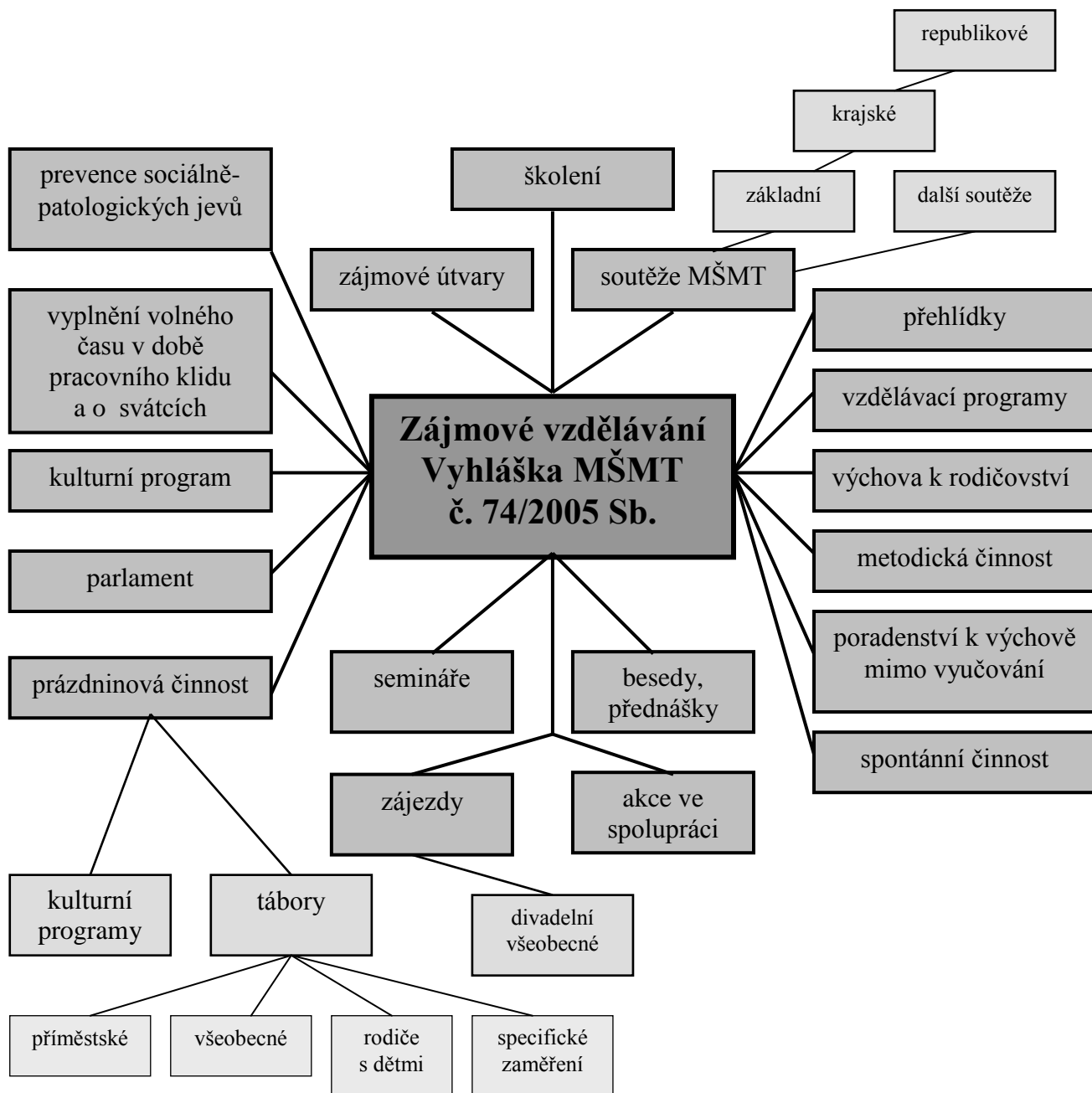
- PRÁZDNINOVÁ TÁBOROVÁ ČINNOST
 - organizovaná činnost v době dlouhodobého volna – prázdniny. V DDM probíhá převážná část těchto aktivit v době letních prázdnin (pobytové a příměstské tábory).

- ODBORNÁ A METODICKÁ POMOC
 - odborná pomoc ostatním subjektům (školení, vzorové akce, metodický materiál, odborné praxe studentů atd.)

- OSVĚTOVÁ A INFORMAČNÍ ČINNOST
 - akce zaměřené např. na bezpečnost dětí a mládeže, pomoc handicapovaným apod.

Dům dětí a mládeže též pracuje s ohroženými sociálními skupinami. Úspěšně vykonává pomocí vybraných zájmových činností integraci handicapovaných dětí. Svoji činností plní úkoly v prevenci sociálně-patologických jevů ve společnosti.

Následující schéma zobrazuje oblasti zájmového vzdělávání dle Vyhlášky č.74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání. Lze říci, že DDM Velké Meziříčí svojí činností zčásti zaplňuje veškeré níže zvýrazněné oblasti činností středisek volného času.



Obrázek 6. Členění zájmového vzdělávání DDM Velké Meziříčí (Výroční zpráva DDM Velké Meziříčí, školní rok 2008/2009, 17).

Školní rok 2008/2009 umožňoval všem zájemcům z řad různých věkových kategorií s rozličnými zájmy vhodně vyplnit a využít svůj volný čas. V pravidelné zájmové činnosti pracovalo 118 zájmových útvarů s počtem 1 121 dětí, mládeže a dospělých s nárůstem 50ti účastníků během školního roku. Na základě konzultace s vedením organizace se tyto hodnoty příliš neliší s předešlými lety. Lze tedy konstatovat, že se organizaci daří stabilně naplňovat stejný počet zájmových útvarů již po delší dobu dosavadní činnosti. Samotné zaměření aktivit v zájmových útvarech umožňuje roztrždit kroužky do konkrétních oddělení DDM Velké Meziříčí.

Oddělení – zaměření zájmových útvarů DDM Velké Meziříčí:

- oddělení techniky
 - 26 zájmových útvarů
- oddělení jazykovědy a přírodovědy
 - 20 zájmových útvarů
- oddělení estetiky
 - 46 zájmových útvarů
- oddělení tělovýchovy a sportu
 - 24 zájmových útvarů
- oddělení sociální
 - 2 zájmové útvary

Zájmové útvary pracují pod vedením pedagogických pracovníků interních a externích. Vše má svůj stanovený řád a pravidla. Soustavně je po celý školní rok vedena pedagogická i ekonomická dokumentace. Celoroční plán zájmového vzdělávání DDM vycházel z daných prostorových, finančních a materiálních možností zařízení a z aktuální poptávky uchazečů o různé volnočasové aktivity a ze současného trendu společnosti.

Nadále DDM pokračuje ve výchovně-vzdělávacích, rekreačních, spontánních a dalších činnostech, které v minulých letech u účastníků sklidily úspěch. Nabídka pravidelné zájmové činnosti se rozšířila o vzdělávání, které veřejnost přijala kladně, o čemž svědčí návštěvnost a zájem jednotlivců (Výuka počítačů pro seniory). Menší pokles zájmu byl u zájmových útvarů s výukou cizích jazyků, programování.

Tabulka 1. **Stav pracovníků DDM Velké Meziříčí ke dni 24.9.2009**

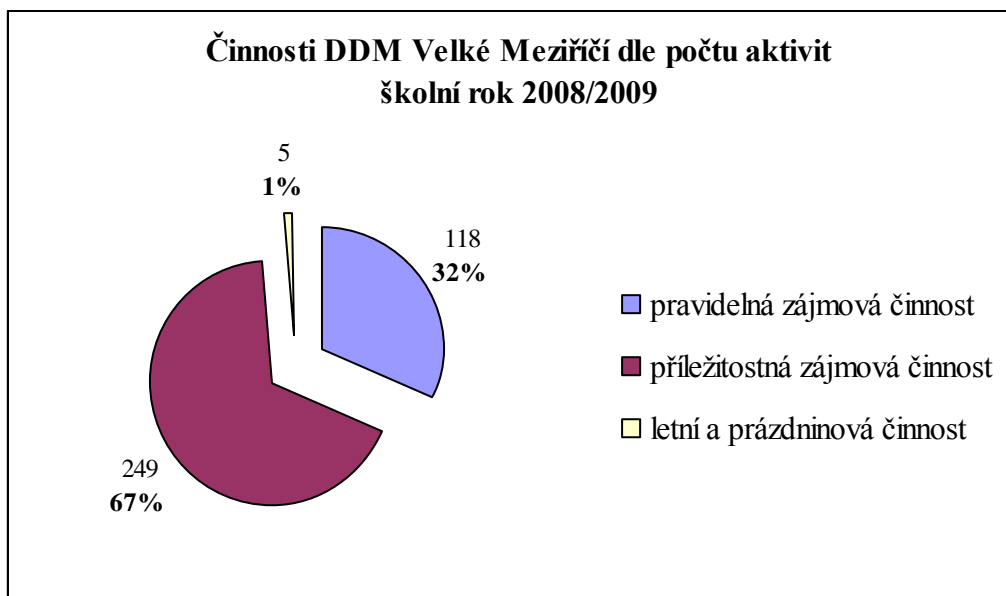
Zaměstnanci DDM VM		Počet k 24.9.2009	Úvazek
Interní	provozní	4	3,32
	pedagogičtí	7	7
Externí	pedagogičtí	31	
Celkem		42	10,32

Během celého kalendářního roku nechyběla ani nepravidelná, spontánní a rekreační činnost. Volnočasové aktivity naše zařízení pořádalo nejen v běžném pracovním týdnu, ale také ve dnech pracovního klidu, o svátcích a o prázdninách. Příliš specifické akce navštěvoval menší počet zájemců. Tito klienti ovšem ocenili skutečnost, že i oni mohou rozšiřovat pomocí akcí pořádaných DDM své znalosti a dovednosti. Kulturní, sportovní a další soutěžní či zábavné akce se těšily většímu zájmu návštěvnosti. Se svými kulturními a vzdělávacími programy pro děti zaměstnanci DDM během školního roku a prázdnin navštívili i okolní obce. Pomocí těchto kulturně-výchovných programů se dařilo vzdělávat, seberealizovat, potěšit všechny přítomné a reprezentovat i prezentovat činnost DDM Velké Meziříčí.

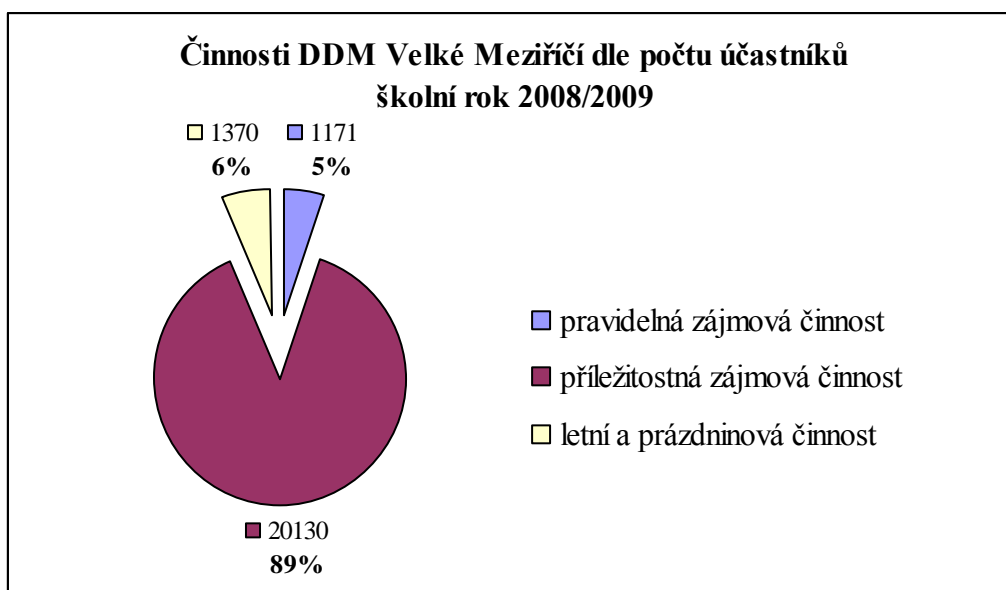
Nepravidelná zájmová činnost činí 249 akcí za školní rok 2008/2009. Všechny zájmové činnosti jsou na pořádání časově i materiálně náročné, náročné jsou i pro pedagogické pracovníky interní i externí, kteří za akce zodpovídají a provádí ji s láskou vždy tak, aby každá akce měla zdárný průběh a dosáhla očekávaných cílů.

Organizace nadále spolupracuje se všemi organizacemi ve městě i v blízkém okolí. Spolupráce se všemi školami ve městě i v okolních obcích, s podnikateli, úřady a dalšími organizacemi, je hodnocena velmi kladně.

Z následujících grafů vyplývá zajímavá skutečnost. Pravidelná zájmová činnost DDM Velké Meziříčí sice zaujímá 32 % všech aktivit organizace (Obrázek 7), ovšem vzhledem k počtu účastníků na akcích (nepravidelná, příležitostná zájmová činnost) je to pouhých 5 % celkové činnosti DDM Velké Meziříčí ve školním roce 2008/2009 (Obrázek 8).



Obrázek 7. Činnosti DDM Velké Meziříčí dle počtu aktivit



Obrázek 8. Činnosti DDM Velké Meziříčí dle počtu účastníků

Ve školním roce 2008/2009 pořádal DDM Velké Meziříčí celkem 5 táborových akcí. Oproti jiným střediskům volného času pořádal pouze 1 letní tábor. Organizace nevlastní žádnou základnu, jenž by mohla pravidelně využívat k táborovým účelům, proto nabízí klientům větší množství městských táborů. Podařilo se také zorganizovat letní zahraniční rekreaci pro rodiče s dětmi. V této činnosti by organizace ráda pokračovala i v příštích letech.

Tabulka 2. Letní a prázdninová činnost DDM Velké Meziříčí (šk. rok 2008/2009)

Tábor	Zodpovídající pracovníci	Počet dnů	Počet dětí
Městský - jarní prázdniny	Interní	5	335
Městský – letní prázdniny	Interní	22	387
Letní – hasičský	Externí	8	252
Letní	Interní	8	461
Letní zahraniční	Interní	10	270
Celkem			1 370

Průběh pravidelné zájmové činnosti probíhal ve školním roce 2008/2009 bez větších problémů. Zájemci o pravidelnou zájmovou činnost měli možnost volby z více než 50ti různých zájmových útvarů, a toho také využili. V tabulce níže uvádíme počet zájmových útvarů a počet navštěvujících členů těchto zájmových útvarů ve školním roce 2008/2009. Sloupce ZÚ externí a ZÚ interní zahrnují počty zájmových útvarů pod vedením buď externích či interních pedagogických pracovníků.

Tabulka 3. Pravidelná zájmová činnost DDM Velké Meziříčí

Oddělení DDM	Počet zájmových útvarů			Počet členů v ZÚ			
	ZÚ externí	ZÚ interní	ZÚ celkem	Zapsaných	I. pololetí	II. pololetí	Rozdíl
Techniky	10	16	26	230	234	238	8
Jazykovědy a přírodovědy	18	2	20	178	184	187	9
Estetiky	10	36	46	406	422	415	9
Tělovýchovy a sportu	7	17	24	291	293	304	13
Sociální	0	2	2	16	27	27	11
Celkové shrnutí	45	73	118	1 121	1 160	1 171	50

5.3 Vnější faktory organizace

Makroprostředí podniku představuje faktory většinou velmi těžce ovlivnitelné. V podstatě organizace volného času téměř nemá žádnou možnost do tohoto okolí zasáhnout. Podnik jako takový nemůže sám ovlivnit např. demografickou křivku či ekonomický příjem domácnosti.

V tomto prostředí se odrážejí makroekonomické trendy, jenž vypovídají o vývoji celé společnosti, a které jsou neustále v pohybu, a proto přinášejí organizaci volného času určité problémy a často i hrozby. Níže uvádíme a podrobně rozebíráme faktory nejvíce ovlivňující činnost DDM VM.

Toto prostředí ovlivňuje vlastní marketingový systém organizace. Lze jej rozdělit do čtyř kategorií, někdy také nazývaných **faktory STEP** (Hannagan, 1996, 90).

Níže uvedené faktory podrobněji rozebíráme v následujících kapitolách.

- faktory sociální,
- faktory technologické,
- faktory ekonomické,
- faktory politické.

5.3.1 Faktory sociální

Střediska volného času musí brát v úvahu sociální faktory ovlivňující jeho činnost. Mezi ně patří populace, míra vzdělání, kulturní stránky života populace, národnostní složení apod.

Demografické faktory

- Lidé jsou základem trhu středisek volného času, proto jsou populační trendy základní součástí jeho prostředí. Lze zjistit, jak proměnlivá je dnešní doba z pohledu populačního chování. Děje se tak s přispěním společenských změn a vnější vliv působí zejména ekonomicky méně stabilní skupiny, tj. mládež, mladé rodiny či handicapovaní. Dochází ke snížení sňatkovosti a snížení porodnosti. Porodnost v regionu je klesající. Samotný DDM VM poslední dva roky pocítil malý nárůst účastníků zájmových útvarů navštěvující mateřské

školy, předškolní děti. V letošním roce již došlo k přeplnění kapacit mateřských škol (v místě organizace je 5 mateřských škol s minimálně dvěma třídami). To znamená, že do budoucna, výhledově do 2-3let, může DDM VM očekávat větší počet klientů, kteří budou navštěvovat základní školy.

Kulturní faktory

- Postoj společnosti k vytváření a ovlivňování zařízení pro volný čas je faktor vhodný pro zpracování metodami marketingového výzkumu. Kultura naší společnosti není uchována v našich předcích, ale je výsledkem působení sociálního prostředí. Z toho poté vyplývají naše hodnoty, zvyky a preference, které se samovolně mění a dávají směr našemu chování. Stále větší procento lidí buduje kariéru, než uzavrou manželství, což vede k pozdějším sňatkům a rození dětí ve starším věku rodičů. V širším kontextu toto vede nejen ke snížení populace, ale tento jev je násoben i posunem populace.

5.3.2 Faktory technologické

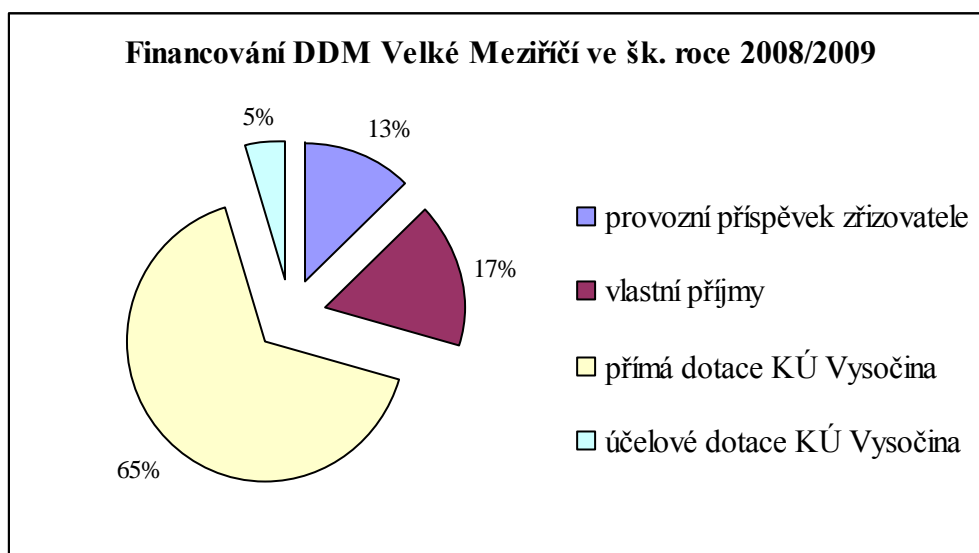
Technologické faktory, nebo také inovační faktory představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací, komunikační a informační technologie aj. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který jim umožňuje dosahovat lepších hospodářských výsledků, zvyšovat konkurenční schopnost.

DDM VM se snaží využívat příležitosti pro inovace např. tím, že materiálně technické vybavení učeben využívající k činnostem v zájmových útvarech pravidelně obnovuje, snaží se získávat moderní technologie v oblasti technického ozvučení využívaného při příležitostných akcích či akcích pro veřejnost.

5.3.3 Faktory ekonomické

DDM VM působí převážně na regionální úrovni, ale i tak je součástí velkého a málo ovlivnitelného systému. Organizace se může spolehnout na dva základní zdroje financování, na příspěvek od zřizovatele na provoz a na finanční prostředky z MŠMT určené na přímé náklady. Tyto finanční prostředky ovšem nepokrývají zdaleka 100 % provozu organizace. Prostředky na provozní náklady od zřizovatele v loňském školním roce 2008/2009 činily 24 % provozních nákladů. Zbývající část DDM VM získává

vlastní činností, tj. díky především školnému za pravidelné zájmové útvary, účasti v různých grantových a projektových řízeních. Z těchto finančních prostředků je hrazena také část mzdových nákladů, a to zejména externím pedagogickým pracovníkům.



Provozní příspěvek zřizovatele	582 000,-
Vlastní příjmy	749 622,-
- vybrané školné	446 018,-
- vybrané poplatky za nepravidelnou činnost	303 604,-
Přímé dotace KÚ Vysočina	3 003 000,-
Účelové dotace KÚ Vysočina	207 250,-

Obrázek 9. **Financování DDM Velké Meziříčí**

Organizace nevlastní tělocvičnu, kulturní sál ani turistickou základnu, a proto je nucena na různou výchovně-vzdělávací činnost příslušné prostory pronajímat za úplatu. Pouze Jupiter club Velké Meziříčí a Město Velké Meziříčí (hasičská zbrojnice) vychází organizaci vstříc. Za některé akce pořádané ve spolupráci s nimi neplatíme nájem, což má pro DDM VM veliký ekonomický, ale i etický význam. Náklady celkem za nájem těchto prostor činily 68 402,- Kč.

Horší situace je v oblasti přímých nákladů. Zde platí normativní financování. Kraj Vysočina stanovuje financování dle přihlášených účastníků do zájmových útvarů. Do této sumy se ovšem nezahrnují počty přihlášených dětí mateřských škol (pouze ty, co

dosáhly věku 6ti let) a počty přihlášených dospělých. Organizace se ovšem věkové skupině předškolních dětí velmi věnuje, jsou to totiž její budoucí klienti.

5.3.4 Faktory politické

DDM VM je příspěvková organizace Města Velké Meziříčí. I když je to organizace s právní subjektivitou, je plně v moci politiků a úředníků. V komunální politice se dá udělat velký politický boj i z menších záležitostí, než je např. středisko volného času, proto je pro organizaci velmi podstatná. Pozici u představitelů obce má DDM VM relativně pevnou, i přesto že v okolí i v místě vznikají další nové volnočasové organizace. Organizace DDM VM cíleně komunikuje s politiky a úředníky na městském úřadě, dokonce spolupracuje na různých projektech či akcích. Spolupráce a vztahy organizace se zastupiteli města jsou dobré. Je v zájmu DDM VM je nadále na této úrovni udržovat.

5.4 Vnitřní faktory organizace

Mikroprostředí středisek pro volný čas můžeme posuzovat ve dvou rovinách. První zahrnuje externí prostředí, které je středisku volného času svou podstatou blízké a zasazuje je tedy do svého marketingového systému. Druhou rovinou je pak prostředí samotného střediska volného času, je to jeho kultura, klima. Toto okolí je tím, co SVC bezprostředně obklopuje, s čím se každodenně dostává do kontaktu, co jej uvnitř silně ovlivňuje.

5.4.1 Klienti DDM VM

DDM VM nabízí své služby dětem, žákům, studentům, dospělým, odborné veřejnosti, školským organizacím i komerčním subjektům. Převážná část nabídky je směřována žákům do 15ti let. Pozitivně lze hodnotit skutečnost, že si DDM VM udržuje nadále mnoho klientů – dětí předškolního věku. Předškoláci a jejich rodiče mají o DDM VM povědomí a je snadnější je oslovovat i po vstupu dítěte do základní školy.

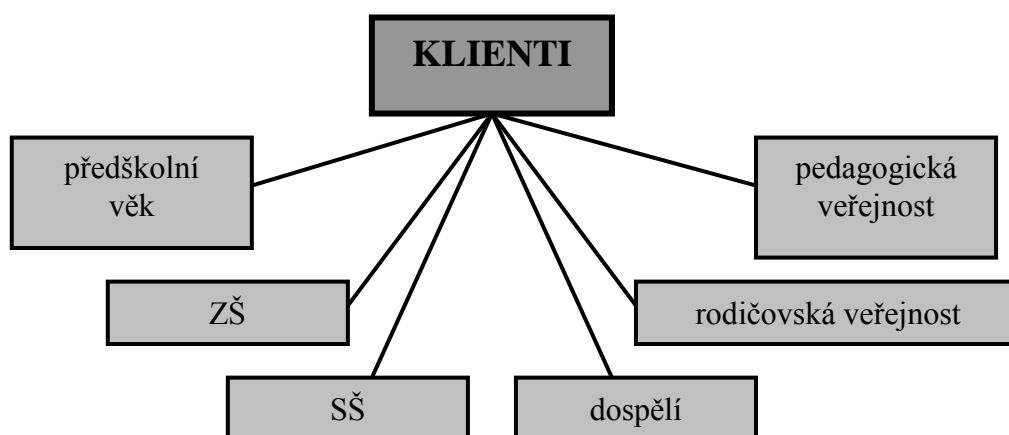
DDM VM chápe, že hlavním činitelem ovlivňujícím chod organizace jsou klienti. Proto se snaží zjišťovat a analyzovat jejich potřeby. DDM VM by se měl především zaměřit na skupinu mládeže ve věku 15-18 let, jim pak nabídnout širší škálu volnočasových aktivit. Finančním přínosem, platba za školné, pro DDM VM jsou taktéž dospělí zákazníci. Nabídka pro tuto věkovou skupinu by ovšem mohla být také rozsáhlejší.

Organizace by měla klást velký důraz na rodiče, neboť oni jsou víceméně rozhodujícím faktorem, jenž zejména těm mladším dětem určuje, jak a kde budou trávit svůj volný čas. U starších dětí vliv rodičů slábne, ovšem není nezanedbatelný.

Cílové skupiny

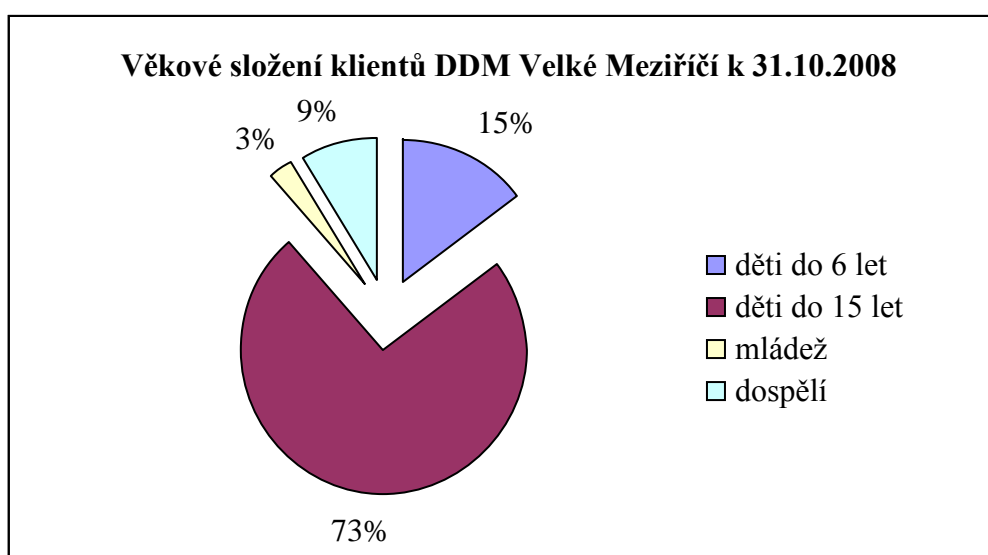
Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí – školské zařízení má široké spektrum zákazníků, klientů, jenž využívají rozsáhlé nabídky služeb střediska volného času. Mezi hlavní zákazníky organizace patří:

- děti mateřských škol (3-6 let),
- děti základních škol (6-15 let),
- mládež (16-26 let),
- dospělí,
- rodiče,
- pedagogická veřejnost (učitelé MŠ, ZŠ a SŠ, vychovatelky ŠD),
- neziskové organizace.



Obrázek 10. Účastníci zájmového vzdělávání (Výroční zpráva DDM Velké Meziříčí, školní rok 2008/2009).

Klienty střediska volného času, zvláště rodiče, musí organizace důkladně informovat o tom, co se zakoupenou službou přesně získají. Mnozí z nich mají vysoká očekávání (za zakoupenou službu si představují např. úspěch svého dítěte na republikovém kole v soutěži mažoretek, nebo že jejich syn či dcera zvládne plynulou konverzaci v angličtině s rodilým mluvčím po skončení docházky do ZÚ). Často si pletou zájmový útvar s vrcholovým sportem, či uměním. Je třeba v tomto případě přesně stanovit, co je vzdělávání a co je pouze koníček, hobby.



Obrázek 11. Věkové složení klientů

5.4.2 Konkurence DDM VM

Významem tvorby konkurenční strategie pro neziskové organizace by se mělo zabývat každé středisko volného času. Konkurenční strategie může být jedním z faktorů úspěšnosti neziskových organizací.

Rozdíly mezi nestátními neziskovými organizacemi a komerčními podnikatelskými subjekty se projevují především v odlišném poslání, rozdílné organizaci, majetkových a kapitálových poměrech, získávání zdrojů apod. Tyto rozdíly se ovšem také projeví v rámci definování konkurenční strategie organizací.

Významnými momenty pro definování konkurenční strategie jsou určení poslání a výkonnostního potenciálu neziskové organizace. Nezbytným krokem je analýza okolí neziskového sektoru a promítnutí nejdůležitějších faktorů okolí do formulace konkurenční strategie organizace.

Konkurenční okolí DDM VM

- V mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko zahrnující celkem 33 obcí působí v oblasti volného času mnoho subjektů různých právních forem. Organizace DDM Velké Meziříčí realizuje svoji činnost převážně v oblasti Velkomeziříčska, vzhledem k časové a vzdálenostní náročnosti nepůsobí organizace již v širokém okolí.
- Největším konkurentem v činnostech v oblasti trávení volného času obecně jsou různé sportovní aktivity. Město Velké Meziříčí podporuje především tělocvičné jednoty Sokol a Spartak, fotbalový a hokejový klub. V oblasti volného času, nejen v té sportovní, působí v okolí DDM také střediska ekologicky zaměřená, Základní umělecká škola a nově vzniklé občanské sdružení Delfin. V něm zejména spatřujeme největší konkurenci, neboť nabízí víceméně nám podobné zájmové kroužky. Problém vidíme i v tom, že prezentace tohoto sdružení na veřejnosti je bohužel spatřována v souvislosti s činnostmi DDM VM. Lidé si po dlouhá léta spojovali pojmy „kroužek“ pouze s DDM VM, popř. se ZUŠ VM. Nově vzniklé sdružení, bohužel k naší nelibosti, tohoto faktu patřičně využívá a dokonce lze říci, že i přebírá různé zájmové útvary, ovšem pod jinými či podobnými názvy, do své nabídky volnočasových aktivit. Nespokojenost jejich klientů (stížnosti rodičů, neprofesionalita pracovníků apod.) ovšem padá i na naši organizaci, v závislosti s mylným spojováním obou subjektů v jeden. Je třeba udělat patřičné kroky a od této organizace se před veřejností distancovat.
- S ostatními subjekty zabývající se volnočasovými aktivitami obyvatel mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko problémy nejsou. Dokonce dochází i k účelové spolupráci, výpomoci apod. se subjekty na společných projektech či akcích. Je třeba ovšem spatřovat konkurenci i mezi subjekty typu Městská knihovna, fit-centra, školní kluby, ostatní školská zařízení, tzn. základní školy, které v hojné míře otvírají nejrůznější kroužky, nebo realizují různé akce určené pro širokou veřejnost v oblasti volného času.
- Je ovšem také nutné si uvědomit a nepřehlížet konkurenci v podobě vybavenosti domácností (televize, PC), restauračních zařízení, heren i cestovních kanceláří atd.

Všichni výše zmínění konkurenti nabízejí prostředek k využití volného času, proto je nezbytné analyzovat přednosti střediska volného času, které se v konkurenčním prostředí zdůrazňují.

Určitě k přednostem DDM VM oproti jiným organizacím působícím v oblasti volnočasových aktivit patří:

- větší přizpůsobivost k požadavkům klientů,
- komplexnější nabídka služeb na profesionální úrovni,
- individuální přístup k účastníkům,
- finanční dostupnost nabízených služeb,
- dobrá poloha budovy DDM ve městě,
- dobré vztahy s ostatními školami,
- dobré výsledky na soutěžích a turnajích.

Konkurenční strategie

Jakou tedy zvolit konkurenční strategii? Domníváme se, že by byla vhodná strategie konkurenční diferenciací, kdy veřejnost a zákazníci vnímají odlišnost ve kvalitě poskytovaných služeb. Neexistují zde žádné bariéry při vstupu klientů a nepředpokládá se snižování cen za služby, což si v současné době nemůže DDM VM dovolit. Je zapotřebí se odlišit vnímanou kvalitou nabízených služeb za předpokladu volného náboru klientů bez omezení.

Strategii volného vstupu může DDM VM využít při běžných volnočasových aktivitách, které jsou typické pro střediska volného času. Zachovat tak tvář střediska volného času, které je otevřeno pro každého a snažit se o co nejnižší náklady, aby nabízené služby byly přístupné co možná neširšímu počtu klientů. Pomoci financovat takovéto aktivity mohou např. lukrativní aktivity, které by tvořily zisk.

Strategie výjimečnosti by se dala využít u uměleckých oborů, které by lákaly a oslovovaly klienty díky např. uznávanému a známému lektorovi, popř. lze tuto strategii uplatnit u tanečních zájmových útvarů, jenž by vedli známí tanečníci z oboru profesionální tance. Ovšem je zde nutné počítat s tím, že uchazeči mají určité nadání pro tyto aktivity. Středisko volného času by si ovšem mělo dát pozor, aby neztratilo dobrou pověst organizace určené pro všechny.

Pro zvýšení tržního podílu by měl DDM VM nabízet více služeb, které lidé potřebují nebo vyžadují.

5.4.3 Klima DDM VM

Klima zařízení je ovlivňováno všemi složkami vnitřního prostředí. Rozhodujícími faktory, jež vytváří a ovlivňují klima SVCČ, je hlavně jeho kultura, kvalita managementu a systém mezilidských vztahů. Ten je dán především vztahy mezi vedoucími, mezi vedoucími a ostatními pracovníky zařízení, pedagogickými pracovníky a rodiči a v neposlední řadě i mezi účastníky zájmových činností samotnými.

Provedla jsem krátké anonymní dotazníkové šetření mezi zaměstnanci i externími pracovníky DDM VM, jehož výsledkem mělo být zjištění názorů pracovníků na vztahy v jejich organizaci (příloha 1). Zaměřila jsem se především na vztah ředitel – pracovníci a pracovník – pracovník, které jsou dle mého názoru základním článkem celé organizace. Pomocí Likertovy stupnice, která spočívá v hodnocení názorů od silně pozitivní přes neutrální až po postoj silně negativní, jsem vyhodnotila následující tvrzení. Na dotazník odpovídalo celkem 16 pracovníků.

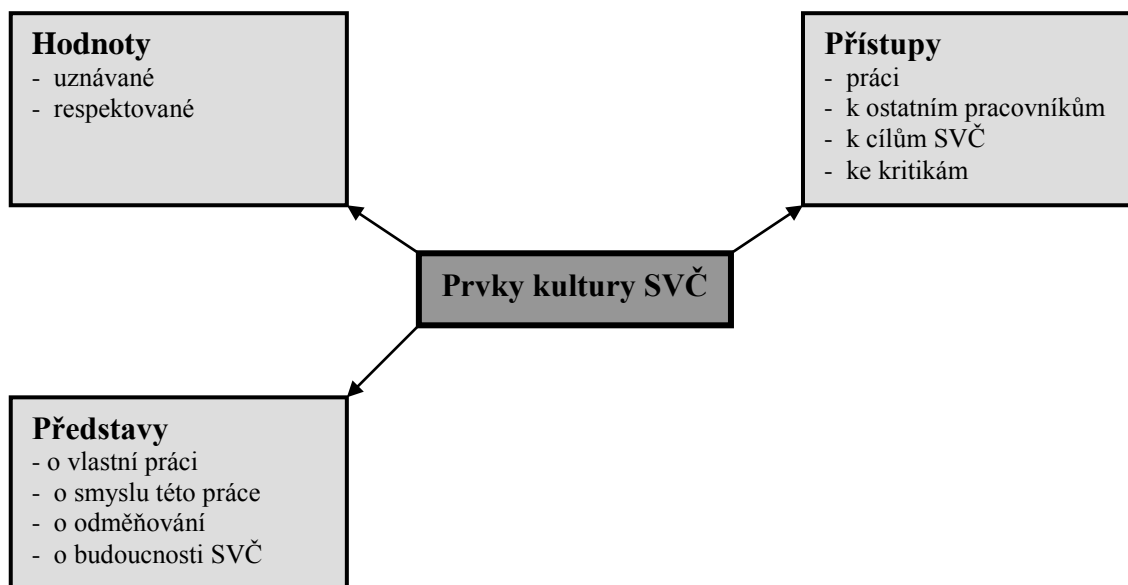
Pracovníci mají kladný vztah k dětem, kladně se staví i k samotnému DDM VM, optimisticky vidí i budoucnost organizace. Ředitel je důsledný, pomůže, umí vystoupit z role ředitele, umí odůvodnit kritiku, pracovníky umí vést. Pracovníci konstatovali, že jejich kolektiv je založen na velmi dobrých vztazích mezi sebou, umí společně velmi dobře komunikovat, vzájemně se podporovat, dokonce společně podnikají i různé akce mimo svoji pracovní náplň. Přiznali, že problémy v mezilidských vztazích se vyskytují všude, i na jejich pracovišti, ale v zásadě svůj pracovní kolektiv považují za velmi dobrý.

5.4.4 Firemní kultura DDM VM

Za pojmem „firemní kultura“ se skrývají prvky vytvářející ovzduší – představy, přístup a hodnoty, v podstatě nehmátatelné, ale zásadní elementy sdílené pracovníky.

Každá organizace má svou vlastní kulturu, která je určována individuálními hodnotami, zkušenostmi a normami, jež každá jednotlivá osoba do ní vnáší. Jedná se o společný jev, který tvoří systém a hodnoty celé sociální skupiny, které jsou společně sdíleny a udržovány. Kultura organizace vzniká, zaniká, mění se, vyvíjí. Každý člověk, který do systému organizace nějakým způsobem vstupuje, má na firemní kulturu vliv. Ta se neprojevuje pouze při komunikaci mezi zaměstnanci, ale i mezi klienty, ve způsobu řízení organizace, ve vzhledu písemných materiálů, ale i ve vzhledu a vybavení

pracovišť, kanceláří, apod. Firemní kultura se tedy projevuje materiálně i nemateriálně, je nehmatatelná, ale lze ji analyzovat a poznat.



Obrázek 12. Prvky firemní kultury SVČ (Světlík, 1996, 129).

V DDM VM se jednotlivé přístupy a hodnoty samozřejmě liší. Přirozeným vývojem se zde vykryštovaly společně sdílené a uznávané hodnoty, jež jsou respektovány. Jde především o přístup ke klientům a k vlastní činnosti pracovníků. Tato stránka firemní kultury má v DDM VM velmi silné postavení. Je zde ale ještě třeba zapracovat na zkvalitňování již sdílených prvků firemní kultury, na vytvoření společně sdílených hodnot v oblastech cílů, poslání a budoucnosti DDM VM. Tyto hodnoty bude třeba společnou prací na firemní kultuře postupně vytvořit, nedají se někým nařídit, neboť musí být dobrovolně sdíleny. Mezi tyto projevy hodnot, přístupů a představ patří zejména symboly verbální a vizuální.

Verbální symboly

Nejběžnějším projevem verbálních symbolů je především řeč. Řeč patří mezi viditelné vnější projevy a je nejdůležitějším prvkem pro zprostředkování norem a hodnot kultury organizace. K řeči samozřejmě patří gestikulace, mimika, řeč těla aj. To, jak se chováme, jakým jazykem mluvíme, jak se vyjadřujeme, jaké používáme výrazy, odráží na první pohled hodnotovou základnu organizace. Projevy zaměstnanců organizace vedou k vytvoření určitého mínění ze strany veřejnosti o SVČ. Všichni zaměstnanci by si měli být vědomi, jak jejich řeč působí na klienty a na veřejnost.

V DDM VM jsou verbální projevy na vysoké úrovni. Zejména při osobním jednání s klienty lze spatřit profesionální přístup pracovníků. Správně probíhá i komunikace po telefonu. Nutnost zlepšení spatřujeme v elektronické komunikaci.

Vizuální symboly

Nejvíce viditelné a vnímatelné jsou pro nezávislého pozorovatele vizuální projevy, jež zanechávají z velké části první dojem a obraz o organizaci. Je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost. Mezi vizuální symboly patří vzhled budovy, vybavení učeben, pořádek, logo, propagační materiály, úroveň písemné komunikace a další.

DDM Velké Meziříčí má velmi dobré umístění. Budova je sice starší, ale je umístěna v centru města, cca 30 m od náměstí. Budova má dvě patra. Navenek působí jako malá, ale uvnitř je nespočet místností a skladů. Každoročně se obměňuje některá z místností novým nábytkem, každoročně se některé místnosti vymalují. Výzdoba v celé budově je věnována především dětem. Chodby jsou vyzdobeny taktéž výrobky ze zájmových útvarů, působí velmi hřejivě a útulně. Nedílnou součástí budovy je nespočet nástěnek, 2 výlohy a prostor šaten, jenž je taktéž využívám k propagaci a reklamě.

DDM VM používá již řadu let logo, které je prezentováno na všech dokumentech organizace, taktéž na internetových stránkách, propagačních materiálech apod. Z mého hlediska je ovšem logo DDM VM nevhodné, je zastaralé a nic nevypovídající. Organizace by měla zvážit zda nevytvoří logo nové, jež by umisťovala nejen na dokumenty, ale i na pracovní oblečení zaměstnanců a dalších věcí potřebné k činnosti pracovníků. Nové logo by mělo u klientů vzbudit pozornost a mělo by ihned u zákazníka vstoupit do povědomí.

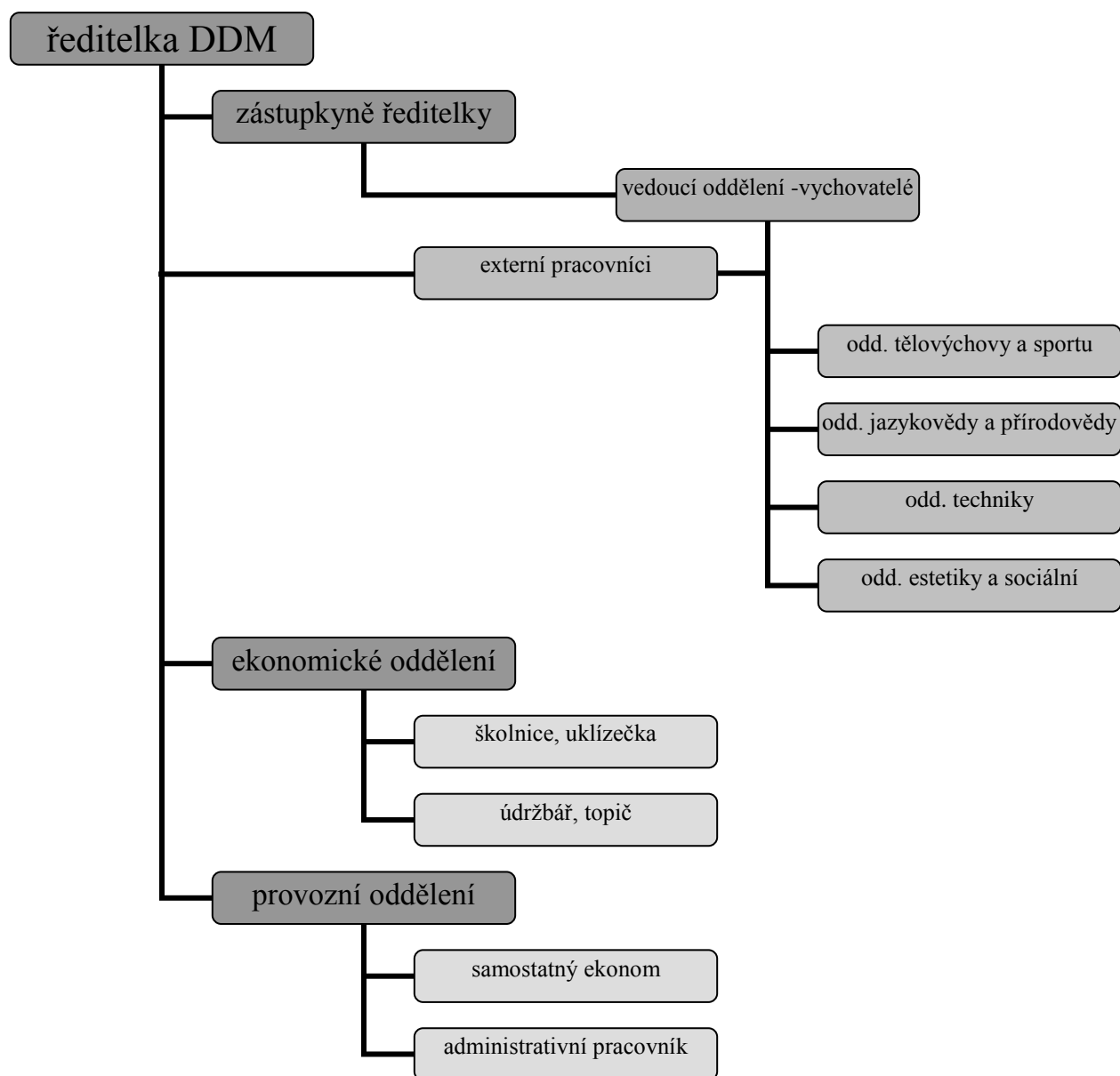


Obrázek 13. Logo DDM Velké Meziříčí

5.4.5 Řízení a organizace DDM VM

Způsob řízení a organizace práce jsou součástí firemní kultury organizace. V této oblasti řešíme, jak postupovat při práci, plánování, vlastní činnosti apod.

Přístupy k řízení se mohou v organizacích lišit. Střediska volného času většinou využívají týmového řízení, které stoprocentně využívá jak zájmu o lidi, tak i o výrobu. Plánování a řízení práce tedy v organizace probíhá společně se všemi zaměstnanci většinou formou pracovních porad.

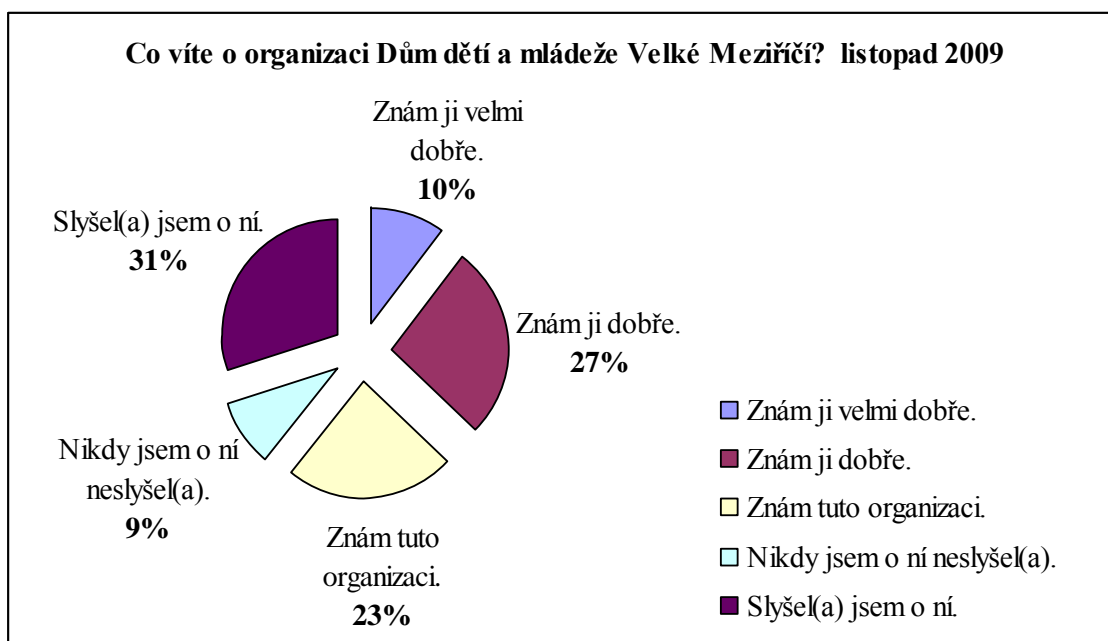


Obrázek 14. Organizační schéma školského zařízení DDM Velké Meziříčí (Výroční zpráva DDM Velké Meziříčí, školní rok 2008/2009, 7).

5.4.6 Image DDM VM

Image organizace je nedílnou součástí firemní kultury. Představuje souhrn myšlenek a dojmů, které člověk sdílí vzhledem k organizaci. Postoje a následně i činy směřující k této organizaci její image vysoce podmiňují. Jedná se o faktor, jenž prezentuje organizace veřejnosti a tvorbou image se snaží o jisté vnímání organizace. Při tvorbě image používáme především nástroje marketingového mixu, kterými jsou komunikace, propagace a public relations. Organizace by měla vědět, zda vůbec je v očích veřejnosti vnímána a pokud ano, zda znají její činnost.

V případě DDM VM jsem se snažila zjistit základní údaje o povědomí organizace u široké veřejnosti. Pomocí dotazníku jsem se zeptala na 3 jednoduché otázky (příloha 2). Níže uvádím výsledky prostřednictvím grafů znázorňující výšeče odpovědí respondentů. Dotazníkové šetření se uskutečnilo ve Velkém Meziříčí v listopadu 2009, za účasti 172 respondentů.

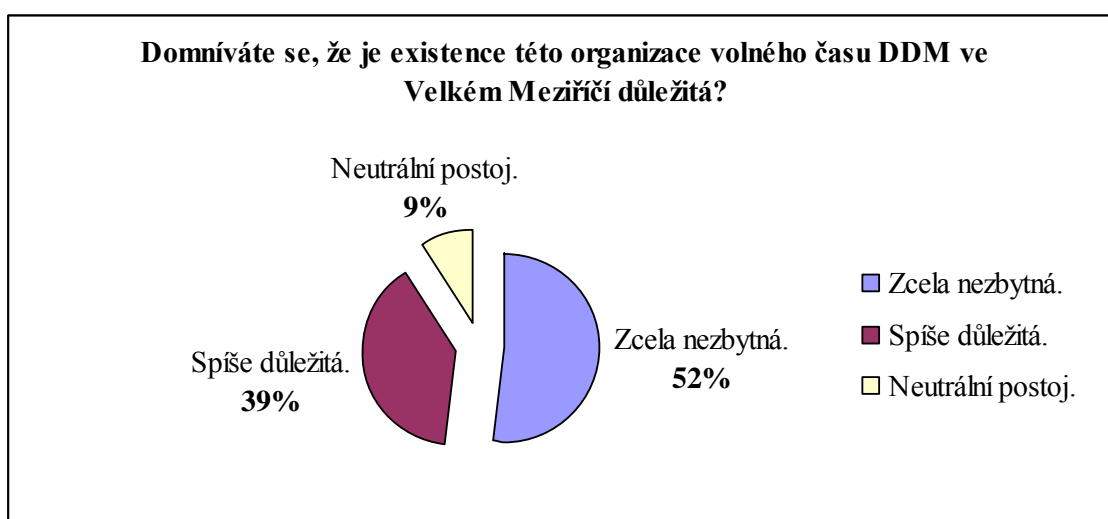


Obrázek 15. Známost DDM Velké Meziříčí

Otázkou zaměřenou na známost DDM VM u veřejnosti měl být ihned na počátku vyčleněn respondent, jenž organizaci nezná. Výšeče naznačují, že 37 % dotázaných respondentů organizaci zná dobře a více. Ostatních 54 % respondentů má organizaci v povědomí. 16 dotázaných uvedlo, že o organizaci nikdy neslyšeli. Průměrná znalost je

známkou toho, že lidé vědí, co DDM VM představuje a kterými činnostmi se zabývá. Přesto z výše uvedených dat vyplývá, že DDM VM musí nadále pracovat s vlastním zviditelněním na veřejnosti, nejen u rodičů, klientů a partnerů, ale i u široké veřejnosti.

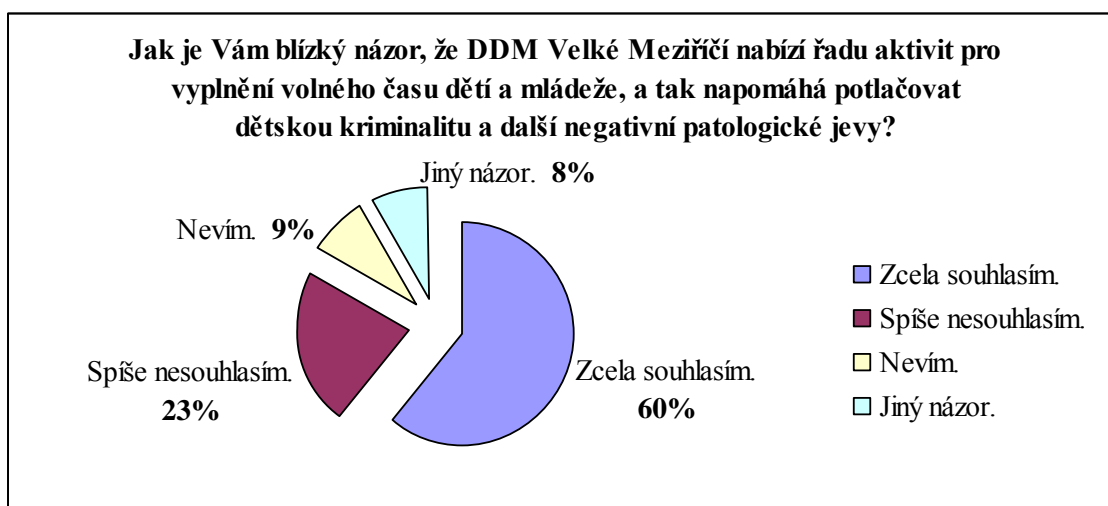
Důležitost existence, poslání, činnosti DDM VM u široké veřejnosti je nezbytným krokem ke zjištění dobré image organizace. V našem případě se více jak polovina dotázaných respondentů přiklonila k názoru, že činnost DDM ve Velkém Meziříčí je nezbytností. Zhruba 40 % pak označila její existenci za spíše důležitou.



Obrázek 16. **Důležitost DDM VM**

Výše uvedené výsledky jsou pozitivním zjištěním, že mnoho lidí si uvědomuje hlubší poslání DDM VM, tzn. nejen vyplnit dětem, mládeži různými aktivitami volný čas, ale zároveň je tak i vést k prevenci před patologickými jevy typu drogové závislosti, alkoholismu a dalšími negativními jevy. Je tedy patrné, že lidé chápou dané poslání a věří mu, což by mělo organizaci nadále motivovat k dobrým výsledkům a rozvoji celé činnosti.

V níže znázorněném grafu jsou uvedeny souhlasné postoje k danému poslání a je potěšující, že si lidé uvědomují problémy těchto jevů, jež jsou součástí dnešní společnosti. Negativním faktem ovšem je, že 23 % respondentů si nadále neuvědomuje a nevnímá existenci negativních patologických jevů, které může mládež potkat na každém kroku. 8 % dotázaných bylo jiného názoru, 9 % pak žádný postoj k tomuto tématu nezaujalo. Jsme si vědomi, že otázka pro veřejnost je sugestivní, ovšem na základě pobídky vedení organizace, jsme tuto dotazovanou položku v šetření ponechali a zanalyzovali ji.



Obrázek 17. **Prospěšnost aktivit a činnosti DDM VM**

Prostřednictvím dotazníkového šetření jsem analyzovala slabé stránky v image DDM VM u široké veřejnosti a je patrné, že touto oblastí by se měla organizace nadále zabývat, a to zejména vedoucí pracovníci svými kompetencemi k vytváření dobrých podmínek k práci, ale taktéž i pedagogové svým profesionálním a zodpovědným přístupem ke své pracovní činnosti.

V image u odborné veřejnosti v dotazníkovém šetření má DDM VM velmi silnou pozici. Dotázaných, prostřednictvím zástupců organizací, bylo celkem 5 mateřských škol, 3 základní školy, 1 speciální škola praktická a 4 školy středoškolského typu (příloha 3). Všem bylo položeno 9 otázek, či témat spojených s DDM VM, které měli respondenti ohodnotit mírou vnímání kritéria znázorněném v daném rozmezí. Šetření probíhalo osobním doručením dotazníků jednotlivým školským zařízením a následným výběrem zodpovězených dotazníků. Časový rozsah mezi zodpověděním a výběrem dotazníků byl 3 dny, šetření probíhalo v prosinci 2008.

Nejvíce DDM VM nabízí své aktivity mateřským školám (výchovně-vzdělávací programy) a základním školám (soutěže), kterých se většina taktéž účastní. Organizace by měla rozšířit nabídku i pro střední školy. Prostřednictvím sémantického diferenciálu je pozice v image DDM VM u odborné veřejnosti (ostatních školských zařízení) relativně pevná (příloha 4). DDM VM by měl oslovit klienty středoškolských zařízení např. s novou nabídkou volnočasových aktivit. Je velmi pozitivní, že existenci DDM VM ostatní školská zařízení považují za velice prospěšnou. Umístění budovy je dle jejich názoru velmi vhodné a se soutěžemi, akcemi, které pro tyto klienty DDM VM

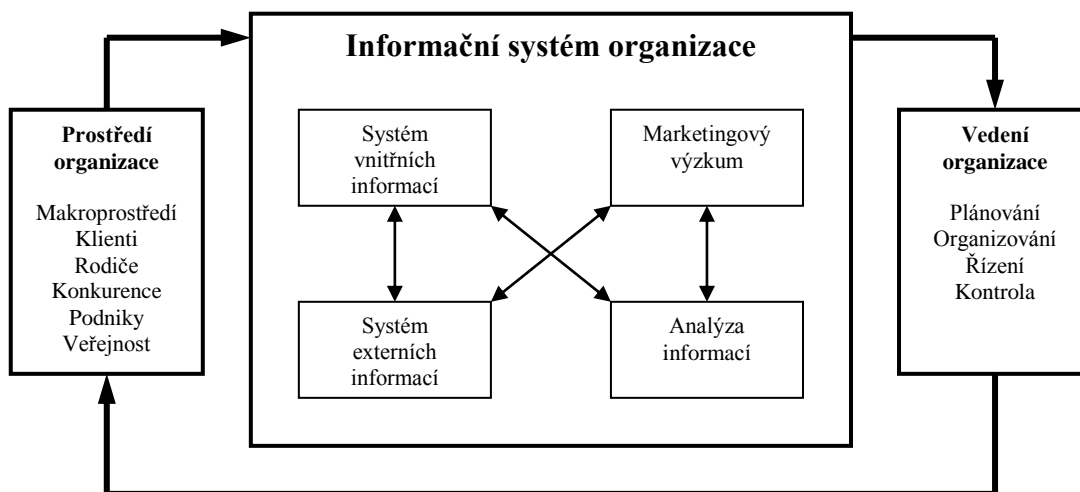
realizuje, jsou převážně spokojeni. Nabízené aktivity považují všechna ostatní školská zařízení za zcela dostupné.

Lze říci, že organizace DDM VM je základními školami velmi dobře vnímána, ve všech kritériích dopadla velmi dobře, podobně tomu tak je u zástupců mateřských škol. Souhrnně lze konstatovat, že v šetření dopadla organizace DDM VM u ostatních školských zařízeních v očích jejích zástupců velmi dobře.

5.5 Informační systém DDDM Velké Meziříčí

Dostatek informací je nedílnou součástí správného managementu organizace. Rozhodování je proces vyhodnocování a srovnávání informací. Nelze se spoléhat pouze na vlastní intuici a odhad, neboť tento proces by byl velmi náhodný. Je třeba vytvořit systém, pomocí kterého lze správně shromažďovat, srovnávat a vyhodnocovat, analyzovat správné informace důležité pro změny v klimatu organizace, ve veřejném mínění i v zájmech dětí.

Informace lze rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní informace zachycují, co se v organizaci v průběhu činnosti dělo a většinu z nich má školská organizace shromažďovat povinně ze zákona, tj. interní dokumenty a záznamy (základní vnitřní dokumentace organizace, evidence klientů zájmové činnosti, hospodářské a účetní dokumentace, záznamy z porad atd.).



Obrázek 18. Informační systém (Světlík, 2006, 95).

Management ovšem pro kvalitní rozhodování potřebuje více informací z vnitřního prostředí a hlavně informace relevantní. Oproti vnitřním informacím popisují externí informace jevy a trendy, jež se odehrávají v mezoprostředí a v makroprostředí organizace. K zisku těchto informací vede např. marketingový výzkum, ale i účast na různých seminářích, konferencích apod.

DDM VM má zpracovaný sběr vnitřních dat a vnitřních informací, taktéž i jejich vyhodnocení a analýzu. S těmito informacemi pracuje nad rámec svých povinností určených zákonem. Problémovější situace nastává u informací externích. Získávání těchto informací není příliš u organizace patrné, nelze v tomto případě hovořit o systémovém procesu. Proto navrhuje systém práce s vnitřními informacemi ještě zlepšit a zejména vytvořit systém sběru dat a vyhodnocování informací externích. DDM VM by se měl zabývat marketingovým výzkumem ve větší míře než doposud.

5.6 Marketingový mix DDM Velké Meziříčí

5.6.1 Produkty

DDM Velké Meziříčí nabízí klientům výhradně služby, zejména ve formě nabídky volnočasových aktivit a vzdělávání. Některé aktivity nabízí již několik let s úspěšným výsledkem, některé aktivity jsou bohužel již méně využívány. Každoročně se organizace snaží uvádět na trh nové produkty, nové aktivity, tím i navýšit počet účastníků při pravidelné zájmové činnosti.

Pro charakteristiku jednotlivých volnočasových aktivit a služeb níže uvádíme Bostonskou matici, jež ukazuje postavení jednotlivých produktů na trhu ve dvou rozměrech. Základem modelu je myšlenka, že objem hotových peněz, vytvořených jednotlivými produkty, je velmi těsně spojen s tempem růstu trhu a relativním podílem na trhu. Tento diagram pomůže organizaci klasifikovat jeho služby dle užití peněžních prostředků.

Vertikální osa matice zobrazuje přírůstek tržeb u jednotlivých produktů v procentech. Je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstů. Za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu se považuje 10 %. Míra růstu trhu v našem případě charakterizuje náročnost služeb na prostředky vložené do jejich rozšiřování. Lze ho

vyjádřit nárůstem zájemců o tyto služby za poslední dvě školní období, tj. školní rok 2007/2008 a 2008/2009.

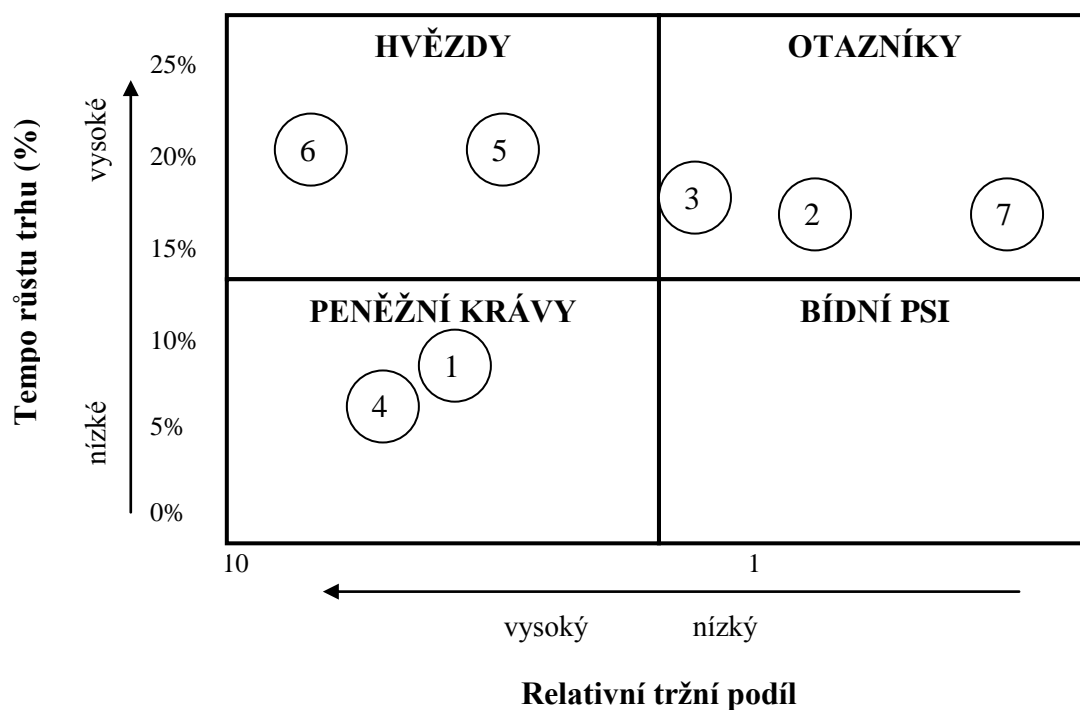
Na horizontální osu se nanáší relativní tržní podíl v násobcích, tj. poměr tržeb organizace k tržbám jednoho nebo několika největších konkurentů v odvětví. Hodnota 10 znamená, že sledovaný produkt má desetkrát větší tržby než jeho největší konkurent. Relativní tržní podíl tedy ukazuje ve vztahu ke konkurenci objem možných finančních prostředků, které poskytované služby přinesou. Lze tedy vyjádřit srovnáním počtu zájemců o tuto službu s počtem zájemců u konkurence v příslušném spádovém regionu. S vedením organizace jsme přistoupili na analyzování školních let 2007 až 2009.

V jednotlivých kvadrantech se pak nacházejí hvězdy, peněžní krávy, otazníky a psi. Produkty v jednotlivých kvadrantech jsou vzhledem k trhu charakteristické právě relativním tržním podílem a tempem růstu na trhu. Podle Bostonské matice se pak management organizace může rozhodovat, zda do jednotlivých produktů v jednotlivých kvadrantech bude investovat, zda je bude udržovat, podporovat nebo je naopak inovovat či z trhu úplně stahovat.

Do Bostonské matice jsem umístila následující služby DDM Velké Meziříčí (dle vlastního rozboru, rozboru vedení a dostupných informací z vnitřních dokumentace organizace):

- 1 - Pravidelná zájmová činnost (zájmové útvary)
- 2 - Příležitostné akce pro veřejnost
- 3 - Příležitostné akce pro mateřské školy
- 4 - Soutěže (pro žáky základních škol)
- 5 - Kurzy pro dospělé
- 6 - Prázdninová činnost (tábory, programová dopoledne, odpoledne)
- 7 - Práce s talenty

Výše uvedené produkty obsadily na základě vnitropodnikové analýzy nabízených služeb DDM VM za dvě školní období, tj. od října 2007 do května 2009, tyto kvadranty bostonské matice.



Obrázek 19. **Bostonská matice služeb DDM VM**

Otazníky, kvadrant, jenž zahrnuje produkty s nízkým tržním podílem a vysokým tempem růstu trhu. Zařadit mezi otazníky lze např. nový zavádějící produkt, který vyžaduje investice na základě podrobné analýzy. Ze služeb DDM VM do tohoto kvadrantu náleží příležitostné akce pro veřejnost, příležitostné akce pro mateřské školy a také práce s talenty. Lze buď z tohoto sektoru zcela ustoupit nebo produkt převést do hvězd. Je nutné, aby se organizace rozhodla, zda se chce na trhu se službou uchytit a tím tedy i investovat či produkt více propagovat apod.

Hvězdy znamenají pro středisko volného času velký podíl na trhu (hodně zájemců ve srovnání s konkurencí) a jsou charakteristické svým vysokým tržním podílem. Tyto produkty, tj. letní tábory či jiná prázdninová činnost a také kurzy pro dospělé v nabídce DDM VM, jsou typické svojí vysokou poptávkou a mohou se financovat zcela samy.

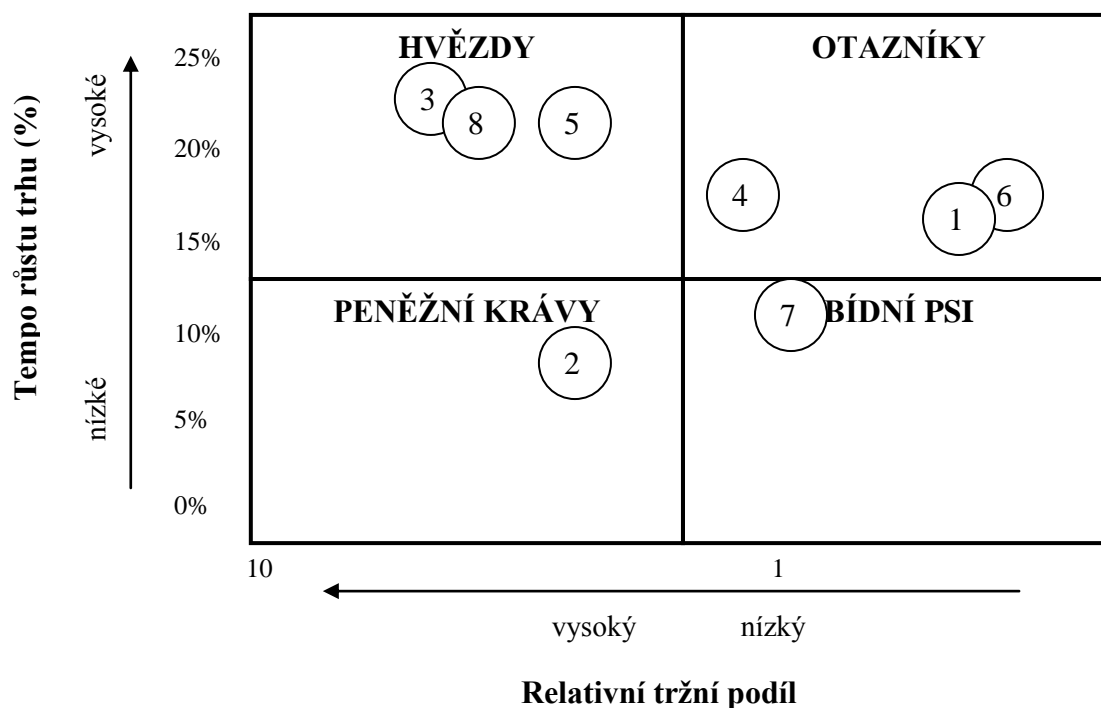
Peněžní krávy jsou charakteristické svým vysokým tržním podílem a stagnujícím tempem růstu trhu. Proto jsou zdrojem zisku s minimálními náklady. Není třeba žádných investic či propagace. Umožňují podporovat vstupy nových služeb na trh. Z nabídky činností DDM VM do tohoto kvadrantu spadá pravidelná zájmová činnost a soutěže zejména pro základní školy.

Bídní psi představují nevýhodné produkty na trhu, s nejasnou budoucností, jelikož se pohybují na trhu s nízkým tempem růstu a zauímají nízký tržní podíl. Mohou to být produkty nově zavádějící se, popř. i produkty již neperspektivní. Tyto služby

nepřitahují mnoho zájemců a jejich realizování může být finančně náročné. Do tohoto kvadrantu žádné služby poskytující DDM VM nespádají.

Z hlediska charakteru nabízených služeb organizace DDM VM ve školním období 2007-2009 jsme rozdělily produkty organizace následovně, a na základě vnitropodnikové analýzy je tak umístili do jednotlivých kvadrantů bostonské matice.

- 1 - Sportovní volnočasové aktivity
- 2 - Hudební zájmové útvary
- 3 - Technické volnočasové aktivity
- 4 - Estetické, rukodělné zájmové útvary
- 5 - Taneční volnočasové aktivity
- 6 - Jazykové zájmové útvary
- 7 - Chovatelské a turistické aktivity
- 8 - Kluby



Obrázek 20. Bostonská matice nabízených činností DDM VM dle jejich charakteru

Otazníky zahrnují produkty s nízkým tržním podílem a s tempem růstu trhu do 16 %. Ze služeb DDM VM do tohoto kvadrantu náleží sportovní volnočasové aktivity, taktéž jazykové zájmové útvary, estetické (rukodělné) zájmové činnosti. Organizace má možnost z tohoto sektoru zcela ustoupit nebo produkt převést do hvězd. Je nutné, aby se organizace rozhodla, zda se chce na trhu se službou uchytit, a tím tedy i investovat či produkt více propagovat apod.

Hvězdy, tj. technické a taneční volnočasové aktivity, také kluby (např. Klub matek) znamenají pro středisko volného času velký podíl na trhu (hodně zájemců ve srovnání s konkurencí) a mají tržní podíl nad 20 %. Tyto produkty jsou typické svojí vysokou poptávkou a mohou se financovat zcela samy. Technické aktivity zaujímají v kvadrantu především zájmové útvary typu Malý kutil, Plastický modelář, Papírový modelář, Výuka počítačů pro seniory (kurz počítačové gramotnosti pro seniory), Tvorba www stránek, a mezi taneční aktivity patří soubor Radovánek a Crazy team.

Peněžní krávy jsou typické svým vysokým tržním podílem a stagnujícím tempem růstu trhu, v našem případě 8 %. Proto jsou zdrojem zisku s minimálními náklady. Z nabídky DDM VM do tohoto kvadrantu spadají zejména hudební zájmové útvary (Flétna, Kytara), které jsou každoročně plně kapacitně využívány. Není třeba žádných investic či propagace.

Bídni psi představují nevýhodné produkty na trhu, s nejasnou budoucností, jelikož se pohybují na trhu s nízkým tempem růstu a zaujímají nízký tržní podíl. Do tohoto kvadrantu spadají chovatelské a turistické volnočasové aktivity. V nabídce DDM VM jsou činnosti charakteru Mladý chovatel, Turistický zájmový útvar, Přírodovědný zájmový útvar relativně krátkou dobu. Tyto služby doposud příliš nepřitahovaly mnoho zájemců, zájmové útvary jsou málo naplněny.

Tyto analýzy naznačují, jaká rozhodnutí by měla organizace vzhledem ke svým nabízeným produktům na trhu uskutečnit. Pro organizaci je důležité pokusit se získat vyšší podíl na trhu u produktů spadajících do „otazníků“, tzn. u příležitostných akcí pro veřejnost a mateřské školy a také u práce s talenty. Zvýšit podíl je možné prostřednictvím kvality nabízených akcí, jejich atraktivností a zajímavostí. Ze stávajících „dojných krav“, tj. pravidelná zájmová činnost a soutěže, lze financovat a podporovat investováním do vybraných produktů z otazníků s vědomím, že se postupem času přemístí mezi „hvězdy“. Z nich se v budoucím období mohou stát dojně krávy. Pravidelná zájmová činnost je pro DDM VM jednoznačně spolu s prázdninovou

činností „dojnu krávou“, není třeba do nich více investovat, jsou totiž dostatečně pro zájemce přitažlivé a kapacitně zcela naplněné.

K získávání větších tržních podílů ve službách, které DDM VM nabízí, je ale nejdříve zapotřebí naplánovat strategie rozvoje jednotlivých služeb. Tyto strategie můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny. Můžeme se zde soustředit na již existující trh a snažit se o rozšíření působnosti organizace na tomto trhu. Druhou možností je hledat nové trhy, a to buď z hlediska místní působnosti, anebo nabízet úplně nové produkty pro nové trhy (Světlik, 2006, 128).

- **Strategie pronikání**

- získání více klientů na existující produkty na existujících trzích. V praxi to znamená ovlivnit pomocí prostředků marketingové komunikace a nástrojů public relations více klientů.

- **Strategie rozvoje služeb**

- získání více klientů na existujících trzích prostřednictvím nových aktivit, nových vzdělávacích programů.

- **Strategie rozvoje trhu**

- nabídnutí existujících služeb na nových trzích. V praxi to znamená, že aktivity, jež nabízí DDM VM klientům ve městě, nabídne taktéž v okolních obcích, nebo pro aktivity určené konkrétní klientele (děti) zkusí najít nový tržní segment.

- **Strategie diverzifikace**

- nabídnutí nových produktů pro nové trhy. Zavedení nové volnočasové aktivity např. do okolních obcí, když o ní budeme vědět, že v místě působnosti organizace se o ni neprojeví zájem.

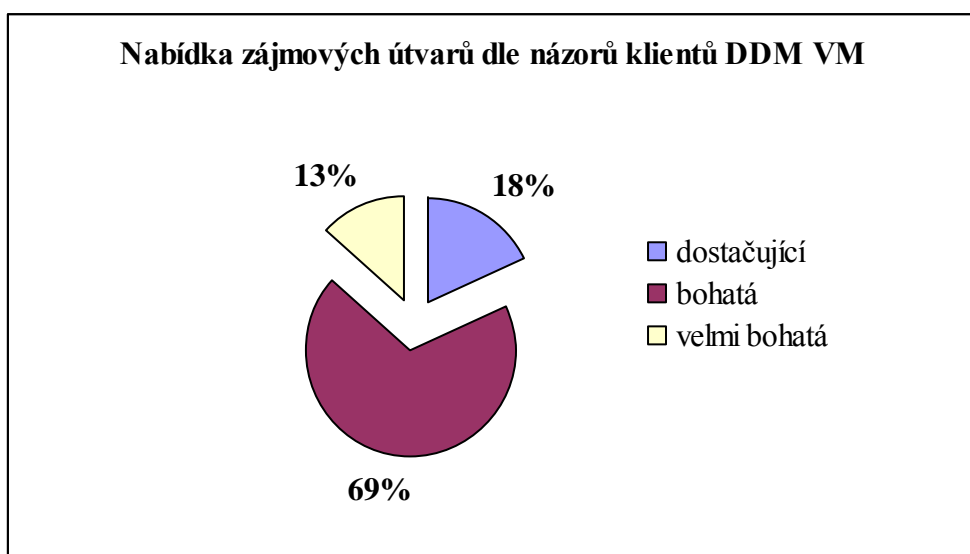
Jak tedy vyplývá z výše uvedených dat a výsledků průzkumu, měl by DDM VM pro svůj rozvoj použít strategii rozvoje služeb. To znamená, že na stávajícím trhu nabídnout nové atraktivní volnočasové aktivity. Pro služby, jež nemají na stávajícím trhu své opodstatnění, by mohla organizace využít strategii rozvoje trhu, tj. nabídnout tyto aktivity na trhu novém nebo pro ně najít nový tržní segment. To vše vyžaduje důkladnou analýzu potřeb a zájmů klientů na stávajícím trhu a zvážit eventuelně nabídku nových aktivit, pokusit se najít nové trhy nebo tržní segmenty pro stávající nabízené aktivity a zkusit analyzovat nové trhy a použít pak strategii diverzifikace.

5.6.2 Cena

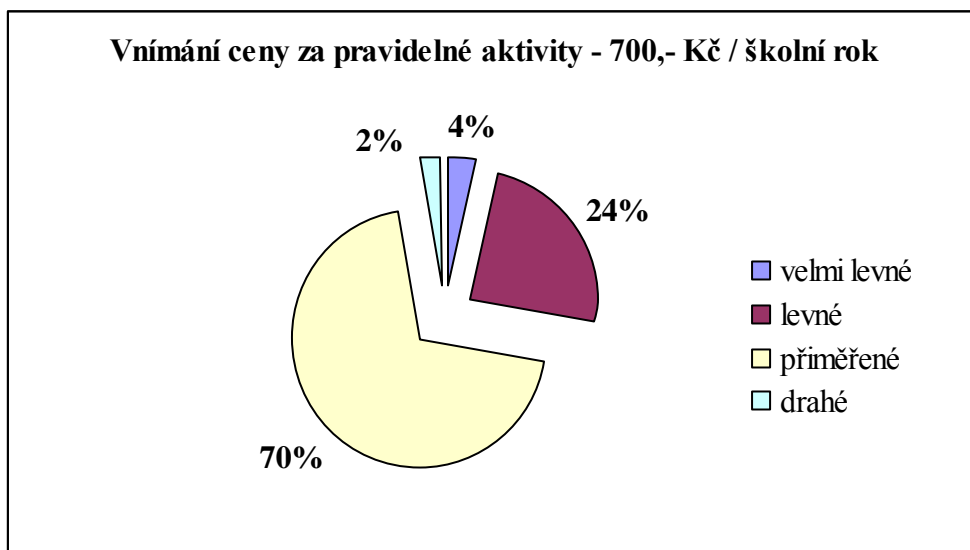
Cena nabízených služeb DDM VM je převážně stanovena nákladovou metodou. Vzhledem k rozsahu činnosti využívá organizace také i ostatní způsoby stanovení ceny. DDM VM usiluje o to, aby stanovené ceny služeb odrážely hodnotu vnímanou zákazníkem. Tvorbu cen ovlivňuje také konkurenční prostředí organizace na trhu. Nabídka zájmových útvarů na školní rok 2008/2009 je obsažena v příloze 6.

Níže uvedené grafy jsou výsledkem dotazníkového šetření u klientů, převážně rodičů klientů (dětí, mládeže), jak vnímají ceny služeb DDM VM. Dotazníkové šetření probíhalo v období 1. pololetí školního roku 2008/2009. Celkem 100 rozdaných dotazníků klientům (rodičům prostřednictvím jejich dětí navštěvující zájmové útvary) se částečně vrátilo zpět. Na dotazník odpovědělo celkem 82 respondentů. Dotazník obsahoval pět otázek týkajících se nabídky volnočasových aktivit DDM VM, distribučních míst nabídky aktivit, ceny zájmových útvarů a dostupnosti organizace (příloha 5).

Většina z nich, 69 % respondentů, se domnívá, že nabídka volnočasových aktivit je bohatá. Nikdo z dotázaných nevedl, že je nabídka zájmových útvarů DDM VM velmi chudá, či chudá. Drtivá většina uvedla, že možnost platby pouze nejdražšího kroužku a zároveň navštěvovat více zájmových útvarů se jim líbí. Průměrnou cenu zájmového útvaru, tj. 700,- Kč, považují dotázaní za přiměřenou. 24 % dotázaných uvedlo, že cenu považují za levnou.



Obrázek 21. Vnímání nabídky služeb DDM VM klienty



Obrázek 22. Vnímání ceny za pravidelné aktivity

Domnívám se ovšem, že zvyšovat cenu služeb, jež DDM VM v současné době nabízí, nelze. Pokud k tomu organizace přesto přistoupí, tak pouze za předpokladu, že zájmové útvary nepodrazí o max. více než 10-15 % průměrné ceny kroužku.

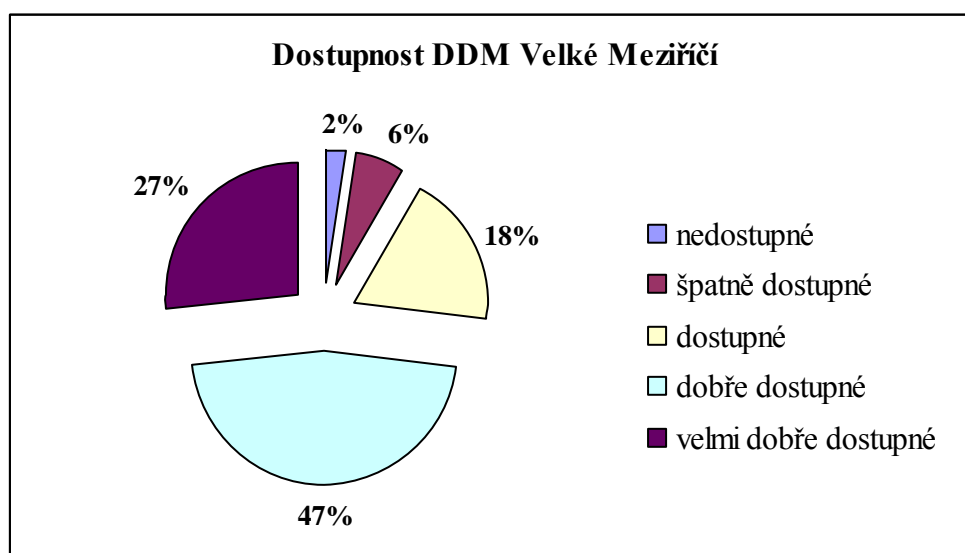
Pokud budeme hovořit o vzdělávacích programech, např. pro mateřské školy či kulturní programy pro žáky základních škol typu divadelní představení Dramatického studia DDM VM, výše ceny by se mohla zvýšit o 100-150 %, vzhledem k cenové strategii konkurenční organizace. Neboť ta si účtuje hodinový program cca za 45,- Kč, kdežto DDM VM má stanovenou cenu na dítě v hodnotě 10,- Kč za hodinový vzdělávací program.

5.6.3 Místo, distribuce

DDM Velké Meziříčí uskutečňuje svoji nabídku volnočasových aktivit především ve svém sídle. Mnoho aktivit probíhá na různých místech města. Na některé aktivity si DDM VM pronajímá prostory. Organizace využívá zdarma tělocvičnu hasičské zbrojnice pro pravidelnou zájmovou činnost a velký sál hasičské zbrojnice pro příležitostné akce pro veřejnost. Pronájem realizuje u tělocvičen ZŠ Sokolovská, tělocvičny Gymnázia a u sklepních prostor ZUŠ. Ve všech prostorách probíhá pravidelná zájmová činnost. Ročně organizace vyčlení na pronájem zhruba 70 tisíc korun (Výroční zpráva DDM Velké Meziříčí za školní rok 2008/2009).

Na základě 82 odpovědí respondentů v dotazníku (příloha 5) můžeme považovat DDM VM pro své klienty za velmi dobře dostupný a dobře dostupný. Kromě nabídky služeb ve své budově, nabízí tedy DDM VM i aktivity v pronajatých prostorách. Ty jsou rozmístěny v blízkém okolí budovy, tudíž klienti mají možnost přecházet z jednoho zájmového útvaru do druhého za poměrně krátkou dobu.

Organizace by ovšem měla zvážit, zda do budoucna nevybudovat z poměrně rozsáhlých půdních prostor budovy menší tělocvičnu, popř. cvičební či taneční sál, k využívání dalších převážně tanečně zaměřených aktivit. Stávající kapacita nynější tělocvičny v budově DDM VM již nestačí odolávat zájmu klientů o aktivity v ní probíhající.



Obrázek 23. Dostupnost DDM Velké Meziříčí

5.6.4 Propagace, komunikace

Propagace je v DDM VM na průměrné úrovni. DDM VM využívá k propagaci hned několik komunikačních cest. Níže uvádím (obrázek 23) výsledky z dotazníkové šetření. Cílem bylo analyzovat nejčastěji využívané komunikační cesty mezi klienty a organizací DDM VM. Na dotazník odpovědělo 82 respondentů v období 1. pololetí školního roku 2008/2009.

Část klientů se o plánovaných akcích či soutěžích pořádaných DDM VM dozvídá v týdeníku Velkomeziříčsko, který vydává Jupiter club VM s.r.o., s nímž DDM úzce spolupracuje. DDM VM by si ovšem představoval větší prezentaci své činnosti. Té se

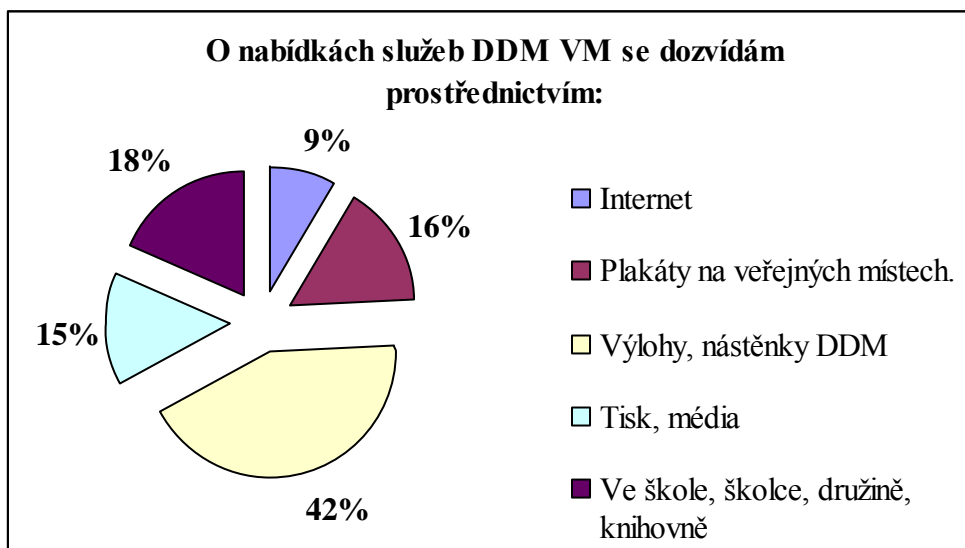
ovšem nedostává, i přes dostatek přísunu informací do redakce týdeníku. Vliv na tuto skutečnost má fakt, že tato služba je DDM VM poskytována zcela zdarma. Mezi DDM a Jupiter clubem probíhá velmi úzká spolupráce na základě výměnného obchodu. Taktéž tato výše jmenovaná organizace zajišťuje výlep plakátů na veřejných místech města, pro DDM VM tuto službu realizuje zcela zdarma. Výlep plakátů je nejrozsáhlejším kanálem propagace. Na každou organizací realizovanou akci je vždy vytvořen plakát.

Také Město Velké Meziříčí vychází vstříc tím, že zdarma poskytuje rozhlasové služby. Organizace tuto možnost využívá relativně málo, pouze při příležitosti konání větších akcí typu Závěrečná přehlídka zájmových útvarů, Besídka ke Dni maminek apod.

V poslední době se rozvíjí webové stránky organizace a prostřednictvím nich pak i způsob propagace a komunikace s veřejností. Vzhledem k tomu, že je to nejpružnější a nejlevnější způsob propagace, měl by DDM VM věnovat tomuto kanálu více pozornosti. Webové stránky bohužel nejsou příliš často aktualizované, mají velmi jednoduchou formu a pro potencionální klienty bohužel nelze z nich ani stáhnout např. závaznou přihlášku na letní tábor či přihlášku do zájmových útvarů na pravidelnou činnost. 9 % respondentů v dotazníku odpovědělo, že webové stránky organizace navštěvují, je třeba tedy tento fakt brát v potaz a snažit se naučit klienty našich webových stránek využívat.

Nedílnou součástí komunikace DDM VM s veřejností je taktéž propagace v ostatních školských zařízeních, v základních a středních školách, v městské knihovně apod. V prostorách těchto školských zařízení má DDM VM k dispozici buď informační panel či nástěnku, kterou může libovolně využívat. Bohužel s Gymnáziem se na těchto prostorech organizace ještě nedokázala dohodnout. Samotná komunikace s veřejností probíhá především formou článků v médiích, či na internetových stránkách organizace.

DDM VM potřebuje do propagace a komunikace vnést určitý systém, měl by se zaměřit na tvorbu propagačního manuálu. DDM VM nemá určeny firemní barvy, nemá propagační materiály o organizaci jako takové, nevyužívá příliš informačních letáků, nemá ani jednotné oblečení pro zaměstnance (pouze do chladnějšího počasí) apod. Problematice propagace se DDM VM musí nadále intenzivně věnovat.



Obrázek 24. Propagace DDM VM

5.7 SWOT analýza DDM Velké Meziříčí

SWOT analýza DDM Velké Meziříčí probíhala na poradě interních a externích zaměstnanců organizace v měsíci červnu 2009. Nejprve prostřednictvím metody brainstormingu byly určeny silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Pracovníkům byly vysvětleny jednotlivé části SWOT analýzy. Silné stránky představují pozitivní podmínky, které umožňují organizaci získat převahu nad konkurenty, naopak slabé stránky jsou negativní podmínky, které mohou vést k nižší organizační výkonnosti. Příležitosti byly pracovníkům vysvětleny jako současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které jsou příznivé současným výstupům organizace. Hrozby pak byly charakterizovány jako současné nebo budoucí podmínky v prostředí organizace, které jsou nepříznivé organizačním současným nebo budoucím výstupům.

Kolektivní myšlení pracovníků přineslo na základně neformální komunikace zajímavé náměty a postřehy. Po vytyčení základních částí SWOT analýzy pracovníci postupně označovali nejzávažnější a nejdůležitější body z diskuse prostřednictvím barevných rozlišovacích lístků. Pomocí této metody bylo v každé části vybráno celkem 10 nejzávažnějších faktorů. Výstup z této části SWOT analýzy je znázorněn na obrázku 25. Faktory v obrázku jsou řazeny dle četnosti jejich označení barevnými lístky. Pro další zpracování faktorů jsem z hlediska velké náročnosti a neefektivity nadále pracovala již pouze s prvními 5ti faktory.

Dalším krokem bylo využití porovnání jednotlivých faktorů pomocí skórování, tj. metodou mundial. Zde již každý pracovník účastníci se porady porovnával vzájemně prvních pět faktorů z každé oblasti SWOT analýzy. Výsledkem mohlo být vítězství 2:0, remíza 1:1 nebo prohra 0:2. Jednotlivé výsledky, jednotlivá skóre byla sečtena a na základě zjištěného stavu vypracována matice strategických variant. Výsledky této metody uvádím v obrázcích 25, 26 a 27.

VNITŘNÍ Vlivy	
SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Činnost o víkendech a prázdninách	Prostorové podmínky (malá tělocvična, chybí sklady, stísněnost pro činnost)
Umístění budovy	Finance na materiální vybavení
Profesionalita pracovníků, zkušenosti	Absence letní základny
Kolektiv pracovníků	Demotivující způsob financování ze státního rozpočtu
Široká nabídka ZÚ	Webové stránky
Letní tábory	Práce se sponzory
Levnost	Kvalita propagace
Pracovní nasazení	Osoby na projekty
Podpora všech klientů, nejenom talentů	Zahlcení pracovníků rozsahem práce
Kreativita	Není prostor na sebevzdělávání
VNĚJŠÍ Vlivy	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Spolupráce s ostatními organizacemi	Konkurence ostatních SVC
Širší propagace, mediální kampaň	ZÚ na základních školách
Dostupnost všem sociálním vrstvám	Snižování počtu pracovníků
Více zdrojové financování (granty, projekty, sponzoři)	Nedostatek prostor
Letní činnost	Nedostatek financí
Osvědčení a certifikáty	Sociální situace budoucích klientů
Spolupráce s učiteli ZŠ, MŠ	Priority občanů
Internet (inovace, prezentace)	Neinformovanost místní samosprávy
Přesvědčit nadřízené orgány o naší potřebnosti	Narůstající administrativa
Výhody pro členy ZÚ	Nedostatek financí na mzdy

Obrázek 25. SWOT analýza DDM Velké Meziříčí (porady externích a interních pracovníků, červen 2009).

Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí - porovnání silných a slabých stránek - metoda Mundial

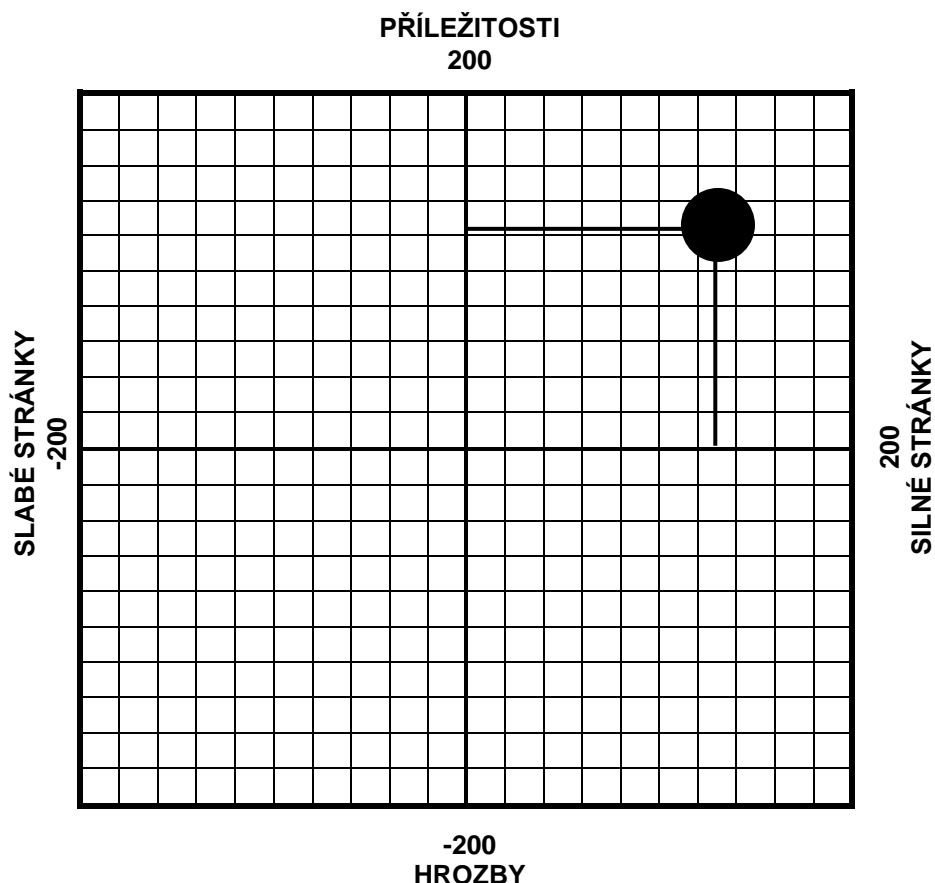
SLABÉ STRÁNKY		Činnost o víkendech a prázdninách	Umístění budovy	Profesionalita pracovníků, zkušenosti	Kolektiv pracovníků	Široká nabídka ZU	Letní tábory	Levnost	Pracovní nasazení	Podpora všech klientů, nejenom talentů	Kreativita	Skóre	Pořadí	Rozdíl skóre
Prostorové podmínky	12	20	15	17	13	19	9	23	16	16	16	65	3.	-30
Finance na materiální vybavení	14	18	15	17	10	22	12	20	13	19	64	1.-2.	-32	
Absence letní základny	19	13	13	19	16	16	14	18	12	20	74	5.	-12	
Demotivující způsob financování	16	16	15	17	9	23	11	21	13	19	64	1.-2.	-32	
Webové stránky	15	17	9	23	14	18	13	19	15	17	66	4.	-28	
Práce se sponzory														
Kvalita propagace														
Osoby na projekty														
Zahícení pracovníků rozsahem práce														
Není prostor na sebevzdělávání														
Skóre	76	84	67	93	62	98	59	101	69	91	333	467		
Pořadí	5.	3.	2.	1.	4.									
Rozdíl skóre	8	26	36	42	22									

Obrázek 26. SWOT analýza – mundial – silné a slabé stránky

Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí - porovnání příležitostí a hrozeb - metoda Mundial

HROZBY	PŘÍLEŽITOSTI						HROZBY						Rozdíl skóre
	Spolupráce s ostatními organizacemi	Širší propagace, mediální kampaň	Dostupnost všem sociálním vrstvám	Vícezdvoje financování (granty, projekty, sponzori)	Letní činnost	Osvědčení a certifikáty	Spolupráce s učiteli ZŠ, MŠ	Internet (inovace, prezentace)	Přesvědčit nadřízené orgány o naši potřebnost	Výhody pro členy ZÚ	Skóre	Poradí	
Konkurence ostatních SVČ	17	15	13	19	16	16	15	17	10	22	71	89	-18
ZÚ na základních školách	18	14	15	17	13	19	10	22	4	28	60	100	-40
Snižování počtu pracovníků	17	15	18	14	18	14	16	16	19	13	88	72	16
Nedostatek prostor	12	20	15	17	17	15	8	24	5	27	57	103	-46
Nedostatek financí	13	19	15	17	16	16	9	23	10	22	63	97	-34
Sociální situace budoucích klientů													
Priority občanů													
Neinformovanost místní samosprávy													
Narůstající administrativa													
Nedostatek financí na mzdy													
Skóre	77	83	76	84	80	80	58	102	48	112	339	461	
Poradí	4.	3.	5.	2.	1.	1.	2.	5.	3.	4.	2.	1.	
Rozdíl skóre	6	8	0	44	64								

Obrázek 27. SWOT analýza – mundial – příležitosti a hrozby



Obrázek 28. SWOT analýza – matice strategických variant

Prostřednictvím této analýzy jsme dospěli k nynějšímu postavení DDM Velké Meziříčí na trhu. Na základě výsledku analýzy je patrné, že silné stránky převládají nad stránkami slabými a příležitosti pak nad hrozbami.

Na matici strategických variant je určen bod, jenž znázorňuje momentální pozici Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí. Organizace se nachází v nejlepším možném kvadrantu. Již máme k dispozici všechny potřebné informace k rozvoji DDM VM, jenž se musí v momentální situaci snažit o maximální využití silných stránek, vylepšení stránek slabých, využití příležitostí a vyhnout se hrozbám.

V současné době bude organizace DDM VM pracovat na výše analyzovaných pěti faktorech vnitřních vlivů (silných a slabých stránek) a vlivů vnějších (příležitostí a hrozeb). Po určitém časovém období bude tato analýza opět realizována, a to z důvodu ověření účinnosti naplánované strategie. Pokud zjistíme posun k lepšímu (např. slabé stránky eliminujeme, popř. z nich vytvoříme stránky silné), budeme opět pracovat na

nově vzniklých silných a slabých stránkách, příležitostech a ohrožení, jež budou výsledkem nové analýzy.

Po srovnání výsledků SWOT analýzy a výsledků šetření prostřednictvím dotazníků a krátkých anket je patrné, že výsledky vzájemně korespondují. Jsou jimi např. systém propagace, prostorové podmínky či ekonomické faktory.

Na základě provedeného výzkumu byla vytvořena koncepce práce DDM VM do budoucího období. V této koncepci jsme již mohli využít nástrojů strategického plánování, stanovit poslání, vize, cíle, metody apod. k dalšímu rozvoji DDM VM.

5.8 Koncepce práce DDM Velké Meziříčí na základě zjištěných analýz

5.8.1 Poslání, vize organizace

Poslání:

- vytvářet optimální podmínky pro kvalitní využití volného času zejména obyvatelům města Velké Meziříčí a lidem z blízkého okolí prostřednictvím široké a atraktivní nabídky volnočasových aktivit,
- umožnit získání dalších vědomostí a dovedností mimo školní výuku klientů,
- vést zejména obyvatele mikroregionu Velkomeziříčsko k seberealizaci, sebepoznání, objevování, rozvoji a podpoře vlastních schopností a dovedností,
- přispět k rozvoji volnočasového odvětví ve městě i blízkém okolí formou spolupráce s ostatními organizacemi ziskového i neziskového sektoru na území města a jeho okolí.

Vize:

- být moderním střediskem volného času orientovaným na zájmy a potřeby klientů a na potřeby zřizovatele,
- být střediskem volného času, které je schopné získat finanční prostředky z více zdrojů takovým způsobem, aby závislost na financování zřizovatelem byla minimální,
- být partnery pro vytváření a realizování koncepce volnočasových aktivit ve městě Velké Meziříčí.

5.8.2 Cíle organizace

Být střediskem volného času pro děti, mládež a dospělé, pro odbornou veřejnost a ostatní subjekty, být střediskem efektivně a efektně fungujícím, být vzdělávacím, výchovným, rekreačním, profesionálním školským zařízením.

Být organizací, která je:

- **atraktivní a pestrá** svojí nabídkou volnočasových aktivit, cílovými skupinami, metodami a formami práce,
- **pružná** svojí schopností a dovedností nabídku, formy a metody práce přizpůsobovat situaci na trhu, nejlépe pak tuto situaci předvídat,
- **přitažlivá** svojí image (od interiérů, komunikace, reklamy až po způsob vedení jednotlivých volnočasových aktivit),
- **pořád se učící** (od organizací, lidí, kteří pracují lépe a mají více zkušeností).

Cesty k dosažení cíle organizace:

- znát potřeby a zájmy klientů,
- reagovat včas na probíhající změny situace na trhu zabývajícím se volnočasovými aktivitami, tyto změny včas předjímat,
- nalézat nové formy a zdroje financování,
- mít dobrou image u široké veřejnosti,
- rozšířit spolupráci s ostatními organizacemi ve městě,
- zavést propagaci, díky níž by se organizace vryla nezapomenutelně do povědomí veřejnosti,
- zavést novou formu a podobu webových stránek organizace,
- nalézt správný poměr mezi výchovnou a komerční funkcí organizace,
- pokusit se získat pozemek k vybudování, k pronajímání letní základy, rozšířit stávající prostorové podmínky,
- otevřít se novým naskýtajícím se možnostem spolupráce s ostatními organizacemi, a tím se zapsat více do povědomí veřejnosti,
- zaměstnávat pracovníky s odborností a finančně je dostatečně ohodnocovat,
- podporovat stávající úspěšné výchovně-vzdělávací programy, zájmové útvary,
- rušit zavedené přežívající a nefunkční stereotypy,
- využívat sponzorství.

Rizika cesty k dosažení cíle:

- stagnace na současném rozsahu a intenzitě činnosti,
- úplná komercializace organizace,
- zavedení nových činností, aktivit bez analýzy potřeb a přání klientů.

Metody k dosažení cíle:

- kvalitní školský vzdělávací program,
- ztotožnění zaměstnanců s posláním, vizí a cíly organizace,
- marketingové řízení organizace,
- využívat správným způsobem nástroje managementu,
- dobře zpracovaná a realizovaná propagace a public relations,
- provádět analýzy trhu a potřeb klientů, analýzu vlastní činnosti,
- vysoká image organizace,
- dobrá firemní kultura,
- fundraising.

5.8.3 Konkrétní kroky k rozšíření činnosti a ke změnám v organizaci***PRODUKTY A KLIENTI ORGANIZACE***

Nabídka volnočasových aktivit Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí zaujímá širokou škálu různých činností, jež by mohly oslovit a zaujmout všechny věkové skupiny klientů. Některé zájmové útvary jsou ovšem již delší dobu málo naplňovány. Je třeba tyto skutečnosti vnímat a patřičně se tak i zachovat.

Navrhované kroky:

- nabízet více a hlavně atraktivnější volnočasové aktivity pro školská zařízení, které by v rámci zájmového útvaru probíhaly přímo v budovách a prostorách škol (školní tělocvičny, družiny, areály mateřských školek apod.), např. roztleskávačky pro školní fotbalový tým, taneční kroužky, angličtina pro nejmenší v mateřské škole, ...),

- nabízet širší spolupráci ostatním organizacím zabývajícím se provozováním služeb v oblasti volného času (realizovat např. společné tematické víkendové akce, prázdninové akce apod.),
- rozšiřovat a nadále se věnovat akcím pro školská zařízení, NNO a ostatní zájemce (dny dětí, čarodějnické reje, besedy, výchovně-vzdělávací programy, soutěže atd.),
- rozšiřovat nabídku akcí za úplatu také komerčním subjektům (pro organizaci zisk finančních prostředků, prestiž, image a propagace organizace), např. kulturní program – taneční vystoupení na vánočním večírku organizace.

Ostatní navrhované kroky:

- rozšířit nabídku kurzů akreditovaných MŠMT,
- rozšířit nabídku certifikovaných kurzů, jež budou mít časovou a obsahovou návaznost, př. jsou zájmové útvary s výukou cizích jazyků zakončené vždy testem dosažených znalostí a na základě jeho úspěšného splnění získají účastníci certifikované osvědčení, klienti si tak mohou rozšiřovat své znalosti a dovednosti a využít je pak např. při ucházení se o pracovní místo apod.),
- pracovat dále na projektu otevření nízkoprahového centra pro mládež, které by vedlo tyto klienty k smysluplnému trávení volného času, tím zajistit i prevenci před patologicko-negativními jevy společnosti, k seberealizaci a rozvoji jejich osobnosti,
- zahájit v příštím školním roce činnost mateřské školy při DDM Velké Meziříčí určené pro klientky (maminky s dětmi), které by rády využily služeb školky např. k dvouhodinovému vyřizování záležitostí na úřadech, či k nákupu apod. Školka při DDM by svoji činnost provozovala denně, s počtem cca 10 dětí, pod vedením kvalifikované pedagožky pracující na částečný úvazek.

Klienty organizace jsou v současnosti především děti mateřských škol (3-6 let) a děti navštěvující základní školy (6-15 let). Malou část tvoří dospělí a mládež ve věku 16-26 let. Je zapotřebí rozšířit jmenovanou klientelu a více se zaměřit také na ostatní skupiny uchazečů. Jsou jimi:

- rodiče s dětmi
- pedagogická veřejnost (učitelé MŠ, ZŠ a SŠ, vychovatelky ŠD),
- ostatní školská zařízení (základní školy, mateřské školy),

- senioři
- celé rodiny,
- sociálně znevýhodněné skupiny (nezaměstnaní, ženy na mateřských dovolených),
- ostatní komerční firmy a instituce.

CENA

Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí usiluje o to, aby stanovené ceny služeb odrážely hodnotu vnímanou zákazníkem. Je třeba ovšem klientům sdělovat, že v ceně služby není dosažení maximálního úspěchu dítěte v závodě či umístění v prestižní soutěži, ale že se jedná o platbu volnočasových aktivit zahrnující převážně nákladovou část, tudíž hlavní náplní je vyvolat u klientů zájem, snažit se o to, aby se ZÚ stal jejich koníčkem, hobby.

Navrhované kroky:

- zachovat stanovenou cenu zájmových útvarů, popřípadě provést zdražení maximálně o 10-15 % průměrné ceny kroužku,
- zvýšit ceny za kulturní či vzdělávací programy pro žáky MŠ, ZŠ a studenty SŠ,
- podporovat nadále možnost platby klientů pouze za nejdražší z více vybraných zájmových útvarů.

MÍSTO, DISTRIBUCE

Navrhované kroky:

- získání dalších vhodných prostor k provozování činnosti organizace (získat povolení a finanční prostředky na opravu půdních prostor organizace, tím získat prostor v budoucnu využitelný jako např. taneční sál, větší tělocvična než je ta současná),

- pokusit se získat městský pozemek k vybudování letní základny, popř. dohodnout spolupráci s Městem VM na základě pronájmu vhodného pozemku s jinými vlastníky,
- rozšířit volnočasové aktivity do krajních částí města Velké Meziříčí (např. v areálu velkomeziříčského statku na východním okraji města mohou probíhat nově vzniklé zájmové útvary typu Jezdectví),
- nadále usilovat o otevření nízkoprahového centra pro děti a mládež.

PROPAGACE, KOMUNIKACE

Cíle propagace:

- vytvořit si a udržet u občanů mikroregionu Velkomezeříčsko dobrou image,
- udržovat neustále v povědomí občanů, že ve městě jsou nadále připraveny a připravovány kvalitní, pestré, atraktivní volnočasové aktivity a možnosti vzdělávání,
- realizovat propagační činnost organizace tak, aby bylo na první pohled patrné, že se jedná právě o nabídku služeb DDM VM,
- aplikovat do propagační činnosti také propagaci Města Velké Meziříčí, jež je zřizovatelem organizace DDM VM.

Formy propagace:

- webové stránky organizace (nový, přehlednější vzhled),
- plakáty na veřejných místech Města Velké Meziříčí (výleповé plochy),
- plakátové plochy organizace DDM Velké Meziříčí (dvě výlohy, nástěnné plochy uvnitř budovy, nástěnné plochy v ostatních školských zařízeních),
- týdeník Velkomeziříčsko,
- měsíčník Spojka – časopis DDM VM, který vydávají děti ZŠ navštěvující zájmový útvar Mladý novinář,
- webové stránky Města Velké Meziříčí,
- webové stránky mikroregionu Velkomeziříčsko-Bítešsko,
- rozhlas Města Velké Meziříčí,
- regionální média (rádio Vysočina).

Navrhované kroky:

- prezentace organizace a její činnosti na webových stránkách vlastních, ale i na webových stránkách zřizovatele,
- informování prostřednictvím plakátů o příležitostných akcích pořádaných DDM Velké Meziříčí,
- inzerování do médií (noviny, časopisy, rozhlas, rádio),
- promo-show (př. sobotní odpolední akce s ukázkami činností v zájmových útvarech, prezentace prostřednictvím různých vystoupení apod.),
- akce Den otevřených dveří (za mé pracovní působnosti v organizaci se podobná takováto akce neuskutečnila, je třeba ukázat a představit potencionálním klientům organizaci jako celek),
- výstavy prací členů ZÚ DDM VM na veřejných místech (pravidelně se koná po dobu min. 14 dnů v prostorách kinosálu Jupiter klubu s.r.o. VM, ovšem využít by se daly prostory vstupní haly Městského úřadu, v nichž se pohybuje mnohem více lidí, potencionálních klientů). Je ovšem zapotřebí započít v této oblasti užší spolupráci s představiteli města.

LIDÉ, VZDĚLÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Navrhované kroky:

- podporovat nadále a klást důraz na průběžné sebevzdělávání pracovníků organizace DDM VM,
- vytvořit, popř. přizpůsobit podmínky ke vzdělávání pracovníků (většina kurzů a školení probíhá ve školním roce, popř. v letních měsících, kdy zaměstnanci nemají možnost se vzhledem k široké pracovní náplni těchto vzdělávacích kurzů zúčastnit), tzn. najít adekvátní řešení a podporovat nadále ochotu zaměstnanců se nadále vzdělávat,
- usilovat o vzdělávání pracovníků DDM VM v oblastech nejen jejich odbornosti, ale i v oblastech managementu, marketingu, fundraisingu a cizojazyčné gramotnosti,
- připravovat vzdělávací programy v oblasti pedagogiky a metodiky zájmových činností a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zejména externím

pedagogickým pracovníkům, kteří nepracují přímo jako učitelé na ZŠ, ale jejich pracovním oborem je činnost odlišná.

Výše uvedená koncepce je výchozím bodem pro podrobné rozpracování jednotlivých kroků DDM Velké Meziříčí ve všech oblastech jeho činností. Obor volný čas je odvětvím, které se neustále vyvíjí. Na podrobné koncepci bude dle našich předpokladů organizace postupně pracovat v kooperaci se všemi pracovníky DDM VM, tak i jeho klienty.

Důkladné analýzy organizačního prostředí, v němž vykonává DDM svoji činnost, a analýzy potřeb, zájmů a stanovisek klientů a samotného trhu zabývajícím se volnočasovými aktivitami jsou nezbytným vodítkem k cestě za kvalitní nabídkou možností trávení a využívání volného času ve městě Velké Meziříčí a jeho okolí.

6 ZÁVĚRY

Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí je organizací, která působí na trhu zabývajícím se oblastí volného času již několik desítek let. Během své existence prošla organizace velkým vývojem a velkými změnami. Na některé změny ovšem DDM VM nestihl patřičně pružně zareagovat. Hlavní důvod spatřuji v tom, že organizace nemá správně nastavený a vybudovaný systém marketingového řízení včetně jeho aspektů, jež s marketingem souvisí. Jinými slovy organizace zanedbávala marketingový výzkum a nevyužívala tak práci s informacemi a následné aplikování opatření ze zjištěných výsledků v praxi.

DDM Velké Meziříčí nabízí širokou škálu kvalitních volnočasových aktivit. Některé z nich se ovšem nemusí na trhu patřičně prosadit a uplatnit. Organizace DDM VM je střediskem volného času, které je převážně všemi oblíbené, s kterým jsou klienti využívajících jeho služeb spokojeni. DDM VM je v současnosti schopné konkurovat ostatním organizacím zabývajícím se službami v oblasti volného času. Zaujímá na trhu s volnočasovými aktivitami stále pevnou pozici. Výše zmíněné skutečnosti jsou velmi příznivé pro zavedení systému marketingového řízení organizace. Je třeba začít se zaváděním co nejdříve, dokud příznivé faktory organizace nadále přetrvávají.

Kolektiv pracovníků v DDM VM je soudržný, pracovitý a velmi snaživý. Všechny zaměstnance organizace náplň své práce baví a snaží se ji obohacovat o mnoho dalších nápadů. Ovšem převážná většina zaměstnanců nemá zkušenosti a znalosti tržního prostředí, v němž se pohybují. Na tomto faktu jejich případné nové myšlenky a nápady ztroskotají. Je zapotřebí přesvědčit pracovníky DDM VM, jak pedagogy tak i vedení organizace, že marketing je užitečný nejen pro komerční sféru, ale je zapotřebí využívat jej i v neziskovém sektoru. Je třeba zbavit pracovníky myšlenek, že marketing pocházející z komerčního sektoru se snaží proniknout do školské organizace, kde není jeho místo. Marketingové řízení v DDM VM je třeba zavést. K tomuto postoji je zapotřebí náklonnosti všech zaměstnanců, v čemž spatřuji nejtěžší kus práce.

Vedení DDM VM si potřebnost marketingového řízení částečně uvědomuje, ale ne v celé jeho míře. Vedení postrádá v této oblasti odborné znalosti, využívá proto pouze vlastních zkušeností získaných z praxe. To ovšem nestačí. Je zapotřebí se v marketingovém řízení vzdělávat, ovšem nejen vedení ale i ostatní zaměstnanci. Není možné, aby se pouze jeden či dva pracovníci zabývali sběrem informací, analyzováním

prostředí, plánováním, kontrolou a navrhované kroky pak sami ještě realizovali. Je třeba pracovat týmově, uvědomit si důležitost marketingového řízení organizace a na tomto základě začít se systémem řízení.

DDM VM nesmí stagnovat a soustředit se pouze na svoji existenci a přežití na trhu. Je třeba dokonale plánovat svoji činnost a dál se rozvíjet. Správně použité nástroje marketingu poskytují dostatek prostředků k tomu, aby organizace mohla využít velmi dobrého potenciálu pracovního týmu, který by tak napomohl k rozvíjející se tendenci v činnostech organizace. Je nutností těchto nástrojů použít a hledat potřeby a zájmy klientů, hledat nové trhy, nabízet nové volnočasové aktivity.

7 SOUHRN

V této diplomové práci jsem chtěla nastínit marketing a marketingové řízení organizace jako nedílnou součást řízení organizací v neziskovém sektoru.

Zabývala jsem se marketingovým výzkumem střediska volného času Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí, jenž mohu rozdělit na dvě části. V té první jsem využila dotazníkové šetření, pomocí kterého jsem získala informace o tom, jak působí organizace DDM VM na veřejnosti a na veřejnosti odborné a informace o klimatu střediska volného času. Druhou část marketingového výzkumu tvořila SWOT analýza, jež proběhla na pracovních poradách a převážně díky spolupráci zaměstnanců organizace. Výsledky této analýzy ukázaly na nejzávažnější problémy organizace DDM VM. Na základě těchto výzkumů bylo určeno poslání a cíle organizace. Nedílnou součástí mé práce byly také osobní poznatky a zkušenosti z oblasti práce ve volném čase, jelikož zaujímám třetím rokem v organizaci pracovní pozici vychovatel – pedagog volného času. Práce pak obsahuje konkrétní navrhované kroky a doporučení v různých oblastech činnosti DDM VM. Součástí této práce jsou také analýzy SWOT – silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto analýzy jsou prostřednictvím metody mundial porovnány a výsledky pak zaneseny do matice strategických variant.

Věřím, že se časem moje doporučení a navrhovaná opatření v praxi realizují a výsledky šetření pak dopomůžou organizaci k většímu rozvoji a povědomí na trhu.

8 SUMMARY

The aim of the diploma work is to present marketing and marketing controls of the organization as an integral part of leading the organization in nonprofit sector.

I worked on marketing research of the House of children and youth Velke Mezirici which I can divide into two parts. In the first one I used questionnaires and gained information about effecting DDM VM on public and about atmosphere at free time centre. Second part involves SWOT analysis which was created at meetings and mostly thanks to the cooperation of employees. Results of the analysis refer to the most serious problems of the organization DDM VM. Based on these results, remitments and goals were set. Integral part of my work were also my personal experience sequented upon my position of the educator – pedagog of free time I have been occupying for 3 years. The work also contains particular proposed steps and recommendation in different fields of DDM VM activity. Part of the work are SWOT analyses – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats. These analyses are compared through the mundial method and its results are inscribed in an array of strategic options.

I believe that our recommendations and proposed arrangements will be practically realized and results of research will help the organization to better development and being recognized.

REFERENČNÍ SEZNAM

- Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Boučková, J. a kol. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Cooper, J., & Lane, P. (1999). *Marketingové plánování*. Praha: Grada Publishing.
- Fialová, H., & Fiala, J. (2006). *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*. Praha: A plus.
- Fialová, H., & Jelen, J. (1996). *Malý ekonomický slovník*. Karviná: Ecomix-OK.
- Hannagan, J.T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Ivanová, K. (2006). Organizační kultura. In kol. autorů. *Základy obecného managementu*. [Vysokoškolská skripta], Olomouc: Univerzita Palackého, Pedagogická fakulta. str. 65-72.
- Janečková, L. (1996). *Marketing služeb*. Karviná: Slezská univerzita.
- Janečková, L., & Vašítková, M. (2001). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press.
- Kotler, P. (1998). *Marketing Management – Analýza, plánování, využití, kontrola*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, W., & Saunders, J. (2008). *Principles of marketing*. USA: Prentice Hall.
- Kurtz L.D., MacKenzie F.H., & Snow, K. (2008). *Contemporary Marketing*. USA: Cengage Learning. str. 39.
- Lukášová, R. & Nový, I. (2004). *Organizační kultura*. Praha: Grada Publishing.
- McCarthy, J.E., & Perreault, W.D. Jr. (1995). *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing.
- Mlčoch, J. (2007). *Malá ekonomická encyklopedie*. Praha: Linde.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. str. 94-99.
- Němec, P. (1999). *Public relations*. Praha: Management Press.
- Pávková, J., Hájek, B., Hofbauer, B., Hrdličková, V., & Pavlíková, A. (2002). *Pedagogika volného času*. Praha: Portál. str. 121-127.
- Payne, A. (1996). *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing.

- Pride, M.W., Hughes, J.R., & Kapoor R.J. (2009). *Business*. USA: South-Western, Cengage Learning. str. 204.
- Rogers, L. (1993). *Marketing. Průvodce pro malé a střední podnikatele*. Praha: Readers International.
- Světlík, J. (1996). *Marketing školy*. Zlín: Ekka.
- Světlík, J. (2006). *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi.
- Šindler, P. (2003). *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing.
- Škarabelová, S. (2002). *Když se řekne nezisková organizace*. Brno: Masarykova univerzita.
- Škarabelová, S. (2005). *Komunikace a Public Relations*. Brno: Masarykova univerzita.
- Tošner, J., & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál.
- Vyhláška MŠMT č. 71/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání*. Sbírka zákonů 2005, částka 20, str. 509 (2005).
- Výroční zpráva DDM Velké Meziříčí, školní rok 2008/2009*. (2009). Velké Meziříčí: Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí.
- Zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*. Sbírka zákonů 2000, § 28.
- Zákon č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)*. Sbírka zákonů 2004, částka 190, str. 10262-10324.
- Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů*. Sbírka zákonů 1992, § 18, odst. 7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

1. Maslowova pyramida potřeb
2. Směnné vztahy ve středisku volného času
3. Prostředí střediska volného času
4. Komplexní výrobek
5. Životní cyklus produktu
6. Členění zájmového vzdělávání DDM Velké Meziříčí
7. Činnosti DDM Velké Meziříčí dle počtu aktivit
8. Činnosti DDM Velké Meziříčí dle počtu účastníků
9. Financování DDM Velké Meziříčí
10. Účastníci zájmového vzdělávání
11. Věkové složení klientů
12. Prvky firemní kultury SVČ
13. Logo DDM Velké Meziříčí
14. Organizační schéma školského zařízení DDM Velké Meziříčí
15. Známost DDM Velké Meziříčí
16. Důležitost DDM VM
17. Prospěšnost aktivit a činnosti DDM VM
18. Informační systém
19. Bostonská matice služeb DDM VM
20. Bostonská matice nabízených činností DDM VM dle jejich charakteru
21. Vnímání nabídky služeb DDM VM klienty
22. Vnímání ceny za pravidelné aktivity
23. Dostupnost DDM VM
24. Propagace DDM VM
25. SWOT analýza DDM Velké Meziříčí
26. SWOT analýza – mundial – silné a slabé stránky
27. SWOT analýza – mundial – příležitosti a hrozby
28. SWOT analýza – matice strategických variant

SEZNAM TABULEK

1. Stav pracovníků DDM Velké Meziříčí ke dni 24.9.2009
2. Letní a prázdninová činnost DDM Velké Meziříčí (šk. rok 2008/2009)
3. Pravidelná zájmová činnost DDM Velké Meziříčí

PŘÍLOHY

Příloha 1

Dotazník: Klima organizace – zaměstnanci DDM Velké Meziříčí

Příloha 2

Anketa: Postoj veřejnosti k DDM Velké Meziříčí

Příloha 3

Dotazník: Image DDM Velké Meziříčí u ostatních školských zařízení

Příloha 4

Sémantický diferenciál: Image DDM Velké Meziříčí z pohledu zástupců ostatních školských zařízení

Příloha 5

Dotazník: Postoj klientů k nabízeným službám DDM Velké Meziříčí

Příloha 6

Nabídka zájmového vzdělávání pro děti, mládež a dospělé DDM Velké Meziříčí, školní rok 2009/2010

Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor DDM Velké Meziříčí

Příloha 1

DOTAZNÍK: Klima organizace - zaměstnanci DDM Velké Meziříčí (interní a externí pracovníci)

Vážená paní, vážený pane,

prosím posud'te, jak se shodují níže uvedená tvrzení s Vaším názorem, či postojem k problematice a označte případnou odpověď křížkem.

	1	2	3	4	5
	Silně souhlasím.	Souhlasím.	Nevím.	Nesouhlasím.	Silně nesouhlasím.
1. Mezi pracovníky a ředitelem vládne na pracovišti důvěra.					1 2 3 4 5 označeno: 8x 7x 1x
2. Ředitel dovede své pracovníky pochválit.					1 2 3 4 5 označeno: 10x 6x
3. Ředitel kontroluje, co pracovníci v pracovní době dělají.					1 2 3 4 5 označeno: 1x 2x 13x
4. Ředitel osobně vede každou důležitou poradou.					1 2 3 4 5 označeno: 12x 4x
5. Ředitel dbá na pracovní dobu.					1 2 3 4 5 označeno: 14x 2x
6. Ředitel umí jednat neformálně, vystoupit z role ředitele.					1 2 3 4 5 označeno: 16x
7. Ředitel vždy vysvětlí důvody ke kritice.					1 2 3 4 5 označeno: 14x 2x
8. Ředitel příliš mnoho diktuje a málo poslouchá.					1 2 3 4 5 označeno: 10x 2x 4x
9. Ředitel může po pracovní stránce pomoci pracovníkům.					1 2 3 4 5 označeno: 3x 6x 7x
10. Ředitel se umí postavit za DDM Velké Meziříčí.					1 2 3 4 5 označeno: 15x 1x
11. Ředitel si vždy stojí za svými zaměstnanci.					1 2 3 4 5 označeno: 16x
12. Pracovníci DDM mají k organizaci kladný vztah.					1 2 3 4 5 označeno: 11x 5x
13. Pracovníci vidí budoucnost DDM optimisticky.					1 2 3 4 5 označeno: 9x 5x 2x
14. Pedagogové mají mezi sebou a dětmi přátelský vztah.					1 2 3 4 5 označeno: 13x 3x
15. Pracovníci navzájem podporují jeden druhého.					1 2 3 4 5 označeno: 10x 6x

Děkuji Vám za Váš čas a trpělivost s vyplněním dotazníku. Nashledanou

Příloha 1

DOTAZNÍK: Klima organizace - zaměstnanci DDM Velké Meziříčí (interní a externí pracovníci)

16. Ve vztazích mezi pracovníky je příliš málo upřímnosti.	1	2	3	4	5
označeno:			6x	3x	7x
17. Pracovníci se navzájem stýkají i mimo pracovní dobu.	1	2	3	4	5
označeno:		10x	4x	2x	
18. Pracovníci mezi sebou vytvářejí přátelské vztahy.	1	2	3	4	5
označeno:	2x	12x	2x		
19. Pracovníci dostávají informace o změnách v jejich zaměstnání přímo od ředitele.	1	2	3	4	5
označeno:		16x			

Příloha 2

ANKETA: Postoj veřejnosti k DDM Velké Meziříčí (respondenti - obyvatelé města Velké Meziříčí)

Dobrý den, vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás požádat, zda byste mi neodpověděl(a) na několik otázek, které se týkají místní příspěvkové organizace. Vaše anonymní odpovědi bych poté ráda použila pro zpracování své diplomové práce.

1. Co víte o organizaci Dům dětí a mládeže Velké Meziříčí?

- Zním ji velmi dobře.
- Zním ji dobře.
- Zním tuto organizaci.
- Nikdy jsou o ní neslyšel(a).
- Slyšel(a) jsem o ní.

2. Domníváte se, že je existence této organizace volného času DDM ve Velkém Meziříčí důležitá?

- Zcela nezbytná.
- Spíše důležitá.
- Neutrální postoj.

3. Jak je Vám blízký názor, že DDM Velké Meziříčí nabízí řadu aktivit pro vyplnění volného času dětí a mládeže, a tak napomáhá potlačovat dětskou kriminalitu a další negativní patologické jevy?

- Zcela souhlasím.
- Spíše nesouhlasím.
- Nevím.
- Jiný názor.

Příloha 3

DOTAZNÍK: Image DDM Velké Meziříčí u ostatních školských zařízení
MŠ Nad Plovárnou, Sportovní, Čechova, Sokolovská, Mírová; ZŠ Oslavická, ZŠ Sokolovská, ZŠ Školní, ZŠ a PŠ VM,
SŠ a OU řemesel a služeb, Gymnázium, Hotelová škola Světla a Obchodní akademie

Vážená paní ředitelko, vážený pane řediteli,

prosím o vyplnění tohoto dotazníku, který se týká Vašeho postoje k DDM Velké Meziříčí a jehož výsledky by mohly pomoci vedení DDM zlepšit svoji image vůči odborné i široké laické veřejnosti.

1. Jak byste zhodnotil(a) komunikaci DDM Velké Meziříčí s Vaší školou?

Velmi dobrá komunikace.	1	2	3	4	5	Velmi špatná komunikace.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

2. Umístění budovy DDM Velké Meziříčí je dle Vašeho mínění:

Velmi vhodné.	1	2	3	4	5	Zcela vyhovující.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

3. Nabídka zájmových kroužků, aktivit, které jsou dětem ve volném čase k dispozici, je dle Vás:

Velmi široká, zcela postačující.	1	2	3	4	5	Zcela nepostačující.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

4. Vzdělávací úroveň zájmových kroužků je z celkového pohledu

Vysoká.	1	2	3	4	5	Bezvýznamná.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

5. Jaká je kvalita a profesionalita pracovníků DDM, se kterou se staví ke své práci?

Vysoká.	1	2	3	4	5	Naprosto pod požadovanou úrovní.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

6. Je prázdninová a víkendová činnost DDM Velké Meziříčí dobrá a dostačující?

Široká nabídka, dobrá.	1	2	3	4	5	Úzká nabídka, nedostačující.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

7. Jste spokojen(a) se soutěžemi a akcemi, které pořádá DDM Velké Meziříčí?

Velice spokojen(a).	1	2	3	4	5	Nespokojen(a).
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

8. Domníváte se, že jsou volnočasové aktivity pořádané DDM Velké Meziříčí finančně dostupné?

Zcela dostupné.	1	2	3	4	5	Velmi finančně náročné.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

9. Je celkově z Vašeho pohledu existence DDM ve Velkém Meziříčí důležitá a prospěšná?

Velice prospěšná.	1	2	3	4	5	Zcela bez významu.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

Příloha 4

Sémantický diferenciál: Image DDM Velké Meziříčí z pohledu zástupců ostatních školských zařízení.

		1 2 3 4 5					Průměrné hodnoty			
							MŠ	ZŠ	SŠ	
1. Komunikace	Velmi dobrá komunikace.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Velmi špatná komunikace.	1,2	1	2,75
2. Umístění budovy	Velmi vhodné.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Zcela vyhovující.	1	1	1
3. Nabídka kroužků	Velmi široká, zcela postačující.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Zcela nepostačující.	1,2	1	2
4. Vzdělávací úroveň kroužků	Vysoká.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Bezvýznamná.	1,4	1,5	2
5. Kvalita pracovníků	Vysoká.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Naprostě pod požadovanou úrovní.	1,4	1	2
6. Prázdninová činnost	Široká nabídka, Dobrá.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Úzká nabídka, nedostačující.	1,4	1	1,75
7. Soutěže, akce	Velice spokojen(a).	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Nespokojen(a).	1,4	1	1,75
8. Finanční dostupnost aktivit	Zcela dostupné.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Velmi finančně náročné.	1	1	1
9. Existence DDM VM	Velice prospěšná.	1 O	2 O	3 O	4 O	5 O	Zcela bez významu.	1	1	1

MŠ – Nad Plovárnou, Sportovní, Sokolovská, Mírová, Čechova

ZŠ – Oslavická, Školní, Sokolovská, Praktická a Speciální škola

SŠ – HŠ Světlá, Obchodní akademie, Gymnázium, OU a SŠ řemesel a služeb

Příloha 5

Dotazník: Postoj klientů k nabízeným službám DDM VM (respondenti – klienti DDM Velké Meziříčí)

Dobrý den, vážená paní, vážený pane,

chtěla bych Vás požádat, zda byste mi neodpověděl(a) na několik otázek, které se týkají nabídky volnočasových aktivit DDM Velké Meziříčí. Vaše anonymní odpovědi bych poté ráda použila pro zpracování své diplomové práce.

1. Nabídka aktivit DDM VM je dle mého názoru:

- velmi chudá.
- chudá.
- dostačující.
- bohatá.
- velmi bohatá.

2. O nabídkách kroužků, táborů, akcí atd. DDM VM se informuji z:

- internetu.
- plakátů na veřejných místech.
- výloh, nástěnek DDM VM.
- z tisku (Velkomezeříčsko).
- ve škole, školce, družině, v knihovně.
- nedostávají se ke mně žádné informace o DDM VM.

3. Průměrná cena zájmových útvarů za šk. rok (tj. 8 měsíců, 34 schůzek trvajících 1-2 hodiny) je cca 700,- Kč? Myslíte si, že je to:

- velmi levné.
- levné.
- přiměřené.
- drahé.
- velmi drahé.

4. Líbí se Vám možnost navštěvovat více zájmových útvarů za cenu nejdražšího kroužku?

- Ano.
- Nevím.
- Ne.

5. Co se týče dostupnosti DDM VM zahrnující umístění budovy a činností, časová náročnost, doprava apod.), je podle mě DDM VM:

- nedostupné.
- špatně dostupné.
- dostupné.
- dobře dostupné.
- velmi dobře dostupné.

Příloha 6

Nabídka zájmového vzdělávání pro děti, mládež a dospělé DDM Velké Meziříčí – školní rok 2009/2010

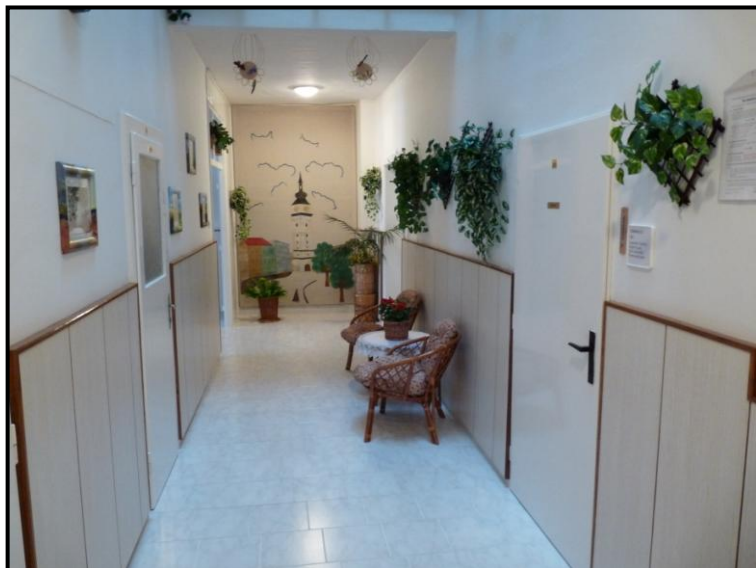
Viz následující strany.

Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE VELKÉ MEZIŘÍČÍ – budova, prostory

Hlavní chodba organizace



Budova organizace



Tělocvična pro taneční a ostatní pohybové ZÚ



Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

PRAVIDELNÁ ZÁJMOVÁ ČINNOST – činnosti v zájmových útvarech (ZÚ)

ZÚ Miniházená



ZÚ Pardem – dětský parlament



ZÚ Počítače pro každého



Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

ORGANIZACE SOUTĚŽÍ

Vědomostní soutěž Všeználek – 5. třídy ZŠ



Den Země – soutěž pro žáky ZŠ



Balinská stopa – soutěž pro žáky 2. stupně ZŠ (smíšená družstva)



Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

PRÁZDNINOVÁ TÁBOROVÁ ČINNOST – letní tábor

Letní tábor Hawai



Letní tábor – Antické Řecko



Příloha 7

Fotodokumentace činností a prostor Domu dětí a mládeže Velké Meziříčí

AKCE PRO VEŘEJNOST

Čarodějnický rej - Kunšovec



Mikulášská besídka



Den dětí

