

Univerzita Palackého v Olomouci

Fakulta tělesné kultury



Fakulta
tělesné kultury

KONCEPCE ROZVOJE TANEČNÍ ŠKOLY DUCKBEAT

Diplomová práce

Autor: Bc. Alena Langerová

Studijní program: Trenérství a management sportu

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Olomouc 2023

Bibliografická identifikace

Jméno autora: Bc. Alena Langerová

Název práce: Koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat

Vedoucí práce: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Pracoviště: Katedra rekreologie

Rok obhajoby: 2023

Abstrakt:

Cílem této diplomové práce je navržení koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat pro období 2023–2027. V teoretické části je zpracován přehled poznatků vztahující se k oblasti tance, sportu, managementu, marketingu, podnikání ve sportu, neziskového sektoru a jeho financování, a strategickému rozvoji. V praktické části je provedena situační analýza, anketní šetření, rozhovor, SWOT analýza, Porterův model 5 sil a Balanced Scorecard (BSC) metoda. Na základě zjištěných dat a poznatků byl vytvořen vlastní návrh koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, který vychází z vytvořených strategických cílů.

Klíčová slova:

Tanec, sport, management, marketing, neziskový sektor, koncepce rozvoje, strategie, Balanced Scorecard.

Souhlasím s půjčováním práce v rámci knihovních služeb.

Bibliographical identification

Author: Bc. Alena Langerová

Title: The concept of the development of the Duckbeat dance school

Supervisor: Ing. Vladimír Hobza, Ph.D.

Department: Department of Recreation and Leisure Studies

Year: 2023

Abstract:

The aim of this master's thesis is to propose a concept for the development of Duckbeat Dance School for the period 2023-2027. The theoretical part provides an overview of knowledge related to the areas of dance, sports, management, marketing, sports entrepreneurship, the non-profit sector and its financing, and strategic development. The practical part includes a situational analysis, survey, interview, SWOT analysis, Porter's Five Forces Model, and the Balanced Scorecard (BSC) method. Based on the gathered data and knowledge, a custom concept for the development of Duckbeat Dance School has been created, which is aligned with the formulated strategic objectives.

Keywords:

Dance, sport, management, marketing, non-profit sector, development concept, strategy, Balanced Scorecard.

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

Prohlašuji, že jsem tuto práci zpracovala samostatně pod vedením Ing. Vladimíra Hobzy, Ph.D., uvedla všechny použité literární a odborné zdroje a dodržovala zásady vědecké etiky.

V Ondratcích dne 27. června 2023

.....

Děkuji Ing. Vladimíru Hobzovi, Ph.D. za vynikající přístup, pomoc a cenné rady, které mi poskytl při zpracování diplomové práce. Tímto bych také ráda vyjádřila své upřímné poděkování mé rodině, příteli a Taneční škole Duckbeat za jejich trpělivost a neustálou podporu během celého studia. Výjimečné poděkování směřuje mé malé dceři Ellen, která mě neustále motivuje svou nekonečnou radostí a pozitivní energií. Vaše podpora a povzbuzení mi byly neocenitelné.

OBSAH

Obsah	7
1 Úvod	10
2 Přehled poznatků	11
2.1 Sport	11
2.1.1 Tanec	12
2.1.2 Street dance	12
2.2 Podnikání fyzických a právnických osob ve sportu	13
2.2.1 Podnikání fyzických osob – Živnostenské podnikání	13
2.2.2 Podnikání právnických osob	15
2.3 Management	17
2.3.1 Sportovní management	17
2.3.2 Event management	18
2.4 Strategický management	19
2.4.1 Formulace strategie a strategického plánování	20
2.4.2 Implementace strategie	21
2.4.3 Evaluace strategie a kontrola	22
2.4.4 Stakeholders – zainteresované strany	23
2.5 Marketing	23
2.5.1 Sportovní marketing	24
2.5.2 Sportovní značka	25
2.5.3 Marketingový mix ve sportu	26
2.5.4 Marketing služeb	27
2.5.5 Event marketing	27
2.5.6 Digital marketing	28
2.5.7 Marketing v neziskovém sektoru	29
2.6 Neziskový sektor	29
2.6.1 Zapsaný spolek	30
2.6.2 Financování neziskových organizací	32
2.7 Koncepce rozvoje	35

3	Cíle	36
	3.1 Hlavní cíl.....	36
	3.2 Dílčí cíle	36
4	Metodika	37
	4.1 Situační analýza.....	37
	4.2 S.W.O.T. analýza	37
	4.3 Balanced Scorecard.....	38
	4.4 Analýza sil 5F (Porter's model).....	41
	4.5 Anketní šetření.....	42
	4.6 Rozhovor	43
5	Výsledky.....	44
	5.1 Situační analýza Taneční školy Duckbeat, z.s.....	44
	5.2 Finanční analýza.....	50
	5.2.1 Náklady.....	51
	5.2.2 Výnosy	55
	5.3 Anketní šetření.....	60
	5.4 Analýza konkurence – Porterův model 5 sil.....	71
	5.5 SWOT analýza	74
6	Koncepce rozvoje	77
	6.1 Návrh krátkodobých cílů a střednědobých cílů.....	78
	6.1.1 Realizace krátkodobých strategických cílů	83
	6.1.2 Realizace střednědobých strategických cílů	92
	6.2 Návrh dlouhodobých cílů a implementace BSC	92
	6.2.1 Strategická mapa BSC	95
	6.2.2 Stanovení měřítek a cílové hodnoty BSC	96
	6.2.3 Určení strategických akcí BSC	102
	6.3 Analýza rizik	108
7	Diskuse.....	110
8	Závěry	113
9	Souhrn	114
10	Summary.....	115

11	Referenční seznam	116
12	Přílohy	122

1 ÚVOD

Taneční školy v současné době získávají na popularitě, přičemž rodiče volí tanec jako pohybovou aktivitu pro své děti. Pro tanečnický se tanec stává životním stylem, který propojuje fyzickou aktivitu, tvořivost a výrazové schopnosti. Taneční školy se také staly místem vzdělávání a setkávání se s přáteli, kde se formuje mnoho nezapomenutelných zážitků. Dříve se taneční školy zaměřovaly pouze na poskytování tanečních služeb a fungovaly na základě jednoho vedoucího, musel zvládat téměř všechny činnosti spojené s fungováním taneční školy. Nicméně s vývojem času se taneční školy staly plnohodnotnými firmami, které se musí zabývat řízením, plánováním a kontrolou a rychle reagovat na změny na trhu.

Téma této práce jsem si zvolila na základě svých dlouholetých zkušeností jako předsedkyně spolku, vedoucí a manažerka v Taneční škole Duckbeat, z.s. po dobu téměř 20 let. Uvědomuji si důležitost dobře fungujícího managementu a marketingu v tomto odvětví. Taneční škola je momentálně na dobré pozici, má kvalitní značku a nabízí nejen taneční kurzy street dance, ale i jiné pohybové aktivity pro veřejnost. Avšak vzhledem k proměnlivosti tanečního a sportovního odvětví a narůstající konkurenci, je nutné zavést systematické řízení a plánování i pro dlouhodobou perspektivu.

Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmů jako sport, tanec, management a marketing ve sportu, stejně jako na neziskový sektor a jeho financování. V praktické části je provedena situační analýza, která popisuje a analyzuje současný stav Taneční školy Duckbeat, z.s. v oblasti financí, managementu a marketingu. Analýza zahrnuje stručnou historii a současnost školy.

V kapitole výsledků jsou prezentovány výsledky ankety, rozhovoru, SWOT analýzy, Porterova modelu 5 sil a jsou definovány krátkodobé a střednědobé cíle. Dlouhodobé cíle byly identifikovány a následně analyzovány pomocí nástroje Balanced Scorecard. Cílem práce je vytvořit návrh koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s. pro období 2023-2027. Návrh koncepce rozvoje má sloužit jako doporučení pro celkové zlepšení taneční školy. Výhodou této práce je porovnání s předchozími lety fungování taneční školy, což umožňuje identifikovat případné zlepšení.

2 PŘEHLED POZNATKŮ

2.1 Sport

Sport je globální fenomén, který zajišťuje obživu mnoha milionům lidí po celém světě. Většina populace sleduje sportovní události a aktivně se mu věnuje. Hoyer (2018) uvádí, že růst sportovního odvětví a profesionalizace sportu vyvolaly změny ve spotřebě, produkci a řízení sportovních akcí a organizací na všech úrovních sportu.

Sport má schopnost přitahovat a spojovat lidi v Evropské unii, bez ohledu na jejich věk či společenský původ. Kromě posilování zdraví evropských občanů má sport také výchovnou funkci a fungují jako prostředek pro kulturní a rekreační vyžití. Společenská role sportu může navíc přispět k posílení vztahů mezi členskými státy Evropské unie (Bílá kniha o sportu, 2007).

Kunz (2018) uvádí, že v 21. století lze sport považovat za jednu z nejzajímavějších, významných a kulturně-sociálních událostí.

Sportovní ekosystém je nucen pružně reagovat na nečekané a nepředvídatelné události, které ho nutí růst a adaptovat se vnějším tlakům a příležitostem. Současně se musí přizpůsobovat novým strategickým přístupům a trendům v oblasti řízení značky (Manoli, 2022).

Pro lepší pochopení mnoha organizací, které se účastní vedení sportovního odvětví a způsobu, jakým tyto organizace mohou navzájem spolupracovat, ovlivňovat své činnosti a podnikat, je užitečné rozdělit sportovní oblast do tří odlišných sektorů. Hoyer (2018) ve své knize popisuje zmíněné 3 zmíněné sektory, kterými jsou sektor veřejný, neziskový sektor a profesionální sport. Veřejný sektor v oblasti sportu zahrnuje různé úrovně vládních orgánů a specializované agentury, které se věnují sportovní politice, financování a podpoře jiných sektorů, podporuje amatérské a profesionální sportovce apod. Krechovská et al. (2018) uvádí, že pro neziskový sektor v oblasti sportu je typické, že organizace nevytváří zisk, ale zaměřují se na podporu sportovních aktivit a zlepšení života lidí prostřednictvím sportu. Tyto organizace mohou mít různé cíle a zdroje financování. Dle Hoyer (2018) třetí sektor v oblasti sportu zahrnuje profesionální a komerční organizace, výrobce sportovního vybavení, mediální společnosti, manažery akcí apod. Žádný ze sektorů nefunguje izolovaně, ale dochází k výraznému překrývání.

Hodaň & Hobza (2010) popisují spolek, jako základní organizační uskupení, které umožňuje realizaci výkonnostního sportu. Jeho hlavním cílem je organizovaný sport, který se vykonává jako volnočasová aktivita mimo pracovní povinnosti. Tento druh sportu se nazývá amatérský sport a je zcela zjevně prospěšný pro veřejnost díky svému zaměření na rozvoj jednotlivce, podporu zdraví, fyzické zdatnosti, výkonnosti a kulturního vyžití volného času, a proto je součástí občanské společnosti. V práci se budu primárně zabývat neziskovým sektorem,

do kterého spadá i Taneční škola Duckbeat, z.s., a zároveň se věnuje organizaci a rozvoji výkonnostního tanečního sportu.

2.1.1 Tanec

Když mluvíme o tanci, lze jej definovat jako fyzické vyjádření vztahů, pocitů a myšlenek pomocí pohybu. Tento koncept není výtvozem jedné osoby, ale je hluboce zakořeněn v srdci každé kultury a historie lidstva. Tanec zahrnuje celou řadu žánrů, stylů a tradic, a stále se vyvíjí (*Dancemaster*, n.d.). Pokud bychom chtěli tanec definovat velmi univerzálně, pak definice musí vycházet z jednoduchého principu, že tanec je umělecká forma nebo činnost, která využívá tělo a jeho pohybový potenciál (Mackrell, 2022). Tanec má nejen estetickou hodnotu, ale přináší také zdravotní a duchovní výhody, kromě toho má také významný psychologický účinek na člověka (Rey, Jan, 1947). Dle Mackrella (2022) lze tanec chápat jako pohyb těla rytmickým způsobem, obvykle na hudbu a v daném prostoru, za účelem vyjádření myšlenky nebo emocí, uvolnění energie nebo prostě potěšení z pohybu samotného. Mackrell (2022) také tanec charakterizuje jako sebevyjádření a fyzické uvolnění. Existuje však široká škála tanečních forem, které se odlišují od jednoduchých spontánních aktivit až po formální umělecká díla. Ty mohou být prezentovány v různých prostředích, například na společenských akcích, soutěžích, divadelních představeních, kde tanečníci vystupují před publikem apod.

Tanec je v současné době velmi populární formou trávení volného času, zejména u dětí, mládeže, ale i dospělých. Lidé ho vyhledávají jako prostředek pohybové aktivity nebo dokonce jako způsob zaměstnání. Tanci se můžeme věnovat v tanečních školách, kroužcích, skupinách nebo zcela individuálně, a to jak na amatérské, tak na profesionální úrovni.

2.1.2 Street dance

Street dance, podle Gogerly (2012), se vyvinul v ulicích New Yorku, což vysvětluje jeho název. Jedná se o obecné označení pro různé taneční styly vzniklé na ulicích v sedmdesátých letech minulého století, které jsou spjaty s hip hopovou kulturou. Street dance kombinuje prvky hip hopu, funku a break dance.

Street dance se neustále formuje a dnes zahrnuje mnoho různých stylů, jako například popping, locking, dancehall, waacking, vogue, house dance a krumping. Je to kreativní taneční styl spojen s častým vyjadřováním skrze improvizaci. Charakterizovat ho lze tím, že hranice pohybu nejsou ničím omezeny, není omezen pravidly, kulturou, věkem či sociální vrstvou. Street dance a hip hop dance jsou často zaměňovány, ale existuje mezi nimi určitý rozdíl. Základní rozdíl

spočívá v tom, že street dance je širší termín, který zahrnuje různé taneční styly, které se zrodily na ulicích, zatímco hip hop dance je specifický styl tance, který je přímo součástí hip hopové kultury.

V průběhu let 1995 až 1998 vznikly první taneční školy specializující se výhradně na street dance v České republice (Fiedler, 2003). Mezi jedny z prvních tanečních škol v České republice, které se začaly specializovat na street dance, byla i Taneční škola Duckbeat, z.s., která se od svého založení až dodnes tomuto stylu věnuje.

Vzhledem k omezenému rozsahu a zaměření práce jsou informace o street dance poskytnuty pouze v kontextu, který je relevantní pro celkový rámec této práce.

2.2 Podnikání fyzických a právnických osob ve sportu

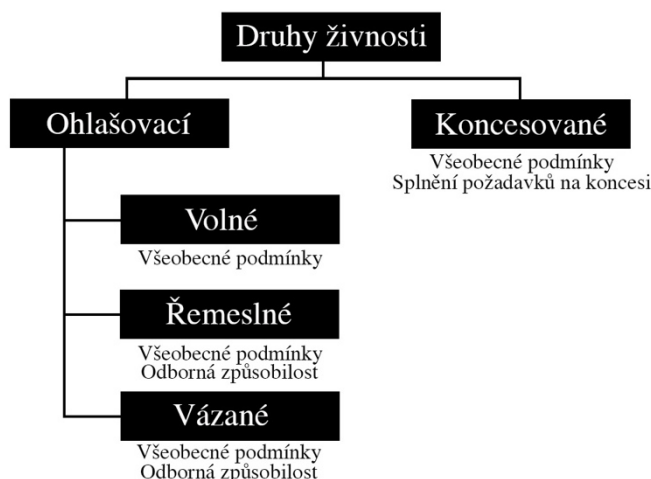
Podnikání hraje důležitou roli v ekonomice a přispívá k rozvoji společnosti. Úspěšné podnikání přináší výhody nejen pro podnikatele a jeho zaměstnance, ale také pro místní komunitu a celou společnost, neboť může zlepšit životní úroveň a vytvářet pracovní příležitosti. Stejně tak je tomu v oblasti sportu. Ve stručnosti bude charakterizováno podnikání fyzických (FO) a právnických osob (PO).

2.2.1 Podnikání fyzických osob – Živnostenské podnikání

V České republice je živnost nejrozšířenější způsob podnikání. Podnikání fyzických osob – OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná), představuje soubor podnikatelských aktivit, které jsou výslovně upraveny živnostenským zákonem a dalšími speciálními předpisy, na něž odkazuje § 3 odst. 2 živnostenského zákona (Ondřej, 2022).

Zákon č. 455/1991 Sb., živnostenský zákon, §2, ve znění pozdějších předpisů definuje živnost jako „soustavnou činnost, která je provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem“ (Česko, n.d.). Živnost lze chápat i jako pravidelnou a opakovanou činnost bez náhodnosti. Při jejím sezónním provozování musí podnikatel plánovat další pokračování (Ondřej, 2022). Podnikatel má plnou kontrolu nad všemi aspekty živnostenského podnikání, včetně financí. Živnost provozuje pod vlastním jménem a nese všechna rizika spojená s touto činností. Podnikatel odpovídá za všechny závazky vyplývající z podnikání a ručí celým svým majetkem. Dosahování zisku je klíčovým předpokladem pro živnostenské podnikání (Schwartzhoffová, 2018).

Rozlišujeme několik druhů živností (Obrázek 1).



Obrázek 1. Druhy živností. (Vlastní zpracování).

Podle Schwartzhoffové (2018) existuje v oblasti sportu především několik činností, které zahrnují následující podnikatelské činnosti:

- a) Vázané živnosti: provozování solárií, poskytování tělovýchovných a sportovních služeb v oblasti rekondiční, masérské a regenerační služby, ale i průvodcovská činnost.
- b) Volné živnosti: provozování kulturních, zábavních a kulturně-vzdělávacích zařízení, pořádání kulturních produkcí, výstav, zábav, přehlídek, veletrhů a prodejních akcí. Dále se sem řadí provozování sportovních a tělovýchovných zařízení a organizování sportovních aktivit. Volné živnosti také zahrnují vzdělávání, mimoškolní výchovu, školení včetně lektorské činnosti a pořádání kurzů.
- c) Koncesované živnosti: cestovní kancelář, výuka a výcvik ve střelbě se zbraní a provoz střelnice.

Pro získání živnostenského oprávnění je nutné splnit všeobecné a zvláštní požadavky. Mezi všeobecné požadavky patří:

- a) trvalý pobyt nebo sídlo v České republice,
- b) plná svéprávnost (18 let),
- c) způsobilost k provádění právních úkonů,
- d) bezúhonnost (prostřednictvím výpisu z Rejstříku trestů).

Podle Živnostenského zákona 455/1991 Sb. je zvláštním požadavkem splnění odborné způsobilosti nebo jiné způsobilosti, která je nezbytnou podmínkou pro provozování daného podnikání.

Schwartzhoffová (2018) uvádí, že pro prokázání zvláštních podmínek, které zahrnují odbornou nebo jinou kvalifikaci, se provádí následujícími doklady:

1. Certifikátem o získání dané kvalifikace (výuční list, maturitní vysvědčení, vysokoškolský diplom, certifikát o rekvalifikaci).
2. Doklad o rekvalifikaci a potvrzením o praktickém provádění činnosti v daném oboru nebo příbuzném oboru. Například pro provozování řemeslného hostinského podniku je nutné mít kvalifikaci v oboru kuchaře/číšníka nebo v příbuzných oborech jako řezník, cukrář nebo pekař (p.16).

Poplatek za vyřízení živnostenského oprávnění či koncese je stanoven ve výši 1 000,- Kč a za každou změnu se hradí 500,- Kč. U ohlašovací živnosti, živnostenské oprávnění vzniká dnem ohlášení, zatímco u koncesovaných živností vzniká dnem, kdy rozhodnutí o udělení koncese nabude právní moci. Podnikatel prokazuje své živnostenské oprávnění pomocí výpisu z živnostenského rejstříku (Schwartzhoffová, 2018).

Pokud nejsou splněny některé zvláštní podmínky pro provozování živnosti, existuje možnost provozovat živnost prostřednictvím odpovědného zástupce, který musí být fyzickou osobou. Odpovědný zástupce má zodpovědnost za správný provoz živnosti a dodržování živnostenských předpisů a je ve smluvním vztahu s podnikatelem (Ondřej, 2022).

Živnostenské oprávnění zaniká v těchto případech:

- 1) V případě smrti podnikatele, pokud nemá pokračování v živnosti ze strany dědiců nebo správce dědictví.
- 2) Zánikem právnické osoby.
- 3) Uplynutím stanovené doby.
- 4) Výmazem zahraniční osoby nebo jejího předmětu podnikání z obchodního rejstříku.
- 5) Rozhodnutím Živnostenského úřadu, pokud podnikatel již nespĺňuje zákonné podmínky, nastanou překážky.
- 6) Podnikatel o to sám požádá (Schwartzhoffová, 2018).

2.2.2 Podnikání právnických osob

V České republice je možné provozovat podnikání formou obchodní korporace, která je právnickou osobou. Zákon o obchodních korporacích, konkrétně zákon č. 90/2012 Sb., je právním předpisem, který obsahuje detailní regulaci různých typů obchodních společností a družstva. Tento zákon podrobně stanovuje práva, povinnosti a postupy pro tyto různé formy obchodních korporací.

V publikaci Schwartzhoffové (2018) je rozdělení společností následující:

1) Obchodní společnosti:

a) Osobní – společníci těchto společností ručí celým svým majetkem.

- veřejná obchodní společnost,

- komanditní společnost.

b) Kapitálové – společnosti ručí svým kapitálem, společníci po splacení vkladu ne.

- společnost s ručením omezeným,

- akciová společnost.

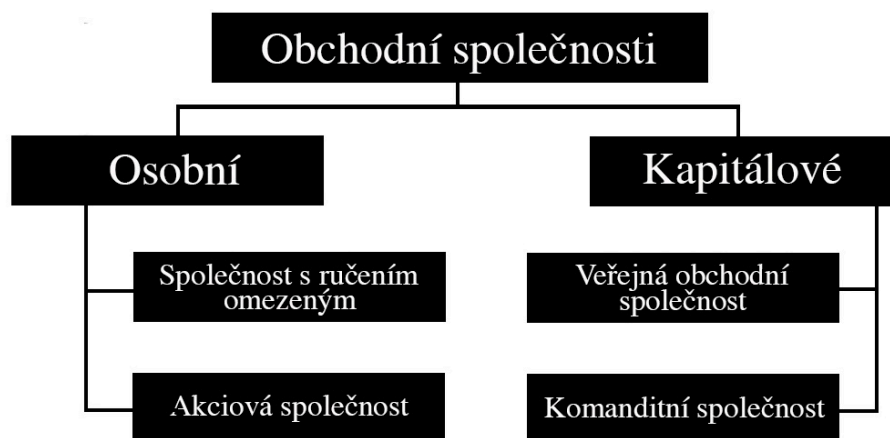
c) Evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

2) Družstvo – založeno k uspokojování potřeb svých členů.

- družstvo, bytové družstvo, sociální družstvo,

- evropské družstvo (p.18).

Obrázek 2 přehledně znázorňuje rozdělení obchodních společností.



Obrázek 2. Rozdělení obchodních společností. (Vlastní zpracování).

Existují rozdíly v charakteristických vlastnostech obchodních společností, které závisí na tom, zda jsou klasifikovány jako osobní nebo kapitálové společnosti. Hlavním rozdílem mezi nimi je hodnota kapitálového vkladu.

Nesmíme opomenout, že celá řada sportovních subjektů je právně založena jako zapsané spolky, které se ovšem nezaměřují na zisk, ale především na užitek svým členům či společnosti. Tyto subjekty však mohou provozovat vedlejší činnost a vykazovat zisk, avšak získaný zisk musí reinvestovat zpět do klubu. Neziskový sektor, konkrétně zapsaný spolek, kterým je i Taneční škola Duckbeat, z.s. bude podrobněji popsán v Kapitole 2.6

2.3 Management

V mnoha zdrojích na internetu nalezneme, že slovo "management" pochází z angličtiny a v českém jazyce ho chápeme jako "řízení". V dnešní době má pojem management mezinárodní platnost. Podle různých autorů může být definován jako soubor procesů, včetně řízení, vedení, plánování a kontroly. Existují však odlišnosti v definicích, protože management zahrnuje mnoho různých činností a vývoj společnosti ovlivňuje jeho obsah. Níže jsou uvedeny příklady rozdílných definic managementu, které ilustrují jejich podobnost, ale zároveň i různorodost.

Je důležité zdůraznit, že pojem management lze chápat z různých perspektiv. Může se jednat o proces vedení lidí, o specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky nebo o předmět studia a soubor poznatků o řízení (Čáslavová, 2009).

Podle Blažka (2014) management zahrnuje řízení mezi jednotlivci nebo skupinami, kde jeden subjekt řídí (tj. řídicí subjekt) a druhý subjekt je řízen (tj. řízený objekt). Během tohoto procesu, řídicí subjekt stanoví cíle a společně s řízeným objektem definuje vhodné chování směřující k dosažení cílů. Němec (2002) popisuje management jako proces, který se zaměřuje na řízení a koordinaci zdrojů s cílem dosáhnout stanovených cílů. Drucker (2011) tvrdí, že management má za úkol vytvářet a udržovat efektivní pracovní prostředí, které podporuje spolupráci zaměstnanců a umožňuje dosažení společných cílů.

Součástí managementu mohou být i strategie pro podporu inovace a udržení konkurenční výhody organizace (Hamel, 2007).

V definicích nacházíme totožnost u dosahování stanovených cílů. Bez nich by organizace stagnovala a neměla by perspektivu do budoucna. Odlišnost definic managementu vidíme v tom, na jaké aspekty se zaměřují, některé více zdůrazňují řízení zdrojů, zatímco jiné se více orientují na lidi, změny v organizaci, inovace nebo rozhodování.

V oblasti managementu existuje mnoho odvětví, které se odlišují svým zaměřením. Tyto oblasti zahrnují například strategický management, projektový management, krizový management, produktový management, personální management, podnikový management nebo sportovní management (Blažek, 2014).

2.3.1 Sportovní management

Sportovní růst a rozvoj vedly ke změnám ve spotřebě, výrobě a správě sportovních událostí a organizací na všech úrovních sportu (Hoye, 2018). V oblasti sportovního managementu jsou přítomna specifika, která se v jiných odvětvích managementu nevyskytují. Jedná se o zvláštní charakteristiky sportu, sportovních služeb a produktů. Důležitými faktory jsou

také segmentace sportovního odvětví a rozmanitost sportovních institucí. Dále se musí brát v úvahu role státu v podpoře rozvoje sportovního odvětví (Nová et al., 2016). Sportovní management se vztahuje k řízení a organizaci sportovních aktivit v různých organizacích, jako jsou sportovní svazy, kluby a tělovýchovné jednoty (Čáslavová, 2009).

Sportovní prostředí se stále více dostává do online světa. Dle Naraine et al. (2023) mluvíme o digitalizaci sportovního managementu, která zahrnuje využití moderních technologií pro efektivnější správu sportovních organizací a klubů, včetně digitálních nástrojů pro správu dat, komunikaci se sponzory a fanoušky, marketingové kampaně a další. To může zahrnovat využití mobilních aplikací, sociálních sítí a automatizovaných systémů pro zlepšení efektivity a transparentnosti procesů. Hoyer (2018) popisuje digitalizaci jako možnost zlepšit výkonnost sportovních organizací a zpřístupnění informací a služeb pro fanoušky a další zainteresované strany. Naraine et al. (2023) popisují, že digitalizace znamená pro firmy většinou finanční zátěž, ovšem granty a půjčky s nízkým úrokem mohou pomoci malým podnikům, vzdělávacím organizacím a neziskovým organizacím, které mají omezené finanční zdroje, zvládnout náklady na pořízení např. hardwaru a softwaru. Tím, že tyto organizace získají finanční prostředky na pořízení nezbytných zařízení, budou lépe připraveny na digitální výzvy a mohou se lépe přizpůsobit současným trendům a konkurovat na trhu.

Sportovní manažer

Sportovní manažer je odborník, který se specializuje na řízení sportovních organizací, týmů nebo událostí. Jeho hlavním úkolem je plánování, koordinace a provádění různých sportovních aktivit, a to včetně správy financí, marketingových strategií, sponzorských dohod, personálního managementu a logistiky (Čáslavová, 2020).

K řízení sportovní organizace nebo akce jsou potřebné manažerské dovednosti. Hoyer (2018) zdůrazňuje, že sportovní manažeři by měli mít podobné dovednosti jako manažeři v jiných odvětvích. Mezi tyto dovednosti se zahrnuje strategické plánování, vyjednávání smluv, řízení lidských zdrojů a práce s různými zainteresovanými stranami včetně sportovních federací, vládních agentur, sponzorů, médií a komunit.

2.3.2 Event management

Event management se týká různých organizovaných událostí, které jsou složeny z různých funkcí, které spolu souvisí v daném okamžiku. Mezi tyto události zahrnujeme koncerty, večírky, sportovní události, různé druhy setkání, konference, výstavy a festivaly. Jedinečnost a unikátnost každého eventu vychází z propojení lidí, programu, prostředí a managementu (Bowdin et al.,

2012). Pro firmy, jak ty již fungující, tak ty nově vznikající, je event management důležitou součástí marketingové strategie, neboť organizování akcí jak velkého, tak malého rozsahu může být účinným prostředkem k propagaci značky a podpoře obchodních zájmů společnosti (Indeed, 2023). Je však také důležité poznamenat, že event management a s ním spojené akce se neomezují pouze na fanoušky a diváky na místě konání, ale také zahrnují ty, kteří sledují událost na televizi, prostřednictvím streamování, na sociálních sítí nebo jiných médií. To odkazuje na trendy zapojení fanoušků do sportovních událostí a důležitost digitálních médií v tomto procesu (Herold et al., 2022). Event management hraje významnou roli ve schopnosti společnosti vizualizovat události a úspěšně je realizovat (Indeed, 2023).

2.4 Strategický management

Definice strategického managementu není jasná a závisí na současném vývoji. Ve většině literatury nalezneme, že se strategický management skládá z instrukcí, rozhodnutí a aktivit, které jsou nutné pro získání strategické konkurenční výhody a zajištění nadprůměrných výnosů pro firmu. Jiní autoři tuto definici rozšiřují o personální dimenzi, protože strategické řízení by mělo být aktivitou všech zaměstnanců (Fotr, 2012).

Amason & Ward (2021) popisují strategické řízení jako proces, při kterém manažeři propojují různé funkce společnosti do sestav a vzorců jednání, které jsou navrženy tak, aby odpovídaly omezením a požadavkům trhu. Pokud je tento proces správně proveden, přináší výhody zákazníkům, vlastníkům a všem relevantním zúčastněným stranám společnosti.

Dle Hoyer (2018) strategické řízení organizace spočívá v analýze konkurenčního prostředí, stanovení cílů a směrů organizace, výběru optimální strategie a využití unikátních aktiv organizace pro dosažení stanovených cílů. Aktiva jsou v kontextu chápána jako jedinečné vlastnosti nebo schopnosti organizace, které ji odlišují od konkurence a přinášejí jí konkurenční výhodu.

Celá řada společností neklade vytváření zisku na první místo, a přesto věnuje pozornost strategickému řízení. Důvodem je, že strategické řízení není jen o maximalizaci zisku, ale také o dosahování cílů v různých perspektivách a rozvoji organizace.

Podle Hunger & Wheelen (2009) je strategické řízení souborem manažerských rozhodnutí a akcí, které určují dlouhodobý výkon společnosti. Zahrnuje posouzení vnějšího a vnitřního prostředí, strategické plánování, implementaci strategie a následné hodnocení a kontrolu.

Hoyer (2018) rozděluje strategický management na několik důležitých funkcí, kdy:

1. Strategie určuje, jakým směrem a v jakém rozsahu bude organizace provádět své aktivity.

2. Strategie zahrnuje adaptaci činností organizace na prostředí, ve kterém působí.
3. Strategie vyžaduje koordinaci činností organizace s jejími zdroji.
4. Strategické plánování je ovlivněno názory a požadavky klíčových zainteresovaných stran.
5. Strategická rozhodnutí mají vliv na dlouhodobý vývoj organizace.

Strategické řízení není pouze plánování, ale vede k reálným krokům a chování, které mají za cíl vytvářet hodnotu pro zákazníky a konkurenční výhodu pro firmu (Amason & Ward, 2021).

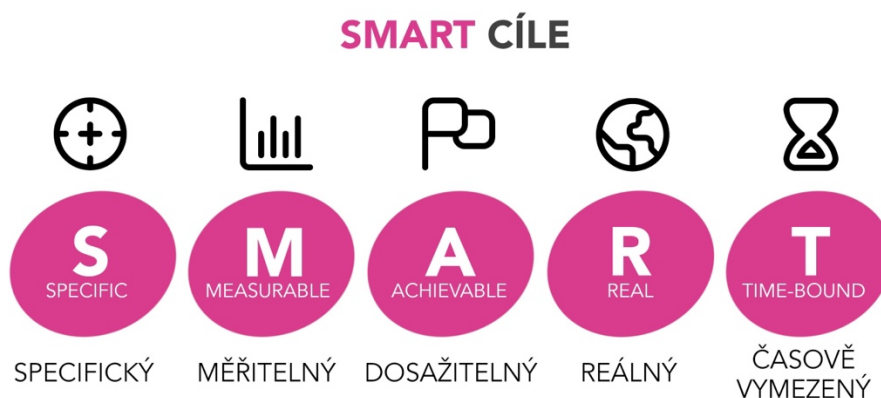
2.4.1 Formulace strategie a strategického plánování

Strategie řízení se skládá ze čtyř základních prvků: analýzy prostředí, formulace strategie, implementace strategie a evaluace (hodnocení) a kontrola. Formulace strategie je vytváření plánů dlouhodobého řízení příležitostí a hrozeb v prostředí, s ohledem na silné a slabé stránky organizace (Hunger & Wheelen, 2009). Nejprve je však zcela zásadní stanovení poslání a vize organizace, což je klíčový krok, který organizaci pomáhá určit své cíle a směr.

Poslání (mise) dle Fotra et al. (2020) lze chápat jako základní podstatu podnikání v souvislosti s dlouhodobou vizí organizace. Mise nebo poslání organizace definuje, jaké jsou základní aktivity organizace, proč se těmito aktivitami zabývá a pro koho jsou určeny. Je to základní prvek, který umožňuje organizaci orientovat se v daném oboru a stanovit si cíle, strategie a politiky, které s touto misí souvisejí (Hunger & Wheelen, 2009). Při formulaci poslání musíme brát v úvahu historii firmy, její schopnosti, strategické hodnoty a očekávané vlivy prostředí. Poslání má časovou neomezenost a má sloužit jako základ pro formulaci strategie a plánování budoucích kroků firmy (Fotr et al., 2020).

Vize ve strategickém managementu je konkrétním a strukturovaným popisem, který stanovuje, jaký stav by firma měla dosáhnout v budoucím časovém období. Vize zahrnuje prvky potřebné k stanovení strategických cílů a způsobů jejich dosažení (Mallya, 2007). Kromě toho by měla obsahovat inovační prvky, tedy vyjádření změn, které se mají v cílovém roce oproti současnému stavu organizace uskutečnit (Fotr et al., 2020). Autor ve své knize uvádí, že při strategickém plánování by měla být vize flexibilní, aby umožnila firmě posun a bylo jí možné aktualizovat. Je tedy potřeba ji formulovat takovým způsobem, aby se dala snadno přizpůsobit novým podmínkám. Z definic vyplývá, že vize podniku je, zjednodušeně řečeno, představa nebo cíl, kterého chce podnik dosáhnout v budoucnosti. Obvykle členové vrcholového vedení podniku vytvářejí poslání a vizi společně s dalšími vedoucími pracovníky, aby byly správně interpretovány na všech úrovních řízení firmy.

Amason & Ward (2021) zdůrazňují, že organizace by měla provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí, aby získala přehled o svých silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách. Na základě této analýzy by organizace měla stanovit konkrétní, měřitelné, specifické, dosažitelné, relevantní a časově omezené cíle, které se označují jako SMART cíle (Obrázek 3).



Obrázek 3. S.M.A.R.T. cíle (Evolutionmarketing.cz, n.d.).

Klíčovým krokem při formulaci strategie firmy je stanovení strategických cílů. Manažeři musí mít přehled o těchto cílech, aby mohli navrhnout strategii, která povede k jejich dosažení (Fotr et al., 2020).

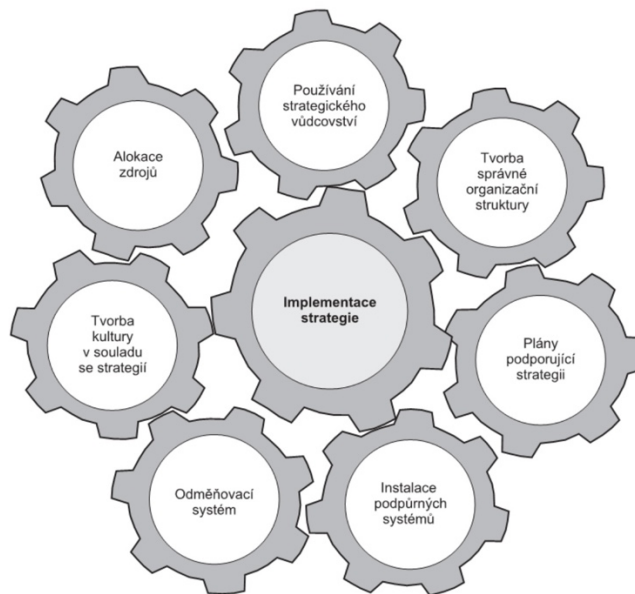
2.4.2 Implementace strategie

Formulace a implementace jsou v praxi velmi komplexně propojené. Každá z nich ovlivňuje druhou a má významný dopad na výkonnost firmy. Je důležité mít na paměti, že dobře sestavená strategie by měla přesně stanovit, jaké kroky si firma plánuje udělat a jak je plánuje provést (Amason & Ward, 2021).

Dle Mallya (2007) do implementace zařazujeme:

- organizační strukturu,
- plán podporující strategii,
- instalaci podpůrných systémů,
- odměňovací systém,
- tvorbu kultury v souladu se strategií,
- alokaci zdrojů,
- používání strategického vůdcovství.

Schéma implementace strategie je zobrazeno na Obrázku 4.



Obrázek 4. Implementace strategie (Zdroj: Mallya, 2007).

Běžně se do procesu implementace zahrnuje alokace zdrojů, včetně finančních a lidských, vytvoření podrobných plánů, správa rizik a koordinace týmu (Čáslavová, 2020).

2.4.3 Evaluace strategie a kontrola

Evaluace strategie se zaměřuje na posouzení účinnosti a úspěšnosti strategie, kterou organizace zvolila k dosažení svých cílů.

Fotr et al. (2020) popisuje fáze hodnocení v procesu strategického řízení, kde se sledují:

- faktory působící zvenčí i zevnitř, které ovlivňují přijatou strategii,
- posuzují se dosažené výsledky a porovnávají se s cíli stanovenými v rámci strategického plánu,
- navrhují se případné úpravy v přijatém strategickém postupu.

Hoye (2018) uvádí, že v rámci fáze strategického hodnocení se musí zhodnotit dva související prvky strategie. Za prvé, je třeba srovnat klíčové výkonnostní ukazatele (KPIs), které jsou spojeny s každým organizačním cílem, s aktuálními výsledky. Za druhé, je nutné posoudit úspěšnost provedených implementačních opatření.

2.4.4 Stakeholders – zainteresované strany

Pro udržitelné fungování sportovních organizací v 21. století musí manažeři mít schopnost pracovat v rámci komplexní sítě vztahů se zainteresovanými stranami. Tyto strany mohou mít protichůdné požadavky a očekávání než samotná organizace (Kunz, 2018).

V řízení vztahů se stakeholders by se management sportovních organizací měl zaměřit na následující prvky:

- identifikaci klíčových osob a organizací, určení jejich důležitosti a potenciálního vlivu na sportovní činnosti,
- systematické sledování potřeb, požadavků a očekávání těchto zainteresovaných stran,
- rozvoj vzájemného dialogu a spolupráce s nimi a snažení se vytvářet situace, které budou pro všechny výhodné tzv. "win-win" situace (Kunz, 2018).

2.5 Marketing

Firmy usilují o prosperitu a často se musí vypořádávat s náročným ekonomickým prostředím, někdy dokonce bojují o své místo na trhu. Kotler et al. (2013) ve své knize uvádí, že marketing sehrává klíčovou roli při hledání řešení těchto výzev. Finanční úspěch a dosahování cílů organizace jsou často závislé na marketingových schopnostech.

Kotíková & Zlámal (2006) poukazují na složitost definice marketingu stejně jako samotné marketingové aktivity. Marketingová strategie je klíčová pro dlouhodobý úspěch každého subjektu, který působí v konkurenčním prostředí.

Existuje však celá řada definic marketingu. Použiji jednu z nejznámějších definic marketingu od Americké marketingové asociace, která ho definuje jako soubor činností, procesů a zavedených postupů, které se zaměřují na tvorbu, komunikaci, doručení a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, partnery a společnost jako celek (*American Marketing Association*, n.d.). Obecně se pojem marketing používá pro označení procesu plánování a realizace aktivit, které jsou navrženy tak, aby splňovaly potřeby nebo přání zákazníků. Tyto činnosti zahrnují vývoj produktu, určení jeho ceny, propagaci a distribuci (Hoye, 2018). Kotíková & Zlámal (2006) definují marketing jako „společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím vytváření a směny produktů to, co potřebují a požadují.“ (p. 7) Někteří manažeři jsou přesvědčeni, že primárním cílem marketingu je získávat nové zákazníky. Avšak hlavní důraz v marketingových aktivitách spočívá spíše v budování vztahů se stávajícími zákazníky nebo v upevňování vazby mezi zákazníky a značkou (Karlíček, 2018). Marketing je

soubor aktivit a procesů, které mají za cíl uspokojení a předvídání potřeb zákazníků, přičemž se současně snaží dosáhnout dalších cílů podniku (Kotíková & Zlámal, 2006). Ve všech výše uvedených definicích marketingu se klade důraz na to, že zákazník a uspokojování jeho potřeb jsou klíčové pro úspěch podnikání. Marketing je alfa omegou každé úspěšné společnosti, a to platí i v případě dobře fungujících tanečních škol.

Pro úspěšné fungování marketingu je nezbytné vytvářet marketingové strategie, a právě strategický marketing se zaměřuje na jejich formulaci a implementaci (Gerritsen et al., 2020). Strategický marketing se zabývá dlouhodobým plánováním a řízením marketingových aktivit, které jsou v souladu s cíli a potřebami organizace (Kotler et al., 2013).

Strategický management a strategický marketing se odlišují v tom, na co se zaměřují. Strategický management řídí celkovou činnost firmy, zatímco strategický marketing se soustředí na řízení marketingových aktivit. Tyto dva koncepty jsou však propojené a ovlivňují se navzájem, protože cíle a plány v oblasti marketingu musí být součástí celkové strategie firmy (Willan, 2021). Čáslavová (2020) uvádí, že při tvorbě marketingové strategie je důležité provést analýzu aktuální situace klubu. Je třeba mít na paměti, že klub působí v reálném prostředí, nefunguje v izolaci, a proto musí být strategie formulována v souladu s těmito podmínkami.

2.5.1 Sportovní marketing

Teoreticky by firma zaměřená na sport mohla fungovat bez sportovního marketingu, ale s největší pravděpodobností by měla obtíže získávat finance, budovat značku, rozšiřovat své portfolio a udržovat vztahy se zákazníky. Bez marketingových aktivit by taková firma neměla tolik povědomí o svých produktech a službách. Kromě toho by ztratila příležitosti k získání sponzorských a reklamních příjmů, což by mohlo poškodit její finanční stabilitu a schopnost fungovat dlouhodobě. Navíc je sportovní trh velmi konkurenční a marketingové aktivity jsou klíčové pro to, aby se firma mohla prosadit a získat konkurenční výhodu. Proto je pro sportovní firmy zásadní věnovat pozornost sportovnímu marketingu, aby mohly úspěšně konkurovat na trhu a udržet si svou pozici na delší dobu.

Hoye (2018) definuje sportovní marketing jako součást plánovacího procesu, kde se zkoumá, jak sportovní značka funguje a jak bude zajištěna distribuce jejích produktů nebo služeb s cílem vytvořit vztah mezi značkou a zákazníky. To lze realizovat prostřednictvím vlastního marketingu sportovní značky nebo marketingových aktivit prostřednictvím sportovní značky. Pitts & Stotlar (1996) popisují sportovní marketing jako „proces navrhování a zdokonalování činností pro výrobu oceňování, propagaci a distribuci sportovního produktu tak, aby se uspokojovaly potřeby a přání zákazníků a bylo dosaženo cílů firmy“ (p. 80).

Dle Čáslavové (2020) se sportovní organizace věnují marketingu, protože jim přináší finanční zdroje pro jejich aktivity. V oblasti sportu je marketing stále důležitější jak pro obchodní, tak i neziskové organizace. Tyto organizace si uvědomují, že zákazníci mohou přispět k jejich pozitivnímu rozvoji.

Sportovní marketing se zabývá uplatňováním marketingových principů na sportovní produkty a služby a také propagací nespportovních produktů prostřednictvím jejich spojení se sportem (Hoye, 2018).

Marketing v oblasti sportu se primárně zaměřuje na propagaci sportovních subjektů, soutěží a akcí, ale zahrnuje také marketingové aktivity firem, které vyrábějí a prodávají sportovní zboží. Sport v marketingu pak označuje využití sportu jako média pro propagaci výrobků a služeb a zlepšení obrazu značky pro firmy, které nejsou primárně spojeny se sportem (Nová et al., 2016). I když sportovní týmy v organizacích dosahují výjimečných výsledků, není zaručeno, že budou prosperovat ekonomicky a přitahovat pozornost investorů, sponzorů, médií a fanoušků. Podle Čáslavové (2009) mají silné sportovní značky klíčové faktory, které dodávají lesk a přitahují zájem o spojení s nimi. Tyto faktory zahrnují silnou fanouškovskou základnu, historické úspěchy, efektivní využití značky, jasně definované a atraktivní hodnoty a přítomnost sportovních hvězd. Autorka také uvádí, že marketingové aktivity sportovní organizace musí vycházet z její současné situace, poslání a stanovení cílů. Stanovení cílů je buď čistě zaměřené na marketingovou činnost, tak i ty, kde marketing hraje roli jako součást. Při tvorbě marketingové strategie je důležité provést analýzu aktuální situace klubu. Je třeba mít na paměti, že klub působí v reálném prostředí, nefunguje v izolaci, a proto musí být strategie formulována v souladu s těmito podmínkami.

2.5.2 Sportovní značka

Sportovní značky jsou důležité jak pro management, tak pro marketing, protože obě oblasti jsou nezbytné pro úspěšné řízení sportovní značky. Management se zaměřuje na plánování, organizaci, řízení a kontrolu činnosti sportovní značky (Manoli, 2022). Na druhé straně marketing se věnuje propagaci značky, zvyšování povědomí o produktu nebo službě, budování zákaznických vztahů a zvyšování prodeje (Kotler et al., 2013). Sportovní značku lze obecně definovat jako označení pro jakoukoli značku nebo firmu, která se specializuje na sportovní zboží nebo poskytování sportovních služeb.

Kotler et al. (2010) definuje sportovní značku jako značku, která vychází z konkrétního sportu a specializuje se na výrobu produktů nebo poskytování služeb spojených s tímto sportem. Tyto značky často využívají své spojení s úspěšnými sportovci nebo týmy, aby se staly symbolem

pro výkon, inovaci a kvalitu. Manoli (2022) ve své práci uvádí, že během pandemie Covid-19 se ukázalo, že sportovní značky mohou hrát významnou roli při propagaci fyzického a duševního zdraví.

2.5.3 Marketingový mix ve sportu

Marketingový mix dle Kotlera et al. (2010) zahrnuje širokou paletu nástrojů, které organizace využívají k dosažení svých marketingových cílů. Čáslavová (2020) popisuje marketingový mix jako základní prvek marketingové strategie, která kombinuje čtyři nástroje marketingu:

- produkt (product),
- cenu (price),
- místo (place, distribution),
- propagaci (promotion).

V literatuře se používá zkratka 4P.

Produktu rozumíme to, co firma nabízí. Cena je chápána jako cena, kterou si organizace stanoví za své produkty nebo služby. Distribuce obnáší, jak se produkty nebo služby dostanou ke zákazníkům a komunikace nám udává, jak organizace komunikuje o svých produktech nebo službách se zákazníky (Kotler et al., 2010). Tyto čtyři prvky jsou základními stavebními kameny marketingové strategie organizace a jsou klíčové pro úspěšné plánování a provádění marketingových aktivit. Z výše uvedeného se zdá, že marketingový mix 4P je zaměřený spíše na potřeby prodejce než zákazníka. V 90. letech byl proto vytvořen nový model označovaný jako marketingový mix 4C, který kladl větší důraz na zákazníka a přestal stavět produkt na první místo. Kotler et al. (2013) popisuje marketingový mix 4C jako:

- customer value – zákazník a řešení jeho potřeb (ve 4P odpovídá slovu „Product“),
- communication – komunikace (ve 4P odpovídá slovu „Promotion“),
- cost – cena nebo náklady pro zákazníka (ve 4P odpovídá slovu „Price“),
- convenience – pohodlí, dostupnost (ve 4P odpovídá slovu „Place“).

Tento přístup se zaměřuje na poskytování hodnoty zákazníkům a komunikaci s nimi jako klíčové faktory pro dosažení úspěchu na trhu organizací.

Produkt v oblasti sportu zahrnuje nejen sportovní zboží, sportovní týmy, služby a akce, ale i sportovní zážitky a emoce. Cena nezahrnuje pouze finanční náklady, ale i náklady na cestování,

ubytování, stravu, vstupenky či vzdělávání. Distribuce sportovních produktů může zahrnovat prodej vstupenek, merchandising, televizní vysílání a digitální streamování. Komunikace se soustředí na propagaci sportovních týmů a akcí, a to včetně využití sociálních sítí a dalších digitálních kanálů (Čáslavová, 2020).

2.5.4 Marketing služeb

Dle Wilsona et al. (2016) prodej a řízení služeb představuje specifické problémy, které se v prodeji produktů nevyskytují. Vzhledem k tomu, že služby jsou nehmotné a často se poskytují na místě spotřeby, jejich masová výroba je obtížná. Kvalita služeb a spokojenost zákazníků jsou velmi závislé na reálném čase a interakcích mezi zaměstnanci a zákazníky. Willan (2021) marketing služeb definuje jako činnost, kterou jedna strana poskytuje druhé, přičemž nejde o hmotnou věc a nedochází k vlastnictví žádného produktu. Kvůli této nehmotné povaze je těžké uvést služby na trh ve srovnání s hmotnými výrobky. Wilson et al. (2016) dodává, že služby nelze obvykle vrátit nebo znovu prodat, což vyžaduje silné strategie obnovy v případě, že něco selže.

2.5.5 Event marketing

Události, akce neboli eventy se používají jako forma marketingu stále častěji; například společnosti je využívají k tomu, aby upoutaly pozornost současných i potenciálních zákazníků a předvedly své značky, produkty nebo služby. Cílem je vytvořit pozitivní postoj ke značce a získat si příznivé hodnocení od zákazníků (Gerritsen et al., 2020). Důvodem, proč lidé participují na událostech, zůstává nezměněný – touha se shromáždit, sdílet a společně prožívat zážitky (Preston, 2012).

Gerritsen et al. (2020) definuje event marketing jako strategický přístup, který kombinuje prvky marketingu, akcí a komunikace. Tento koncept získává stále rostoucí popularitu mezi podniky, organizacemi a médii, neboť nabízí efektivní způsob, jak oslovit cílovou skupinu a zaujmout ji.

Podle Gerritsen et al. (2020) lze na event marketing nahlížet ze dvou perspektiv:

1. Marketing pro akce – výchozím bodem event marketingu je chápání akce samotné jako produkt, který se uvádí na trh. Událost se stává hlavním prvkem podnikání a často značkou. Všechny aktivity a úsilí pořadatele jsou zaměřeny na dosažení úspěchu dané akce.
2. Marketing prostřednictvím akcí – akce je zde chápána jako prostředek pro dosažení konkrétních cílů. Tímto přístupem se akce stává klíčovým nástrojem pro propagační a

marketingové účely, který umožňuje podnikům dosáhnout svých cílů a přilákat zákazníky.

Event marketing zahrnuje různorodou paletu činností, jako jsou konference, koncerty, veletrhy, sponzorované události, firemní setkání, promoce, oslavy a další akce, které umožňují lidem prožít zážitek a navázat interakci s cílovou skupinou (Preston, 2012).

2.5.6 Digital marketing

V dnešní době digitální technologie ovlivňují všechny aspekty života a stávají se stále důležitějšími pro úspěch organizací. Důvodem je fakt, že stále více lidí využívá online prostředí pro vyhledávání informací, nákupy a komunikaci s ostatními. Digitální marketing se stává nezbytným prostředkem pro oslovování a zapojování cílového publika.

Digitální marketing dle Kotlera et al. (2017) je využívání elektronických médií, jako jsou mobilní zařízení, počítače a internet, k dosažení marketingových cílů organizací. Tento nástroj umožňuje organizacím oslovit své cílové publikum prostřednictvím interaktivních a personalizovaných způsobů pomocí sociálních sítí, e-mail marketingu, online reklamy a obsahového marketingu. Kotler et al. (2021) poukazuje na rychlejší digitalizaci firem z důvodu pandemie a souvisejících opatření sociálního distancování. Během lockdownů a omezení pohybu se zákazníci stali stále více závislími na online platformách při svých běžných aktivitách. Marketing se tak velmi rychle dostal do online prostoru a tento trend se nadále vyvíjí.

Další autor také poukazuje na důležitost rozvíjení digital marketingu, kdy tvrdí, že v dnešním dynamicky se rozvíjejícím digitálním světě je nezbytné hledat nové přístupy a nástroje pro řízení značek jak v oblasti sportu, tak i mimo ni. Tyto nové možnosti umožňují a v některých případech i nutí značky přehodnotit své nabídky a zaměřit se na potenciální publikum a cílové trhy (Manoli, 2022). Obor digitálního marketingu je velmi dynamický a rychle se vyvíjí, což znamená, že je obtížné udržet krok s neustále se objevujícími inovacemi a novinkami.

Podle Kotlera et al. (2021) existuje pět způsobů, jak technologie mohou zlepšit marketingové praktiky:

1. Přinášet větší informovanost při rozhodování na základě velkého množství dat.
2. Předpovídat výsledky marketingových strategií a taktik.
3. Přinést kontextovou digitální zkušenost do fyzického světa, kdy je cílem vytvořit příjemné a interaktivní prostředí pro zákazníka, které podporuje jeho nákupní rozhodování a posiluje vztah s danou značkou nebo firmou.
4. Rozšířit schopnost marketérů přinášet hodnotu.

5. Zrychlení realizace marketingu.

2.5.7 Marketing v neziskovém sektoru

V zásadě lze říct, že marketing není výrazně odlišný v oblasti ziskových a neziskových sektorů. Neziskové organizace primárně nepracují na základě klasického tržního modelu, nicméně stále potřebují a hojně využívají marketing z důvodu rozvoje organizace, zkvalitňování jejich služeb, budování jména, naplňování cílů a poslání organizace (Krechovská et al., 2018). Hloušek & Hloušková (2011) vymezují patrný rozdíl v marketingu mezi neziskovým a komerčním sektorem ve skutečnosti, kdy do neziskového sektoru vstupuje třetí strana neboli dárce (donátor). Pro dárce je důležité, aby jim organizace přinesla nějaký přínos. Je tedy velmi podstatné, aby informace poskytované neziskovou organizací měly pro dárce nějakou hodnotu.

Obecně lze konstatovat, že hlavním rozdílem marketingu ve výše jmenovaných sektorech je cíl, kdy ziskové organizace mají snahu maximalizovat zisk, zatímco neziskové plnit své poslání. Marketing ziskových organizací je většinou více zaměřen na prodej produktů nebo služeb, zatímco marketing neziskových organizací je zpravidla směřován na budování povědomí o organizaci, jejich službách jako užitku pro společnost a získávání finanční podpory a podpory od veřejnosti.

2.6 Neziskový sektor

Neziskové organizace, což je ekvivalent anglického výrazu "non-profit organization", nejsou zakládány za účelem zisku nebo podnikání, ale aby vytvářely užitek, který směřuje buď ke svým členům nebo ke společnosti jako celku. Hoye (2018) popisuje, že neziskové organizace se zaměřují na rozvoj komunit a uspokojování potřeb určitých skupin v těchto komunitách. Jejich cílem je pracovat ve prospěch veřejného blaha, nikoliv vytvářet bohatství pro jednotlivce. Tyto organizace vznikly k zaplnění mezery v poskytování služeb, které stát nebo soukromý sektor nezajišťují.

Neziskové organizace mohou vytvářet zisk pomocí vedlejších nebo podnikatelských aktivit, ale jsou omezeny povinností opětovné investice získaných prostředků do hlavní činnosti nebo rozvoje své existence (Stejskal et al., 2012).

Rozlišujeme neziskové organizace dle zřizovatele na státní a nestátní (soukromé, nevládní). Státní jsou zřízeny státem, kraji, obcemi a jejich organizačními složkami. Nestátní jsou zřizovány občany. V této práci bude mé zaměření směřovat k nevládním neziskovým organizacím, přičemž se budu soustředit na právní formu zapsaného spolku, kterou využívá taneční škola Duckbeat, z.s., a blíže bude popsán v Kapitole 2.6.1. Níže si uvedeme několik druhů

nestátních neziskových organizací bez jejich podrobného popisu, protože kromě zapsaného spolku nejsou v zásadě podstatné pro tuto práci. Stejskal et al. (2012) ve své publikaci uvádí následující druhy nestátních neziskových organizací:

1. Zapsaný spolek
2. Obecně prospěšné společnosti
3. Nadace a nadační fondy
4. Církev, náboženské společnosti a církevní právnické osoby
5. Politické strany a politická hnutí
6. Společenství vlastníků jednotek
7. Veřejné vysoké školy
8. Profesní komory
9. Zájmová sdružení právnických osob
10. Honební společenstva

V České republice upravuje nestátní neziskové organizace zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

2.6.1 Zapsaný spolek

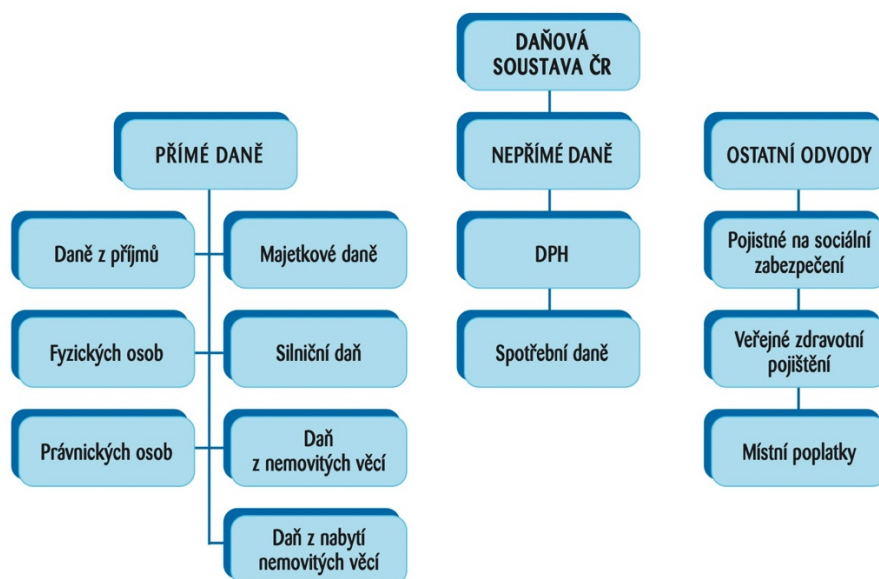
Spolek je právnická osoba, která je upravena v zákoně č.89/2012 Sb., občanský zákoník v platném znění. Je vytvořen za účelem realizace určitého zájmu jejich zakladatelů. Fyzické i právnické osoby mohou být členy spolku, avšak členství je osobní a nelze ho převést na nástupce (Stejskal et al., 2012). Možné důvody ukončení členství ve spolku jsou vystoupení člena, nezaplacení členského příspěvku či vyloučení kvůli závažnému porušení povinností, které jsou spojené s členstvím (Krechovská et al., 2018). Spolek mohou založit minimálně tři osoby, které vede společný zájem a dohodnou se na znění stanov (§ 218 NOZ), nebo kdokoliv (svolavatel) svolá ustanovující schůzi (§ 222 a násl. NOZ), která usnesením schválí následně stanovy.

1. Povinné části obsahu stanov:
 - název, ve kterém musí být obsaženo „spolek“ či „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“,
 - sídlo,
 - účel, pro který byl založen,
 - ustanovení o právech a povinnostech jeho členů a způsobu, jakým tyto práva a povinnosti vznikají,

- definování statutárního orgánu.
2. Dobrovolné části obsahu:
- způsob přijímání členů,
 - členský příspěvek,
 - vyloučení člena,
 - členská schůze, její práva a povinnosti,
 - pobočné spolky ad. (Krechovská et al., 2018).

Spolek vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Členská schůze je nejvyšším orgánem spolku (pokud stanovy nedefinují jinak) a musí být svolána minimálně jednou za rok. Pokud je schůze usnášeníschopná, je nutné vyhotovit zápis z jednání. Kontrolní komise není povinná, a pokud je zřízena, dohlíží nad řádným vedením záležitostí spolku. Pokud je zřízena rozhodčí komise, rozhoduje ve sporných záležitostech. Statutárním orgánem může být výbor nebo předseda. Spolky mohou vytvořit novou organizaci (svaz) k prosazování společného zájmu a také mohou založit pobočný spolek jako součást své organizace podle vlastních stanov. I když mohou být členové spolku povinni platit členský příspěvek pro podporu jeho činnosti, nejsou odpovědní za případné dluhy spolku a jejich účast ve spolku je zcela dobrovolná. Hlavním účelem spolku je dosahování svého poslání hlavní činností, ale i skrze vedlejší činnosti, jako je podnikání nebo jiná výtěžná činnost, jako například reklama nebo pronájem majetku spolku ad. (Pelikánová, 2018).

Spolek musí dodržovat zákon o dani z příjmů, který je platným právním předpisem (číslo 586/1992 Sb.). Hlavní činnost spolku není předmětem daně, pokud její příjmy nepřevyšují náklady na ni vynaložené. Avšak při vykonávání vedlejší činnosti, která neodpovídá stanoveným cílům a účelům klubu a vede k zisku, jsou všechny získané příjmy předmětem daně, platí zde stejná pravidla jako pro obchodní společnosti (Kolektiv autorů ČUS, 2017). Daňovou soustavu ČR znázorňuje Obrázek 5.



Obrázek 5. Daňová soustava ČR (ČUS, 2017).

Spolek může zaniknout buď dobrovolně, nebo nuceně. Proces zániku se skládá ze dvou fází: zrušení a následný zánik. Postup při dobrovolném zrušení je většinou stanoven ve stanovách spolku nebo se uplatní obecná ustanovení o zrušení právnických osob. Nucené zrušení se pak týká porušení zákonných povinností spolku a zahrnuje likvidaci (Pelikánová, 2018).

2.6.2 *Financování neziskových organizací*

Hlavním výzvou neziskových organizací je zajistit finanční udržitelnost, aby mohly plnit své poslání. Finanční udržitelnost je důležitým faktorem jak pro krátkodobé, tak i dlouhodobé rozhodování a měla by být v souladu s dlouhodobými cíli organizace.

Pro neziskové organizace je finanční udržitelnost klíčovým faktorem pro naplňování jejich poslání. Krechovská et al. (2018) ve své publikaci uvádí, že k dosažení tohoto cíle je zapotřebí řešit několik výzev, jako například diversifikovat zdroje financování a nezáviset na jednom zdroji, rozvíjet fundraisingové plány, budovat silnou a rozpoznatelnou značku, definovat jasně poslání organizace a budovat partnerství a spolupráci s dalšími neziskovými organizacemi.

Stejskal et al., 2012) poukazuje na důležitost přesvědčení poskytovatele finančních prostředků o zodpovědném využívání finančních prostředků a pracovat na udržení vztahů s různými zainteresovanými stranami, jako jsou poskytovatelé, příjemci a vedení neziskových organizací. Dle Krechovské et al. (2018) je klíčem k finanční udržitelnosti tedy integrita a sounáležitost všech zúčastněných stran. Autorka zároveň definuje finanční řízení organizace jako „ekonomickou činnost zabývající se zejména otázkou získávání potřebného množství kapitálu a

peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využití za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace“ (p. 55).

V literatuře se často objevuje, že pro neziskové organizace je zcela zásadní vícezdrojovost, která jim umožňuje minimalizovat riziko a zajišťuje větší stabilitu a trvanlivost financování. Finance jsou pro organizaci důležité, jejich prostřednictvím mohou dosahovat cílů a plnit své poslání. Neziskové organizace často závisí na finanční podpoře z více zdrojů, jako jsou granty, dary, sponzorství a veřejné dotace. Pelikánová (2018) ve své publikaci rozděluje zdroje financování dle následujících kritérií:

1. Dle charakteru zdroje: finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví).
2. Dle geografického původu zdroje: domácí (lokální zdroje) a zahraniční zdroje.
3. Dle prostředků organizace: interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé).
4. Dle způsobu nabytí: přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy).
5. Dle typu vlastnictví zdroje: veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce, daňová asigance) a soukromé zdroje (individuální dárci, podnikatelé, nadace) (p.37).

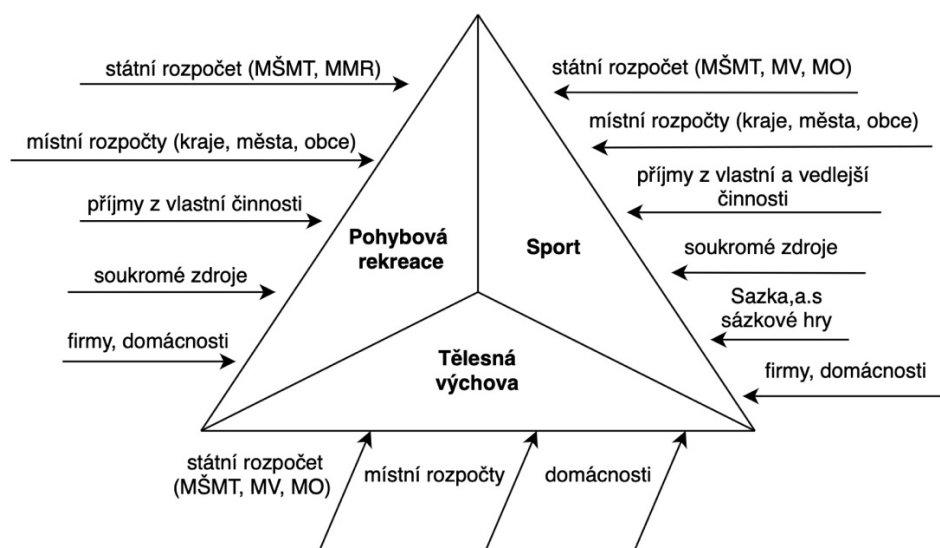
Bez dostatečných finančních zdrojů nemůže žádná organizace být úspěšná a dlouhodobě existovat. Neziskové organizace nejsou výjimkou, jelikož potřebují dostatek peněžních prostředků a kapitálu na financování svého provozu, projektů, cílů a plnění svého poslání. Bez nich nebude schopna organizace splnit svůj účel.

Pelikánová (2018) popisuje rozdělení financování na:

1. Vlastní zdroje (samofinancování):
 - členské příspěvky,
 - příjmy z výkonu hlavní činnosti-výnosnost z pořádaných akcí a realizování projektů,
 - příjmy z doplňkových činností – pronájem, reklama, spolupořádání akcí ad.,
 - příjmy z podnikání – prodej vlastního zboží, pořádání akcí, pořádání seminářů za účelem zisku apod. (neziskové organizace smí podnikat, pokud nejsou omezeny speciálním právním předpisem).
2. Cizí zdroje:
 - bankovní úvěry, půjčky.
3. Potencionální zdroje:
 - granty, dotace, firemní dárcovství, sponzoring.

Hobza & Rektořík (2006) uvádí, že zásadními zdroji financování sportovních organizací jsou státní a regionální rozpočty a také finance z domácností.

Zabezpečení financování sportu zahrnuje dvě hlavní oblasti, financování ze soukromých a veřejných zdrojů. Finance pro sport z veřejných zdrojů, které poskytují územní celky a státní rozpočet, se skládají z dotačních programů Evropské unie zaměřených na sport, dotací ze státního rozpočtu poskytované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, Ministerstvem obrany, Ministerstvem vnitra a Ministerstvem financí, dotací z rozpočtů měst, obcí a krajů, dotací z Regionálních rad a financování tělesné výchovy na školách (Hobza & Rektořík, 2006). Vícezdrojové financování sportu zobrazuje Obrázek 6.



Obrázek 6. Vícezdrojové financování sportu (Hobza & Rektořík, 2006).

Stát má za úkol podporovat sportovní reprezentaci a péči o sportovní zařízení a zabezpečit všeobecnou sportovní činnost. Financování sportu je regulováno zákonem o podpoře sportu. Do roku 2020 bylo hlavním orgánem pro poskytování finanční podpory MŠMT, které také zajišťovalo sportovní reprezentaci a vytvářelo podmínky pro sport. Po přijetí novely zákona v roce 2020 však byla zřízena Národní sportovní agentura, která nyní přerozděluje finance do sportu. (MŠMT, 2020) Národní sportovní agentura je organizace financovaná státem. Jejím hlavním cílem je podpora sportu v České republice. NSA poskytuje finanční prostředky na podporu sportovních projektů a programů pomocí grantů a dotací. Kromě toho se věnuje také rozvoji sportovní infrastruktury a pořádání celostátních sportovních akcí, jako jsou Letní olympijské hry dětí a mládeže nebo týden sportu. Jedna z nejznámějších dotačních výzev je „Můj klub“ a je hlavním nástrojem podpory a rozvoje dětského sportu v České republice (Národní Sportovní Agentura, n.d.).

Financování ze soukromých zdrojů zahrnuje: domácnosti, sponzoring, dárcovství, granty, dotace, půjčky, úvěry, podíly. Hobza & Rektořík (2006) uvádí, že důležitým zdrojem soukromého financování byl podíl ze zisků sázkových her. Po přijetí novely zákona č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách v roce 2011 však finanční prostředky již neputují do sportu, ale jsou namísto toho rozdělovány do rozpočtu obcí a státu.

Nesmíme opomenout dobrovolnictví, které je činností, kdy se jednotlivec nebo skupina lidí dobrovolně zapojují a bez očekávání finančních výhod pomáhají ostatním nebo přispívají k prospěchu společnosti. Hodaň & Hobza (2010) popisují dobrovolnictví jako fenomén občanské angažovanosti. Dobrovolník si vědomě a svobodně volí, že bude bezplatně pracovat v zájmu jednotlivce, skupiny nebo celé společnosti.

2.7 Koncepce rozvoje

Koncepce je strategický dokument, který se využívá k řešení konkrétních problémů a je obecnější než implementační plán. Má výrazně analytickou a strategickou část a méně podrobnou implementační část. Koncepce definuje celkové střednědobé až dlouhodobé směřování organizace včetně základních východisek, vize a strategického směřování (MMR, 2017). V mnoha internetových zdrojích nalezneme podobnou definici koncepce rozvoje, která říká, že se jedná o strategický dokument manažerských záměrů na několik let dopředu. Základem je analýza současného stavu organizace pro stanovení cílů rozvoje v různých oblastech a volbu konkrétních akcí, které pomohou naplnit tyto cíle.

Je důležité rozlišovat koncepci jako strategický dokument od koncepce, která popisuje způsob řešení konkrétního problému. Koncepce jako strategický dokument obvykle obsahuje definici a analýzu řešené problematiky, vizi a základní strategické směřování, strategické a případně specifické cíle a opatření, jejichž realizace není podrobněji specifikována. Obsahem koncepce jsou především základní východiska, vize a základní strategické směřování (MMR, 2017).

3 CÍLE

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem této diplomové práce je návrh koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s. pro období 2023–2027.

3.2 Dílčí cíle

- 1) Provést anketní šetření určené členům, rodičům, lektorům a návštěvníkům Taneční školy Duckbeat, z.s.
- 2) Provést rozhovor s vybraným zástupcem samosprávy města Přerova v oblasti kultury.
- 3) Zpracovat situační analýzu Taneční školy Duckbeat, z.s.
- 4) Vytvořit SWOT analýzu.
- 5) Vytvořit strategické cíle pro účely návrhu koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s.

4 METODIKA

Pro svou práci jsem zvolila metody, které mi umožnily provést analýzu aktuální situace Taneční školy Duckbeat, z.s., a formulovat její krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé strategické cíle. Pomocí těchto informací bude navržena koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s. pro období 2023–2027.

4.1 Situační analýza

Situační analýza je uvedena ve výsledcích této práce. Byla vytvořena na základě vlastních zkušeností a znalostí s více jak 20 ti letém vedení Taneční školy Duckbeat, z.s. a její organizace. Analýza zahrnuje základní informace týkající se taneční školy, organizační strukturu, poslání a vizi, nabídku služeb, vedení školy, tréninkový proces, marketing, financování a analýzu konkurence.

Situační analýza je obecná metoda určená pro zkoumání různých složek a vlastností vnějšího prostředí, které ovlivňují a vzájemně na sebe působí, stejně jako jednotlivé složky vnitřního prostředí, jako je kvalita zaměstnanců, infrastruktura společnosti, historie, umístění a podobně (Jakubíková, 2005). Situační analýza se tedy obecně skládá z procesu sběru a hodnocení informací o prostředí, ve kterém organizace podniká, s cílem přizpůsobit své strategické rozhodnutí této situaci.

4.2 S.W.O.T. analýza

V této části práce budou formou SWOT analýzy prezentovány konkrétní pozitivní a negativní aspekty Taneční školy Duckbeat, z.s. Analýza byla vytvořena na základě mých mnohaletých zkušeností s vedením taneční školy, situační analýzy, anketního šetření a rozhovoru Mgr. Jaroslavem Macíčkem. Výsledkem je identifikace silných stránek (Strengths), slabých stránek (Weaknesses), příležitostí (Opportunities) a možných hrozeb (Threats) (Obrázek 7).

Willan (2021) popisuje SWOT analýzu, jako identifikaci silných a slabých stránek organizace, které jsou vnitřními faktory, které organizace může kontrolovat, a na identifikaci příležitostí a hrozeb, které jsou vnějšími faktory, na které organizace nemá kontrolu. Cílem analýzy je identifikovat způsoby, jak přeměnit hrozby na příležitosti a slabé stránky na silné stránky.

	POZITIVNÍ VLIVY	NEGATIVNÍ VLIVY
VNITŘNÍ VLIVY	S STRENGTHS přednosti (silné stránky)	W WEAKNESSES nedostatky (slabé stránky)
VNĚJŠÍ VLIVY	O OPPORTUNITIES příležitosti	T TREATS hrozby

Obrázek 7. SWOT analýza (Salesman.cz, n.d.).

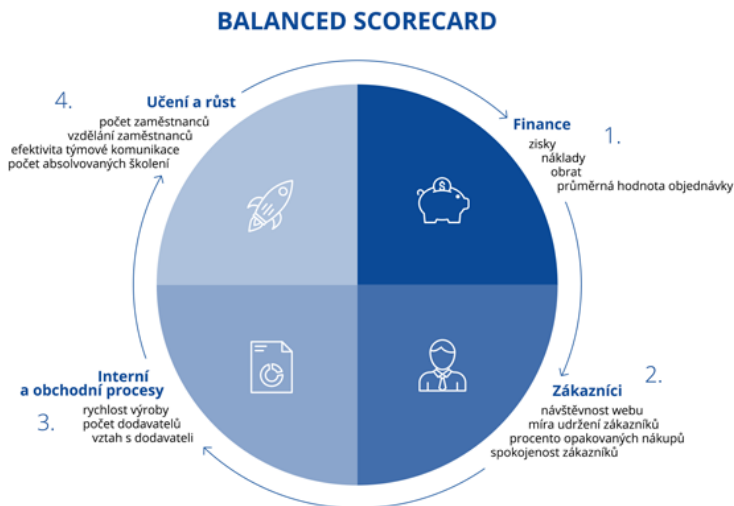
SWOT analýza bude sestavena ve výsledcích této práce v Kapitole 5.4 a bude základem pro tvorbu strategických cílů Taneční školy Duckbeat, z.s.

4.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je systém řízení a hodnocení výkonu organizace vyvinutý v 90. letech 20. století autory Robertem S. Kaplanem a Davidem S. Nortonem. Metoda nám usnadňuje definovat strategické cíle, následně je převést do specifických dílčích cílů a během jejich realizace měřit výkonnost organizace.

Kaplan a Norton (2002) uvádí, že BSC převádí poslání a strategii podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. BSC poskytuje rámec a jazyk pro komunikaci poslání a strategie; používá měření k informování zaměstnanců o hybných silách současného a budoucího úspěchu (p.32).

Jednoduchý popis čtyř perspektiv znázorňuje Obrázek 8.



Obrázek 8. Balanced scorecard (Mytimi.Cz, n.d.).

Finanční perspektiva Balanced Scorecardu (BSC) dle Kaplana & Nortona (2002) klade důraz na hodnocení finančního výkonu společnosti a sledování klíčových finančních ukazatelů. Měřítko finanční výkonnosti ukazují, kdy implementace a realizace podnikové strategie vedou k významným zlepšením. Vysušil (2004) finanční perspektivu chápe jako propojení finančních cílů s kompletní strategií organizace. Kaplan & Norton (2002) do finančních cílů zahrnují ziskovost, růsty prodeje a cash-flow. Autoři rozlišují strategii finančních cílů na 3 fáze:

- růst,
- udržení,
- největší výnosy (sklizeň).

V růstové fázi se především jedná o zavedení nového výrobku, či služby. Ve fázi udržení se dle Kaplana & Nortona (2002) nachází většina podnikatelských jednotek, které se snaží udržet si svou pozici na trhu se snahou ji zvýšit. Fáze zralosti je obdobím, kdy podniky již nechtějí rozsáhle investovat, finanční prostředky směřují spíše do údržby již zavedených zařízení, produktů či služeb.

Zákaznická perspektiva Balanced Scorecard se soustředí na to, jak organizace vnímá své zákazníky, jak s nimi komunikuje a jak vytváří vztahy. Cílem je zajistit, aby organizace plně porozuměla potřebám a očekáváním svých zákazníků a aby jim dokázala nabídnout vysokou kvalitu produktů a služeb (Kaplan & Norton, 2002). Jednoduše lze popsat tuto perspektivu jako spokojenost zákazníků, získávání nových, udržení stávajících zákazníků a o neustálou snahu zlepšování kvality produktů a služeb. Podle Willan (2021) existuje několik strategií, na které se organizace může soustředit, aby vylepšila své povědomí u zákazníků. Tyto strategie mohou

zahrnovat zlepšení kvality produktů, poskytnutí lepší zákaznické zkušenosti, nabízení vynikajících služeb po prodeji a úpravu cen pro své hlavní produkty a služby.

Perspektiva interních procesů v Balanced Scorecardu se soustředí na důležité vnitřní procesy, které jsou klíčové pro dosažení cílů organizace a spokojenosti zákazníků. Cílem této perspektivy je měřit výkonnost vnitřních procesů, jako jsou výroba, zpracování objednávek, logistika, inovace a vývoj produktů či služeb. Tím organizace identifikuje klíčové oblasti pro zlepšení vnitřních procesů a optimalizuje je tak, aby dosáhla svých strategických cílů (Kaplan & Norton, 2002).

Perspektiva učení se a růstu v Balanced Scorecardu se zaměřuje na rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců a podporu inovací a vývoje nových produktů a služeb. Cílem této perspektivy je zajistit, že organizace má dostatečně kvalifikované a motivované zaměstnance, kteří jsou schopni přizpůsobit se změnám v oblasti konkurence a technologií a přispět k dlouhodobému úspěchu organizace. Měření v této perspektivě se zaměřuje na ukazatele, jako jsou počet a rozsah školení, spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita k organizaci, výkonnost inovačních procesů a počet nových produktů nebo služeb, které organizace vyvinula. Tyto ukazatele pomáhají organizaci identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a vyvinout plán na podporu růstu a rozvoj zaměstnanců a organizace jako celku (Kaplan & Norton, 2002).

Vysušil (2004) ve své knize uvádí, že „neexistují žádná univerzálně platná měřítká BSC, ta jsou potřebná v každém konkrétním případě hledat a nacházet“ (p. 70).

Nutné je dodat, že strategie BSC se skládá z různých hypotéz týkajících se příčin a důsledků, které lze vyjádřit pomocí výroků typu "jestliže-potom" (Vysušil, 2004). Kaplan & Norton (2002) konstatují, že pokud je Balance Scorecard, správně sestavený, měl by ukázat, jak tyto vztahy mezi příčinami a důsledky souvisí s celkovou strategií podnikatelské jednotky. Měřicí systém by měl být schopen přesně vyjádřit tyto hypotézy a vztahy mezi silami a měřítky v různých perspektivách, aby bylo možné je řídit a ověřovat.

Tvorba konceptu Balanced Scorecard tedy zahrnuje postupnou posloupnost kroků, které se logicky propojují. Začíná odvozením strategických cílů, identifikací vzájemných vztahů mezi příčinami a důsledky, výběrem měřítek a současně stanovením cílových hodnot a strategických akcí (Kaplan & Norton, 2002).

Účinné použití různých nástrojů pro řízení výkonnosti, jako je například BSC, má za následek vytvoření hodnoty pro všechny zúčastněné strany v organizaci. Tento krok je nezbytný pro dosažení pokroku a naplnění cílů, které si organizace stanovila (Crespo Dualde, 2022).

Jako nevýhodu BSC shledáváme skutečnost, že nenabízí přesný postup pro vytvoření účinného systému, který by bylo možné použít ve všech typech podniků (Kislingerová, 2014).

4.4 Analýza sil 5F (Porter's model)

V práci bude analýza konkurence sledována pomocí Analýzy sil 5F, kterou v roce 1980 vytvořil Michael Porter. Jedná se o analytický nástroj v oblasti strategického plánování, který pomáhá rozpoznat klíčové faktory ovlivňující konkurenceschopnost a ziskovost v určitém odvětví. Model se soustředí na pět sil: sílu vyjednávání dodavatelů, sílu vyjednávání odběratelů, hrozbu nových konkurentů, hrozbu substitutů a rivalitu mezi stávajícími konkurenty (Obrázek 9). Tento rámec umožňuje organizaci získat lepší pochopení svého okolí a lépe si plánovat strategii pro dosažení konkurenční výhody (Amason & Ward, 2021).



Obrázek 9. Analýza sil 5F (Porter's model) (Evolutionmarketing.cz, n.d.).

Vyjednávací síla prodávající strany závisí na atraktivitě a dostupnosti jejích produktů a služeb v porovnání s konkurencí. Pokud jsou výrobky vzácné a drahé, prodávající má silnější pozici a může si dovolit vyšší ceny. Pokud jsou výrobky snadno nahraditelné a málo žádané, prodávající má slabší pozici a musí snižovat ceny nebo zlepšovat kvalitu produktů a služeb (Amason & Ward, 2021). Vyjednávací sílu odběratelů chápeme takto, že pokud má odběratel mnoho alternativ, jak si vybrat mezi různými dodavateli, má vysokou vyjednávací sílu a může získat lepší podmínky. Naopak, má-li málo alternativ, má nízkou vyjednávací sílu a může být nucen přijmout méně výhodné podmínky. Vyjednávací sílu ovlivňují faktory, jako je závislost na jednom dodavateli, konkurence nebo důležitost nákupu pro odběratele (Michaux & Cadiat, 2015). Amason & Ward (2021) uvádí, že hrozba substitutů se zabývá tím, jak snadno mohou zákazníci najít náhradu za určitý produkt nebo službu. Pokud jsou k dispozici levné a snadno

dostupné alternativy, může to vést k poklesu zájmu o původní produkt nebo službu a tím k poklesu ziskovosti celého odvětví. Michaux & Cadiat (2015) popisují hrozbu nových vstupů, že nové firmy mohou vstoupit na trh a soutěžit s již existujícími firmami. To může snížit vyjednávací sílu prodejců tím, že nabídnou alternativy zákazníkům. Vyšší hrozba nových vstupů nastává, pokud jsou vstupní bariéry na trhu nízké, což umožňuje novým firmám snadněji vstoupit na trh. Amason & Ward (2021) definují stávající konkurenci a rivalitu jako soutěž mezi stávajícími firmami v daném odvětví. Tyto firmy mají snahu nabízet podobné nebo kvalitnější produkty. Konkurence může snížit vyjednávací sílu prodejců a přesunout ji k nakupujícím. Většinou se projevuje formou cenové konkurence a může vést k poklesu ziskovosti celého odvětví, ale zákazníci získávají výhody díky vyšší kvalitě produktů a nižším cenám.

V modelu pěti sil by se nemělo zapomínat na to, že každá síla ovlivňuje a je ovlivňována ostatními silami (Michaux & Cadiat, 2015).

4.5 Anketní šetření

Anketa byla vytvořena prostřednictvím společnosti Survio, která se specializuje na tvorbu a distribuci anket a dotazníků. Anketa obsahovala dva druhy otázek: uzavřené a uzavřené v kombinaci s možností otevřené otázky. Otevřené otázky umožňovaly respondentům volně formulovat své odpovědi, zatímco u uzavřených otázek si respondenti vybírali ze stanovených variant odpovědí. Pouze v pár příkladech bylo využito možnosti volné odpovědi. Celkový počet otázek v dotazníku byl 22 uzavřených a z toho 5 v kombinaci s možností volné odpovědi. U některých otázek respondenti mohli zvolit více možností. Respondenti byli na začátku ankety seznámeni s anonymitou průzkumu a s cílem a účelem tohoto výzkumu. Anketa byla sdílena na Facebookových skupinách, které jsou součástí Taneční školy Duckbeat, z.s. a jsou určeny pro členy, rodiče, lektory a návštěvníky pro lepší a snazší komunikaci. Tyto skupiny zahrnují zhruba 170 aktivních osob zapojených do činnosti taneční školy. Do anketního šetření se aktivně zapojilo celkem 88 respondentů, což představuje návratnost odpovědí ve výši 51,8 %. Sběr dat byl záměrně plánován na období od 7. 06. do 14. 06. 2023, kdy soutěžní sezóna již skončila a noví členové mohli relevantně odpovídat na všechny otázky. Podrobné výsledky ankety byly analyzovány pomocí tabulkového softwaru MS Excel a představeny ve formě sloupcových grafů s detailním popisem.

4.6 Rozhovor

V rámci mé diplomové práce jsem provedla rozhovor s panem Mgr. Jaroslavem Macíčkem, s nímž Taneční škola Duckbeat, z.s. dlouhodobě spolupracuje při pořádání různých akcí. Pan Mgr. Jaroslav Macíček, ředitel Kulturních a informačních služeb města Přerova, byl kontaktován telefonicky a seznámen s účelem rozhovoru a s otázkami. Otázky mu byly zaslány e-mailem dne 29.5 a pan Mgr. Macíček na ně odpověděl dne 9.6. Text obsahující přepis rozhovoru je přiložen v Příloze 1 této práce.

5 VÝSLEDKY

5.1 Situační analýza Taneční školy Duckbeat, z.s

Základní informace

Název: Taneční škola Duckbeat, z.s.

IČO: 70868514

Rok založení: 1999, dříve ovšem vedená pod Taneční školou Puls, spolek

Oficiálně pod názvem Taneční škola Duckbeat, z.s v roce 2014

Adresa sídla: Teličkova 491/6b, 751 24 Přerov – Předmostí

Nejvyšší orgán: Členská schůze

Předseda spolku: Bc. Alena Langerová (od roku 2004)

Počet členů evidovaných v rejstříku sportu:

Počet členů celkem: 80

Facebookové stránky: Taneční centrum Duckbeat

Instagram: Duckbeat_dance_school

Web: www.duckbeat.cz

Taneční škola je zapsána ve spolkovém rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě v oddílu L 4873

Taneční škola Duckbeat, z.s. není plátcem DPH.



Obrázek 10. Logo Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat, n.d.).

Historie Taneční školy Duckbeat, z.s.

Historie Taneční školy Duckbeat, z.s. se začala psát dle dostupných informací v roce 1999 a to pod názvem Taneční škola Puls, tehdy právně fungující jako občanské sdružení. Označení Duckbeat se využívalo pouze na tanečních soutěžích a vystoupeních. Taneční škola získala největší popularitu a uznání díky svým úspěšným choreografiím, ve kterých tančili pouze kluci v dospělé věkové kategorii. Tímto přístupem se škola odlišila a upoutala pozornost veřejnosti. Přestože původně zahrnovala také kategorii dětí a juniorů, právě úspěchy v dospělé kategorii jí přinesly největší prestiž. V roce 1999-2022 se v České republice začala formovat celá řada tanečních skupin zaměřených převážně na styl street dance. A právě Taneční škola Duckbeat, z.s. sehrála důležitou roli při formování této street dance kultury. Svou aktivitou a přístupem k tanci přispěla k rozvoji tohoto žánru v zemi. V roce 2004 byla taneční škola předána do vedení Aleně Langerové, která stále působí jako její vedoucí. Alena Langerová převzala školu a pokračovala v jejím rozvoji a úspěších. Její vedení přineslo kontinuitu a stabilitu pro školu, což umožnilo budování dobrého jména a reputace taneční školy.

Současnost

Taneční škola Duckbeat, z.s. je jednou z prestižních a úspěšných tanečních institucí v České republice. Díky svému dlouholetému působení si získala širokou popularitu a respekt nejen u taneční komunity. Taneční škola se specializuje na výuku různých tanečních stylů, zejména street dance, ale také hip-hop, contemporary a další styly, které jsou populární mezi tanečníky různých věkových skupin. Taneční škola si udržuje svou reputaci díky vysoké profesionální úrovni a uměleckému přístupu. Duckbeat poskytuje lekce pro veřejnost a rovněž pořádá různé sportovní a kulturní akce, aby propagovala taneční umění a přispívala k rozvoji taneční komunity a pohybových aktivit.

Cíle a činnosti dle stanov taneční školy jsou:

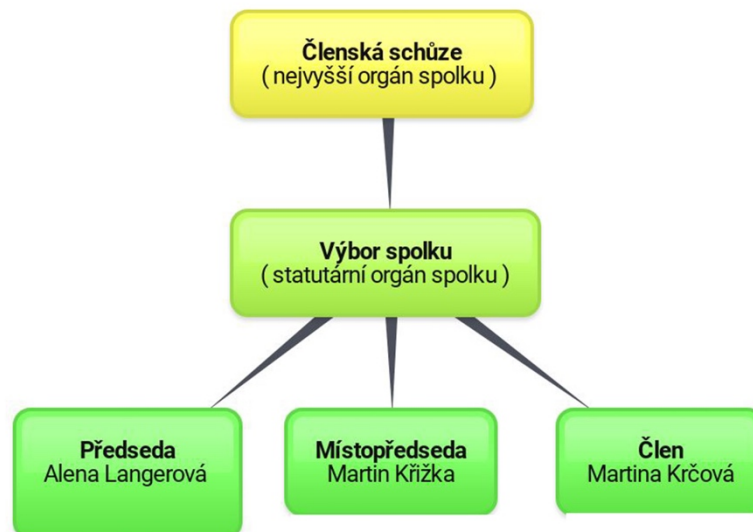
- výuka tanečních hodin, výuka moderních stylů tance (street dance),
- organizování kulturních a sportovních akcí v regionu, blízkém okolí či celé České republice,
- realizace tanečních a sportovních kurzů pro děti, juniory, dospělé a seniory,
- organizování táborů pro děti a mládež,
- organizování kulturních, sportovních a osvětových akcí pro děti a mládež jako např. dětské karnevaly, taneční workshopy, vánoční besídky, taneční soutěže, výlety za poznáním, kulturou i sportovní činnosti,

- realizace zájezdů dětí a mládeže za účelem reprezentace našeho regionu i práce jednotlivých kurzů jako např. soustředění k tanečním republikovým i zahraničním soutěžím apod.,
- organizování sportovních, kulturních a osvětových akcí v zájmu vytvoření příznivých podmínek pro činnost dětí a mládeže v době jejich volného času,
- realizace tanečních multižánrových muzikálů a tanečních projektů.

Vedlejší činností je získávání zdrojů příjmu pro chod spolku, zajišťování marketingové podpory, získávání grantů a sponzorských darů.

Organizační struktura

V organizační struktuře je nejvyšším orgánem Členská schůze a statutárním orgánem je Výbor spolku. Na pozici předsedy je od roku 2004 do současnosti, Alena Langerová. Místopředsedou je po stejnou dobu Martin Křížka a členem je dlouhodobě Martina Krčová. Schéma organizační struktury přehledně znázorňuje Obrázek 11.



Obrázek 11. Organizační struktura Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

Poslání

Posláním taneční školy je podporovat a rozvíjet vášně a zájem o tanec a pohyb u svých studentů a veřejnosti. Taneční škola se zavazuje poskytovat kvalitní výuku a trénink v různých tanečních stylech a pohybových aktivitách, které přináší radost, tvořivost a zlepšení fyzické kondice. Jejím cílem je nejen naučit své studenty techniky a dovednosti tance, ale také rozvíjet jejich sebevědomí, vytrvalost a sociální interakce prostřednictvím skupinových lekcí a společných akcí. Taneční škola má snahu aktivně přispívat ke kulturnímu životu prostřednictvím pořádání vlastních akcí, vystoupení a workshopů.

Vize

Vize taneční školy je být předním a respektovaným centrem pro tanec a pohyb ve městě Přerov. Taneční škola si klade za cíl inspirovat a motivovat lidi k aktivnímu životnímu stylu prostřednictvím kvalitních výukových programů a atraktivních akcí. Vize zahrnuje vytváření inovativních tanečních a pohybových programů, které oslovují širokou veřejnost a nabízejí různé úrovně, styly a zaměření. Taneční škola má zájem budovat silnou komunitu, kde lidé sdílejí svou vášně pro tanec a pohyb, navazují nové přátelství a prožívají společné zážitky. Vize taneční školy dále zahrnuje posilování zdraví, sebevědomí a radosti z pohybu u svých studentů a přispívání k rozvoji taneční kultury.

Činnost taneční školy

V současnosti taneční škola eviduje 80 členů registrovaných v rejstříku sportu Sportovní národní agentury. Členové se rozdělují do několika věkových kategorií:

- pohybová příprava pro děti ve věku 3-4 let,
- děti mini ve věku 5-7 let,
- děti ve věku 8-11 let,
- junioři ve věku 12-15 let,
- dospělí ve věku 15 a více let.

Taneční škola poskytuje kurzy moderních tanečních stylů, především street dance pro různé věkové kategorie a také otevřené lekce veřejnosti s různým sportovním zaměřením. Nabízené kurzy a aktivity jsou zobrazeny v Tabulce 1.

Tabulka 1

Nabízené kurzy a aktivity

Druh kurzu/aktivity	Věková kategorie	Četnost/týden
Pohybová příprava	3-4 let	2x týdně
Taneční příprava	5-7 let	2x týdně
Street dance kurz děti	8-11 let	2x týdně
Street dance kurz junioři	12–15 let	2x týdně
Street dance kurz dospělí	15 let a více	2x týdně
Kruhový trénink	18 let a více	3x týdně
Dance fitness	15 let a více	2x týdně
Cvičení maminky s dětmi	Neomezeno	2x týdně

Taneční škola se také zaměřuje na tvorbu choreografií a připravuje své tanečnický na soutěže. Dále se věnuje organizaci tanečních příměstských táborů a soustředění. Součástí činnosti školy je také příprava a pořádání tanečních show pro různá vystoupení. Jako spolupořadatel spolupracuje s městem Přerov na akci "Mikuláš s Duckbeatem". Taneční škola připravuje ve své produkci multižánrové muzikály, závěrečné show a pořádá různé workshopy a akce. Tabulka 2 níže zobrazuje rozdělení personálu pro jednotlivé druhy kurzů a lekcí.

Tabulka 2

Personální zabezpečení na kurzech a lekcích

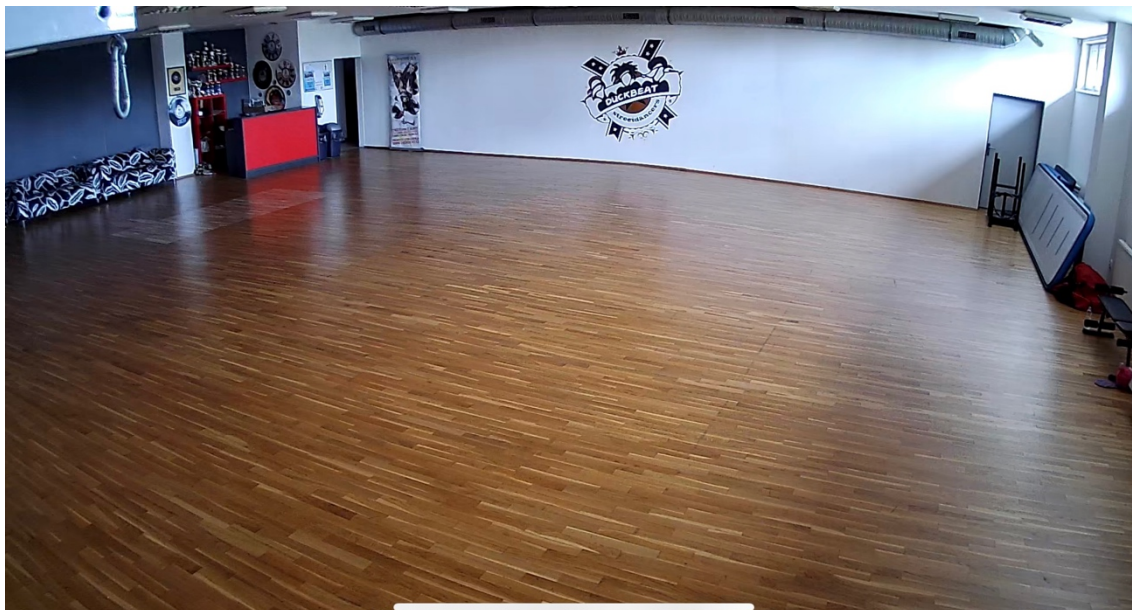
Kurz/lekce	Lektor + funkce
Pohybová příprava	Lucie Kolářová – lektor
Taneční příprava	Alena Langerová – hlavní choreograf a lektor Zuzana Adamová – lektor Amálie Oralová – lektor Lucie Kolářová – lektor Gabriela Svobodová – kondiční lektor
Street dance kurz děti	Alena Langerová – hlavní choreograf a lektor Amálie Oralová – lektor
Street dance junioři	Alena Langerová – hlavní choreograf a lektor Alice Špalková – choreograf, lektor Daniel Krajiček – externí lektor, choreograf
Street dance dospělí, profi team	Alena Langerová – hlavní choreograf a lektor

Taneční soutěže, úspěchy a spolupráce

Taneční škola Duckbeat, z.s. pravidelně participuje na pohárových soutěžích, stejně jako na významných postupových soutěžích pořádaných organizacemi Czech Dance Organization (www.czechdance.org) a Taneční skupina roku (www.tanecniskupinaroku.cz), kde dosahuje vysokých ocenění, z nichž je jich po mnoholeté působnosti nespočet. Mezi nejvýznamnější zahrnujeme titul Mistrů Evropy a dosažení několikanásobného titulu Mistrů ČR. Taneční škola Duckbeat, z.s. se také účastnila prestižní soutěže World of Dance v Holandsku. Choreografka Alena Langerová obdržela významné ocenění Richarda Hesse, Choreograf roku 2014. Taneční škola vytvořila a uvedla na jeviště tři vlastní multižánrové muzikály, které si získaly obrovský ohlas u diváků. Tyto muzikály nesou názvy Pošli to dál, In Time a Dreamers. Spolupráce s městem Přerovem trvá již několik let a zahrnuje realizaci kompletního programu show pro občany Přerova pod názvem "Mikuláš s Duckbeatem". Během dlouhodobé a exkluzivní spolupráce se choreografka taneční školy specializovala na tvorbu choreografií a vlastní taneční show pro zpěvačku Terezu Kerndlovou a další umělce.

Infrastruktura a materiální zabezpečení

Taneční škola Duckbeat, z.s. sídlí na adrese Teličkova 491/6b, Přerov – Předmostí a využívá zrcadlový taneční sál o rozloze 225 m², který má ve výhradním a dlouhodobém pronájmu. Taneční škola se nachází v relativní blízkosti centra města, což by se mohlo jevit jako výhoda, protože je vzdálená pouze 4 minuty autem, 16 minut autobusem a 30 minut pěšky. Nicméně kvůli častým dopravním omezením a přetížení se doba cestování může Taneční sál je plně v kompetenci a k dispozici taneční škole a veškeré drobné opravy jsou na její zodpovědnost. V rámci prostorů taneční školy se nacházejí také šatny a sociální zázemí včetně WC a sprch. Sál je vybaven zrcadlovou stěnou, vzduchotechnikou a dřevěnou podlahou. Kromě toho je taneční škola vybavena kvalitní aparaturou, sedačkami, barovým pultem a dalšími pomůckami pro výuku, jako jsou air track, žíněnky, pomůcky pro posilování a kondiční tréninky, herní pomůcky pro malé děti a další. Taneční sál je představen na Obrázku 12 níže.



Obrázek 12. Taneční sál Taneční školy Duckbeat, z.s. (Zdroj: Vlastní zpracování.).

Zdroje a způsob financování

Financování Taneční školy Duckbeat, z.s. zahrnuje několik zdrojů. Hlavním zdrojem příjmů je kurzovné, které se vybírá podle druhu kurzu a frekvence účasti studentů. Další zdroje příjmů zahrnují příjmy z vedlejších činností, jako jsou lekce pro veřejnost, taneční vystoupení, vstupné z vlastních akcí, tvorba choreografií a pronájem sálu. Důležitým zdrojem financování jsou také finanční a materiální dary. Poplatky za letní taneční pobyty, jako jsou tábory a soustředění, představují další významný zdroj příjmů. Posledním, ale zásadním zdrojem financí pro fungování taneční školy jsou granty a dotace poskytované městem Přerov a Národní sportovní agenturou.

5.2 Finanční analýza

Taneční škola Duckbeat, z.s. má dlouhodobý pronájem tanečního sálu s výhradním právem k jeho užívání. Kromě nájmu sálu je také zodpovědná za platby souvisejících služeb, jako je osvětlení společných prostor, úklid, vodné, stočné a další. Náklady na energie jsou přímo hrazeny Taneční školou na základě vlastního elektroměru a nejsou zahrnuty v nájemních poplatcích. Externí sál či jiné prostory jsou využívány pro konkrétní akci, kterou v roce 2022 byla závěrečná „Street dance show s Duckbeatem“.

Finanční částky prezentované v této práci jsou za rok 2022 a jsou pouze orientační, jejich přesná specifikace není uvedena z důvodu zachování citlivých informací a soukromí taneční školy.

5.2.1 Náklady

Náklady na pronájem a služby

Přehled nákladů na pronájem zobrazuje Tabulka 3.

Tabulka 3

Náklady na pronájem a služby

Náklady na pronájem a služby	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Pronájem sálu	180 000 Kč	59,21 %
Pronájem externího sálu	18 000 Kč	5,92 %
Služby	60 000 Kč	19,74 %
Elektřina	46 000 Kč	15,13 %
Celkem	304 000 Kč	100 %

Podle výpočtu podílů v rozpočtu taneční školy lze konstatovat, že největší část nákladů zaujímá pronájem sálu, který představuje 59,21% celkové sumy. Dále se podíl pronájmu externího sálu pohybuje na úrovni 5,92 %. Služby představují 19,74 % rozpočtu, zatímco na elektřinu připadá 15,13 % z celkové částky.

Náklady na zaměstnance

Taneční škola zaměstnává celkem 8 trenérů (lektoři, choreografové) na dohodu o provedení práce (DPP). S těmito trenéry je uzavřena dohoda o provedení práce, která platí po dobu půl roku od 1. 9. 2023 do 31. 12. 2023 a poté od 1. 1. 2024 do 31. 6. 2024. Pokud jde o externí lektory, jejich pracovní vztah je buď formou DPP nebo, v případě OSVČ (osoba samostatně výdělečně činná), je honorář vyplácen na základě smlouvy a vystavené faktury. Náklady na zaměstnance uvádí Tabulka 4.

Tabulka 4

Náklady na zaměstnance

Náklady na zaměstnance	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Vedení a lektoři taneční školy	230 000 Kč	81,28 %
Externí lektoři	25 000 Kč	8,83 %
Úklid	22 000 Kč	7,77 %
Ostatní	6 000 Kč	2,12 %
Celkem	283 000 Kč	100 %

Podle výpočtu podílů v rozpočtu taneční školy je největší část nákladů věnována vedení a lektorům taneční školy, a to 81,28 % celkové částky. Externí lektori mají podíl 8,83 %, zatímco na úklid je v rozpočtu vyhrazeno 7,77 %. Ostatní náklady představují 2,12 % z celkové částky.

Náklady na materiál

Největší finanční položkou v nákladech za materiál (Tabulka 5) jsou taneční kostýmy. Částky se odlišují v závislosti na počtu soutěžících tanečníků, počtu choreografií, vystoupení a akcí. Dalším častým výdajem jsou rekvizity, ale v roce 2022 taneční škola neprováděla žádné nové nákupy, pouze prováděla opravy stávajících rekvizit pro potřeby taneční show. Výdajem v taneční škole jsou i čistící a hygienické prostředky. Tyto výdaje se mění v závislosti na počtu kurzů, tanečníků, zákazníků a také počtu konaných akcí v taneční škole.

Tabulka 5

Náklady na materiál

Náklady na materiál	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Pomůcky, vybavení	26 000 Kč	32,91 %
Čistící a hygienické prostředky	6 000 Kč	7,59 %
Kostýmy	45 000 Kč	56,96 %
Rekvizity, kulisy	2 000 Kč	2,54 %
Celkem	79 000 Kč	100 %

Náklady na kostýmy představují 56.96 % z celkové částky. Dále následují pomůcky a vybavení s podílem 32.91 % a čistící a hygienické prostředky s podílem 7.59 %. Nejnižší podíl má kategorie rekvizity a kulisy, která je tvořena 2.54 % z celkové částky.

Náklady na reklamu a propagaci

Náklady na reklamu a propagaci (Tabulka 6) jsou proměnlivým nákladem v taneční škole, který se mění v závislosti na počtu událostí a akcí. Taneční škola využívá různé formy placené reklamy, jako je reklama na sociálních sítích, placené výleповé plochy v městě Přerově, roznoš letáků do mateřských škol, základních a středních škol. Pro tvorbu reklamních materiálů využívá grafické práce, které zahrnují design letáků, bannerů, webových stránek atd. Dále také využívá služby fotografa a kameramana pro dokumentaci akcí a tvorbu propagačního materiálu.

Tabulka 6*Náklady na reklamu a propagaci*

Náklady na reklamu a propagaci	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Reklamní kampaně	4 200 Kč	18,18 %
Promo materiály, tisk	6 400 Kč	27,71 %
Online marketing: placené reklamy FB a Instagram	3 500 Kč	15,16 %
Grafické práce, foto, video	7 000 Kč	30,30 %
Webové stránky, správa	2 000 Kč	8,65 %
Celkem	23 100 Kč	100 %

Reklamní aktivity taneční školy se promítají do rozpočtu několika kategorií. Největší podíl z celkové částky představují grafické práce, foto a video, které je vyčísleno na 30,30 %. Následují promo materiály a tisk, které představují 27,71 % z celkové částky. Na třetím místě se nachází online marketing, konkrétně placené reklamy na Facebooku a Instagramu, s podílem 15,16 %. Reklamní kampaně zahrnují 18,18 % z celkové částky. Nejnižší podíl má kategorie webové stránky a jejich správa, která je tvořena 8,65 % z celkové částky.

Náklady na startovné a dopravu

Výše poplatku za startovné závisí na počtu a charakteru soutěží, postupů, choreografií a počtu účastníků. Většinou jsou rodiče tanečníků zodpovědní za dopravu na soutěže. Nicméně, v případě mistrovství ČR nebo zahraničních soutěží se taneční škola stará o organizaci dopravy. Položka nákladů za dopravu zahrnuje také cesty externích lektorů nebo lektorů při pořádání workshopů, soustředění apod. Náklady na startovné prezentuje Tabulka 7.

Tabulka 7*Náklady na startovné a dopravu*

Náklady na startovné a dopravu	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Startovné na soutěžích	23 000 Kč	73,02 %
Doprava	8500 Kč	26,98 %
Celkem	31 500 Kč	100 %

Startovné na soutěžích představuje 73,02 % z celkové částky. Doprava pak je tvořeno zbývajících 26,98 % výdajů.

Ostatní náklady

Do ostatních nákladů jsou zahrnuty různé typy nákladů, které nebyly zmíněny výše. Přehled těchto nákladů je uveden v Tabulce 8.

Tabulka 8

Ostatní náklady

Ostatní náklady	Částka	Podíl v % z celkových nákladů
Vedení účetnictví	18 000 Kč	40,18 %
Administrativní činnost	6 000 Kč	13,39 %
Vedení účtu	3600 Kč	8,04 %
Drobné opravy	4 700 Kč	10,49 %
Internet	4250 Kč	9,48 %
Občerstvení, strava	8250 Kč	18,41 %
Celkem	44 800 Kč	100 %

V rámci ostatních nákladů taneční školy vedení účetnictví představuje 40,18 % z celkové částky. Administrativní činnost je tvořena 13,39 % nákladů a vedení účtu je zastoupeno 8,04 %. Drobné opravy představují 10,49 % z celkových nákladů, internet 9,48 % a občerstvení a strava 18,41 %.

V Tabulce 9 níže je uveden celkový souhrn nákladů, které jsou rozděleny do příslušných kategorií. Tato tabulka poskytuje přehled o celkových nákladech a jejich podílu na celkových nákladech taneční školy.

Tabulka 9

Přehled souhrnu nákladů

Náklady souhrn	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
Náklady na pronájem a služby	304 000 Kč	40,24 %
Náklady na zaměstnance	283 000 Kč	37,45 %
Náklady za materiál	79 000 Kč	10,44 %
Náklady na reklamu a propagaci	23 100 Kč	3,04 %
Náklady na startovné a dopravu	31 500 Kč	4,14 %
Ostatní náklady	44 800 Kč	5,92 %
Celkem	755 400 Kč	100 %

Největší podíl zaujímají náklady na pronájem a služby, které představují přibližně 40,24 % ze všech nákladů. Následují náklady na zaměstnance s podílem přibližně 37,45 %. Náklady za materiál jsou zastoupeny zhruba 10,44 % a náklady na reklamu a propagaci představují 3,04 % ze všech nákladů. Náklady na startovné a dopravu zahrnují zhruba 4,14 % a ostatní náklady mají podíl přibližně 5,92 %. Celkově se jedná o částky ve výši 755 400 Kč.

V minulém, ale i současném období Taneční škola Duckbeat, z.s. nevyužívala a nevyužívá žádné formy financování, jako jsou úvěry nebo půjčky, a nemá žádné nevyřízené platby ani dluhy vůči žádnému subjektu. Z tohoto důvodu, zde tyto náklady nejsou uvedeny.

5.2.2 Výnosy

Příjmy z kurzů a lekcí

Členi hradí půlročně kurzovné ve výši od 1200 Kč do 2500Kč za pololetí. Konečná částka závisí na druhu tanečního kurzu a počtu lekcí. Lekce pro veřejnost jsou všechny stanoveny na částku 100Kč/os.

V tabulkách níže je zpracován přehled výnosů a je rozdělen do několika kategorií. Příjmy z kurzů a lekcí zobrazuje Tabulka 10.

Tabulka 10

Příjmy z kurzů a lekcí

Příjmy z kurzů a lekcí	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
Členské příspěvky	361 000 Kč	90,7 %
Lekce pro veřejnost	37 000 Kč	9,3 %
Celkem	398 000 Kč	100 %

Členské příspěvky zahrnují přibližně 90,7 % příjmů z kurzů a lekcí, zatímco lekce pro veřejnost představují přibližně 9,30 %.

Příjmy z dotací

Taneční škola pravidelně podává žádosti o dotace u Národní sportovní agentury a města Přerova (Tabulka 11).

Tabulka 11

Příjmy z dotací

Příjmy z dotací	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
Národní sportovní agentura	131 400 Kč	73,65 %
Město Přerov	47 000 Kč	26,35 %
Celkem	178 400 Kč	100 %

Z tabulky lze vysledovat, že převážná část finančních prostředků byla přidělena ze strany Národní sportovní agentury, která přispěla částkou 131 400,- Kč, což představuje 73,65 % z celkového příspěvku ve výši 178 400,- Kč. Zbýlých 26,35 % částky, tedy 47 000,- Kč, bylo poskytnuto městem Přerov.

Příjmy od sponzorů

Příjmy od sponzorů vyobrazuje Tabulka 12. River Diamond reality, realitní kancelář z Prahy, a RR Project, projekční stavební kancelář z Prostějova, jsou dva subjekty, které pravidelně přispívají finančními prostředky.

Tabulka 12

Příjmy od sponzorů

Příjmy od sponzorů	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
River Diamond reality	10 000 Kč	66,67 %
RR Project	5 000 Kč	33,33 %
Celkem	15 000 Kč	100 %

River Diamond reality poskytuje částku 10,000 Kč, což představuje přibližně 66.67 % a RR Project přispívá částkou 5,000 Kč, což představuje přibližně 33.33 % celkového příspěvku.

Ostatní výnosy

Ostatní výnosy (Tabulka 13) zahrnují další služby poskytující zákazníkům a partnerům.

Tabulka 13

Ostatní výnosy

Ostatní výnosy	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
Příměstský tábor	14 000 Kč	8,05 %
Závěrečná show	16 600 Kč	9,54 %
Mikulášská show	29 400 Kč	16,9 %
Taneční vystoupení	31 000 Kč	17,82 %
Taneční sál – pronájem	38 000 Kč	21,84 %
Příspěvky na kostýmy od členů	45 000 Kč	25,86 %
Celkem	174 000 Kč	100 %

Příměstský tábor představuje přibližně 8.05 % celkových ostatních příjmů, závěrečná show 9.54 %, mikulášská show 16.90 %, taneční vystoupení 17.82 %, pronájem tanečního sálu 21.84 % a příspěvky na kostýmy od členů 25.86 %.

Souhrn výnosů

Souhrn všech výnosů je uveden v Tabulce 14.

Tabulka 14

Souhrn výnosů

	Částka	Podíl v % z celkových výnosů
Příjmy z kurzů a lekcí	398 000 Kč	52,07 %
Příjmy z dotací	178 400 Kč	23,32 %
Příjmy od sponzorů	15 000 Kč	1,95 %
Ostatní příjmy	174 000 Kč	22,75 %
Celkem	765 400 Kč	100 %

Z tabulky lze vysledovat, že převážná část finančních prostředků je získána z příjmů z kurzů a lekcí, což představuje 52,07 % z celkového příjmu ve výši 765 400,- Kč. Příjmy z dotací jsou tvořeny 23,32 %. Příjmy od sponzorů prezentuje 1,95 % a ostatní příjmy zahrnují 22,75 %.

Rozdíl mezi náklady a výnosy 2022

Tabulka 15 prezentuje rozdíl mezi výnosy a náklady.

Tabulka 15

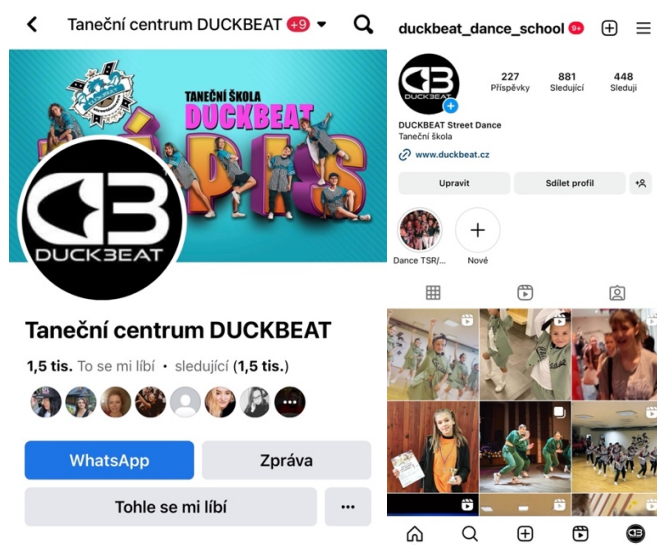
Rozdíl mezi výnosy a náklady

	Částka
Náklady	755 400 Kč
Výnosy	765 400 Kč
Rozdíl	10 000 Kč

Částka 10 000 byla vyčleněna jako finanční rezerva pro rok 2023.

Marketing

Taneční škola využívá moderních online kanálů, jako jsou webové stránky, sociální média, e-mailový marketing a online reklama, pro svou marketingovou strategii a nábor nových členů. Pravidelně připravuje marketingové kampaně, které zahrnují tvorbu promo materiálů, videí a zajímavého obsahu, pořádání událostí na sociálních médiích a úpravu webových stránek. Pro získání nových členů se částečně využívá placená reklama na Facebooku a Instagramu, která je zaměřena na konkrétní věkovou skupinu. Na sociálních médiích pravidelně sdílí inspirativní taneční videa, fotografie z lekcí a nabídky akcí. Nejvíce ze sociálních sítí využívá taneční škola FB, kde má 1500 sledujících a označení To se mi líbí a na Instagramu 881 sledujících viz Obrázek 13.



Obrázek 13. FB a Instagram stránka Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat, n.d.).

V off-line marketingu se taneční škola zaměřuje na prezentaci pomocí výlepových ploch a distribuci letáků ve městě Přerov. Letáky jsou také rozesílány do mateřských, základních a středních škol v Přerově a okolních vesnicích. Pro tyto účely byl vytvořen plakát náboru viz Obrázek 14. Ve spolupráci s regionálním rádiem jsou vytvářeny 2x ročně rádiové spoty, které jsou v rotaci po dobu 7 dnů, třikrát denně. Spoty mají délku 15 sekund.

Pro propagaci akcí jsou vytvářeny samostatné kampaně, které vychází z aktivit používanými při náboru nových členů. Taneční škola také oslovuje potenciální partnery, nabízí jim různé benefity a umístění jejich reklamních bannerů. E-mailový marketing a osobní kontakt jsou využívány při navazování nových partnerství.

Taneční škola se také aktivně účastní a organizuje různé taneční akce, veletrhy, festivaly a školní prezentace, kde prostřednictvím reklamního stánku prezentuje své služby.



TANEČNÍ ŠKOLA DUCKBEAT
TELIČKOVA 6B, PŘEROV-PŘEDMOSTÍ

ZÁPIS DUCKBEAT

KATEGORIE
POHYBOVÁ PŘÍPRAVKA
MINI 3-4LET
TANEČNÍ PŘÍPRAVKA
DĚTI MINI 5-7LET
STREET DANCE
DĚTI 8-11LET
JUNIOŘI 12-15LET
DOSPĚLÍ 15+

DNY
OTEVŘENÝCH DVEŘÍ
16.6. a 20.6
16:00 - 18:00

ZÁPIS DO KURZŮ PROBÍHÁ KAŽDÉ PONDĚLÍ AŽ ČTVRTEK OD 16H DO 18H

FB: TANEČNÍ CENTRUM DUCKBEAT EMAIL: ALENKAGO@SEZNAM.CZ WWW.DUCKBEAT.CZ

INSTAGRAM: DUCKBEAT_DANCE_SCHOOL TEL: +420 608 362 767

Obrázek 14. Náborový leták Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat,n.d.).

5.3 Anketní šetření

Výsledky ankety jsou prezentovány níže prostřednictvím grafů, které jsou doprovázeny popisem obsahujícím relevantní informace. Do ankety se zapojilo celkem 88 respondentů z řad aktivních členů (tanečníci, rodiče, lektori, zákazníci) Taneční školy Duckbeat, z.s. Popis průběhu je uveden v kapitole Metodika.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

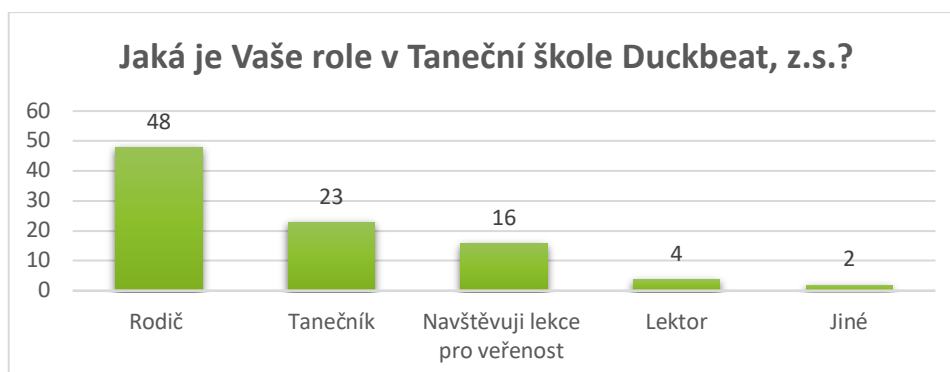
Bylo zaznamenáno celkem 72 žen a 16 mužů z celkových 88 respondentů.



Obrázek 15. Pohlaví respondentů. (Vlastní zpracování).

2. Jaká je Vaše role v Taneční škole Duckbeat?

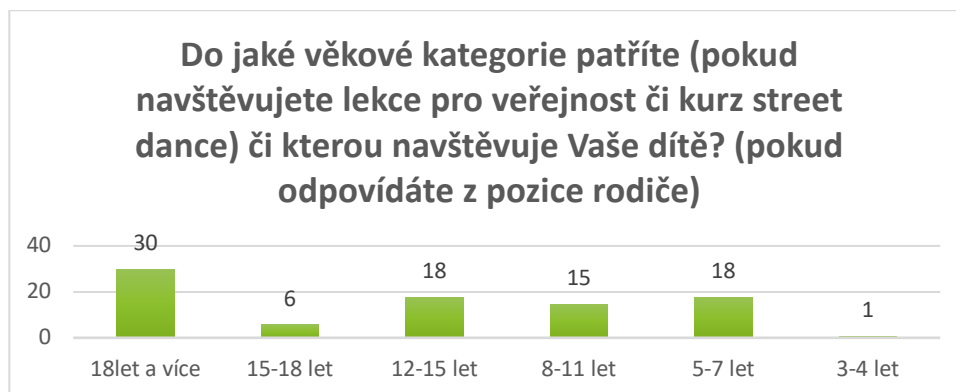
Do průzkumu se aktivně zapojilo 48 respondentů, kteří jsou rodiči tanečníků, 23 tanečníků ve věkové kategorii junioři a dospělí (pro mladší tanečnický odpovídali pouze rodiče). Mezi účastníky průzkumu bylo také 16 osob, které navštěvují lekce pro veřejnost, a 4 lektori. Dvě osoby vyjádřily možnost jiné odpovědi tím, že se označily jako fanoušci taneční školy.



Obrázek 16. Role respondentů v Taneční škole Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

3. Do jaké věkové kategorie patříte či kterou navštěvuje Vaše dítě?

Bylo zaznamenáno nejvíce respondentů a to 30 ve věkové kategorii 18 let a více. Je důležité poznamenat, že u respondentů mladších 15 let odpovídali na otázky jejich rodiče ve spolupráci s dětmi, což bylo zaznamenáno v souladu s metodologií průzkumu. Toto opatření bylo zavedeno za účelem získání spolehlivých a reprezentativních dat od mladších respondentů.



Obrázek 17. Věková kategorie respondentů. (Vlastní zpracování).

4. Do které taneční složky jste v současnosti zařazeni či které aktivitě se v Taneční škole Duckbeat věnujete?

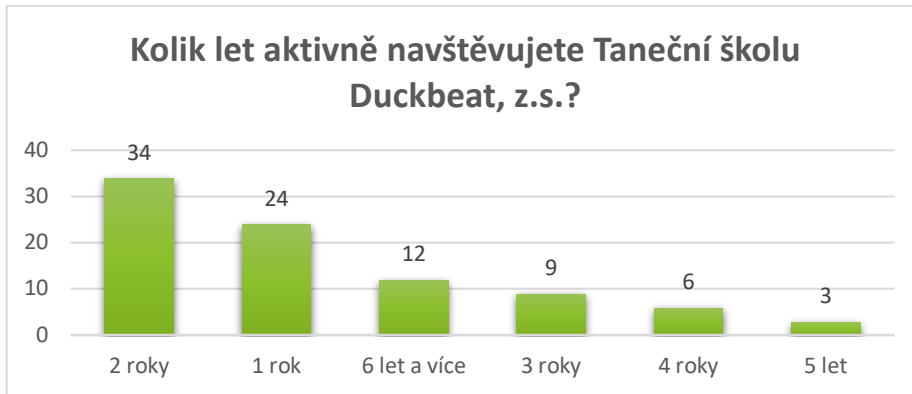
Kategorii juniorů reprezentuje 23 osob, 20 osob děti mini, 29 osob děti 8-11 let, 10 osob dance fitenss, 8 osob z lekcí kruhového tréninku, 6 osob uvedlo, že pouze doprovází dítě na trénink, tedy je v roli rodiče, 4 uvedli možnost jiná, která zahrnovala 2 fanoušky, 1 fotografa a 1 kameramana. Z lekcí cvičení pro maminky s dětmi se do ankety zapojily 3 respondenti. V pohybové přípravce to byly 2 osoby a za lektora 1 respondent.



Obrázek 18. Zařazení v Taneční škole Duckbeat, z.s (Vlastní zpracování).

5. Kolik let aktivně navštěvujete Taneční školu Duckbeat?

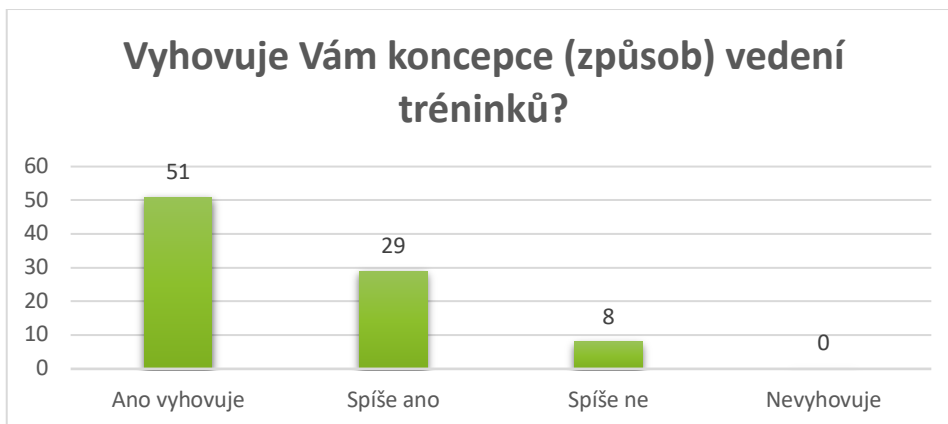
Z grafu vyplývá, že 34 respondentů uvedlo, že jsou členy taneční školy po dobu 2 let, zatímco 24 respondentů působí v taneční škole po dobu 1 roku. Je významné, že 12 respondentů se účastní aktivit taneční školy již více než 6 let. Tento graf naznačuje, že vysoké procento respondentů zůstává věrné taneční škole a dlouhodobě se účastní jejích aktivit.



Obrázek 19. Počet let. (Vlastní zpracování).

6. Vyhovuje Vám koncepce vedení tréninků?

Celkem 51 respondentů zvolilo odpověď: Ano vyhovuje, 29 spíše ano a 8 respondentů zvolilo možnost spíše ne.



Obrázek 20. Koncepce vedení tréninků. (Vlastní zpracování).

7. Jste spokojeni s odborností lektorů?

Celkem 57 respondentů zvolilo odpověď: Ano vyhovuje, 24 spíše ano, 6 respondentů zvolilo možnost spíše ne a 1 uvedl možnost: nevhovuje.



Obrázek 21. Spokojenost s odborností lektorů. (Vlastní zpracování).

8. Je pro Vás cena za kurzy či lekce adekvátní?

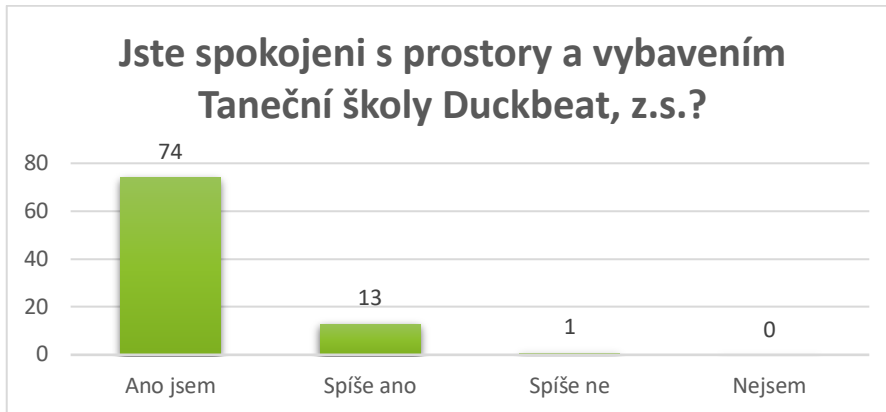
Z grafu vyplývá, že 83 respondentů shledává cenu jako adekvátní a 5 respondentů vnímá cenu neodpovídající.



Obrázek 22. Adekvátnost ceny za kurzy. (Vlastní zpracování).

9. Jste spokojeni s prostory a vybavením Taneční školy Duckbeat, z.s.?

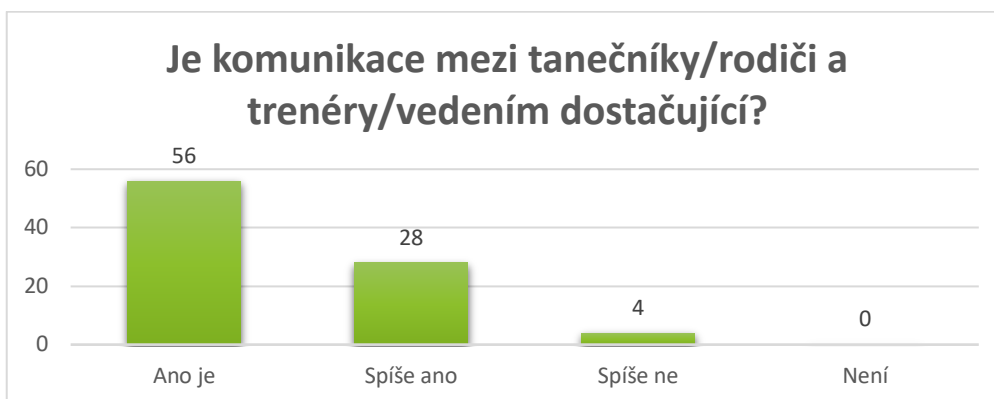
Celkem 74 respondentů projevilo kladnou odpověď ano jsem a 13 uvedlo spíše ano a pouze 1 respondent zvolil možnost spíše ne. Získaná data naznačují výraznou spokojenost respondentů s prostory a vybavením taneční školy.



Obrázek 23. Spokojenost s prostory a vybavením Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

10. Je komunikace mezi tanečníky/rodiči a trenéry/vedením dostačující?

V otázce komunikace uvedlo 56 respondentů, že jsou s komunikací spokojeni, 28 zvolilo možnost spíše ano, 4 ne a možnost není neuváděl nikdo.



Obrázek 24. Komunikace. (Vlastní zpracování).

11. Jste spokojeni s informovaností o nadcházejících událostech, vystoupeních, soutěžích a akcích Taneční školy Duckbeat, z.s.?

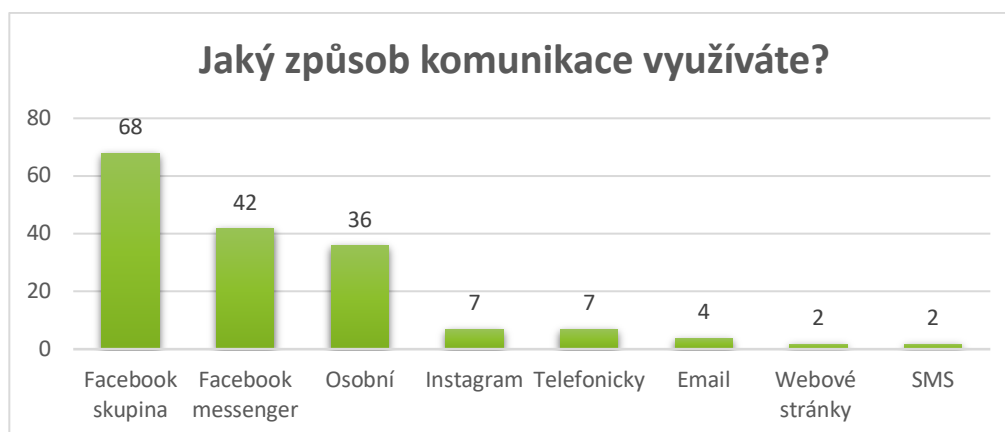
V odpovědích projevilo spokojenost 46 respondentů a 32 uvedlo možnost spíše ano. Negativně se vyjádřilo 8 respondentů, kteří spíše nejsou spokojeni a 2 nejsou vůbec spokojeni s informovaností.



Obrázek 25. Informovanost. (Vlastní zpracování).

12. Jaký způsob komunikace využíváte?

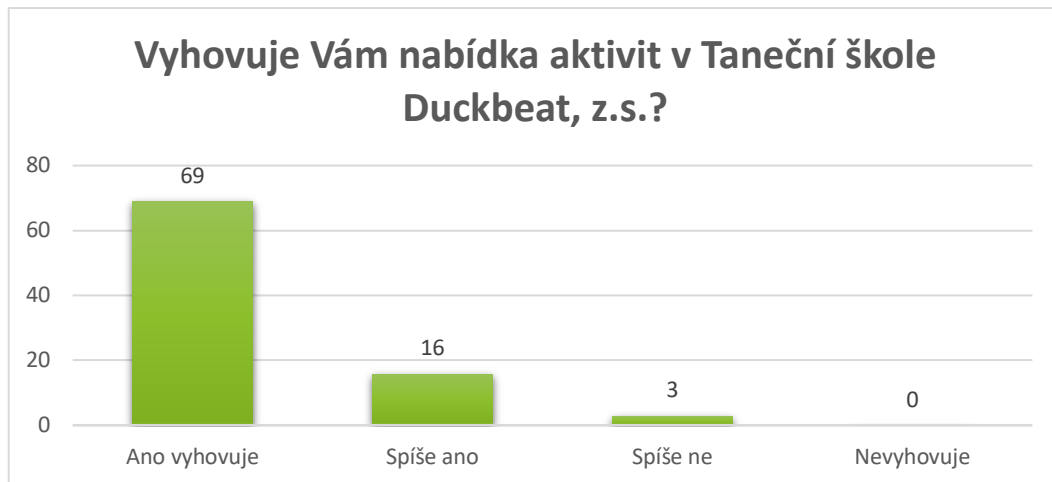
U této odpovědi mohli respondenti využít více odpovědí. V grafu vidíme, že nejčastějším způsobem komunikace je Facebook skupina, vytvořená právě pro potřeby komunikace taneční školy. Celkem 42 respondentů využívá i Facebook messenger. Osobní komunikaci preferuje 36 respondentů. Další formy komunikace jsou již v podstatně menším zastoupení.



Obrázek 26. Způsob komunikace. (Vlastní zpracování).

13. Vyhovuje Vám nabídka aktivit v Taneční škole Duckbeat, z.s.?

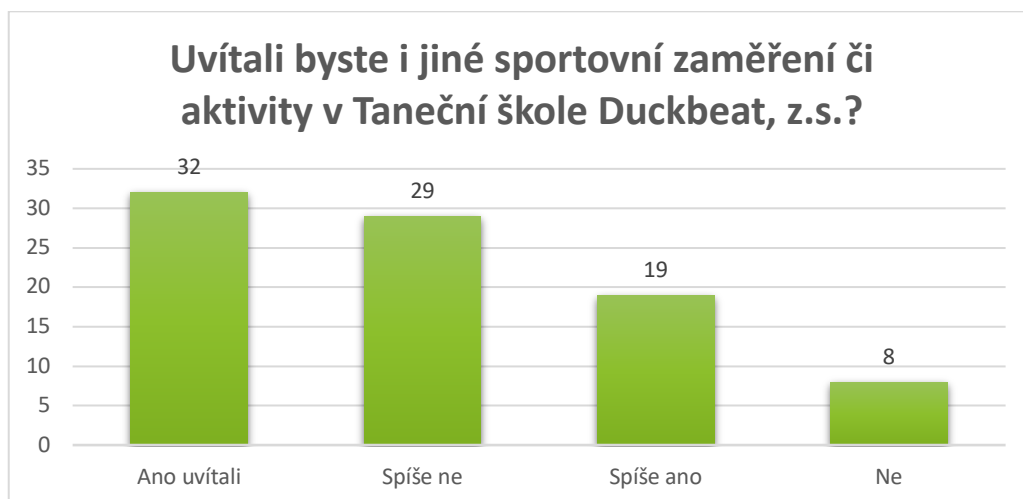
Celkem 69 respondentů uvedlo, že jim nabídka vyhovuje, 16 zvolilo možnost spíše ano a pouze 3 respondentům spíše nevyhovuje. Možnost nevyhovuje ne zvolil nikdo.



Obrázek 27. Nabídka aktivit. (Vlastní zpracování.)

14. Uvítali byste i jiné sportovní zaměření či aktivity v Taneční škole Duckbeat, z.s.?

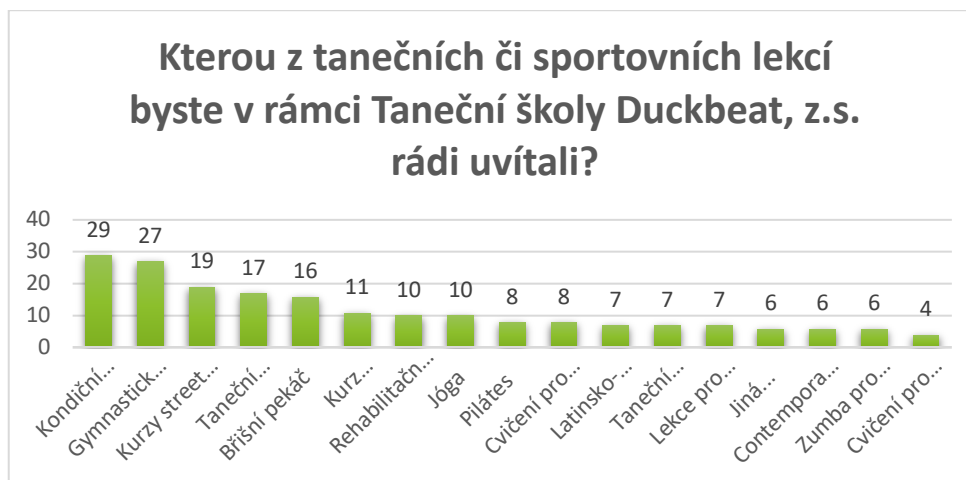
Zákazníci taneční školy projevují zájem o jiné sportovní zaměření. Tento názor vyjádřilo 32 respondentů, 19 vyjádřilo spíše souhlas, 29 vyjádřilo spíše nesouhlasí a 8 odpovědělo negativně.



Obrázek 28. Uvítání jiného sportovního zaměření. (Vlastní zpracování.)

15. Kterou z tanečních či sportovních lekcí byste uvítali v rámci Taneční školy Duckbeat, z.s. rádi uvítali?

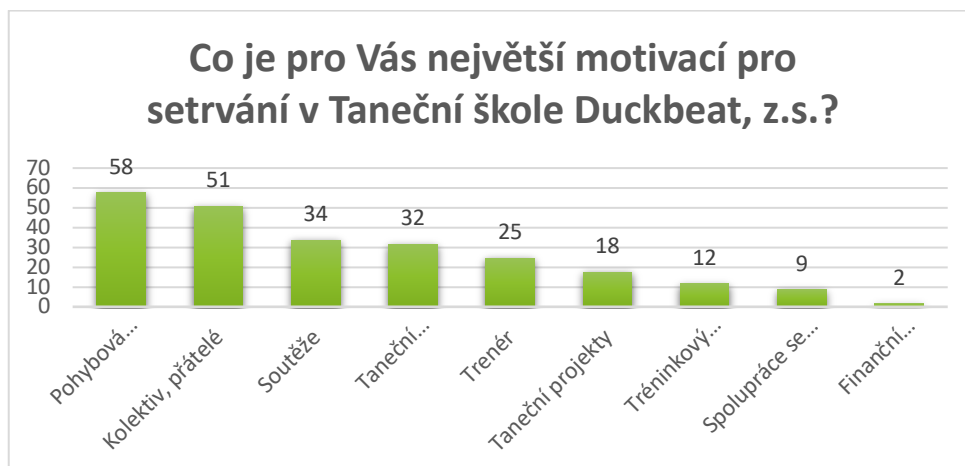
Největší zájem, u 29 respondentů, je o kondiční přípravu pro děti, 27 uvedlo gymnastickou přípravu, 19 kurzy street dance pro dospělé, 17 taneční open class pro veřejnost, 16 břišní pekáč- lekci zaměřenou na posilování partií břicha, 11 kurz sebeobrany, 10, rehabilitační cvičení, 10 jógu, 8 pilates, 7 latinsko-americké tancem 7 taneční lekce pro seniory, 6 contemporary, 6 zumbu pro děti, 4 cvičení pro těhotné a 6 zvolilo možnost jiná, ale už neuvedli typ aktivity.



Obrázek 29. Taneční a sportovní lekce. (Vlastní zpracování).

16. Co je pro Vás největší motivací pro setrvání v Taneční škole Duckbeat, z.s.?

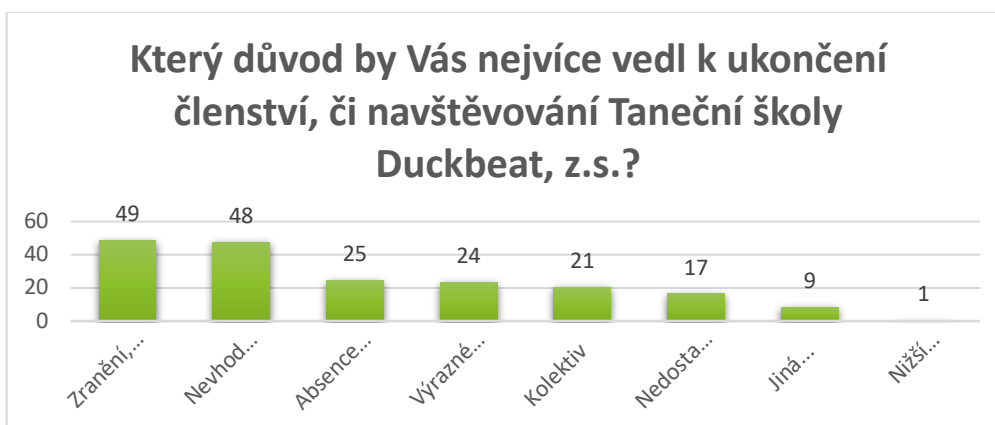
U této otázky byla možnost více odpovědí a bylo zaznamenáno celkem 241 kombinací odpovědí od 88 respondentů. Mezi tři nejvíce zodpovězené možnosti patří: pohybová aktivita, kolektiv a přátelé a soutěže. Do jiných důvodů respondenti uvedli například taneční vystoupení, trenéra, projekty ad.



Obrázek 30. Motivace pro setrvání. (Vlastní zpracování).

17. Který důvod by Vás nejvíce vedl k ukončení členství či navštěvování Taneční školy Duckbeat, z.s.?

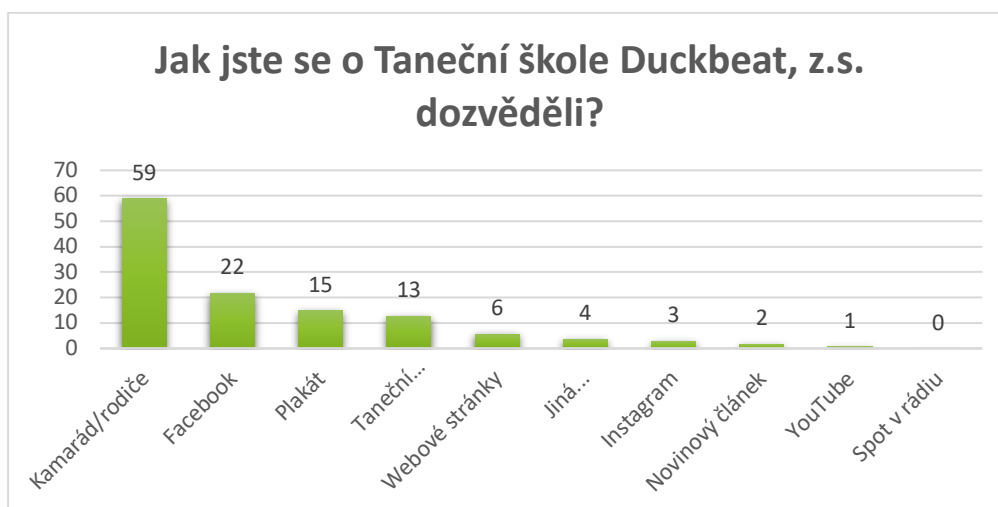
U této otázky byla možnost více odpovědí. Jako nejčastější důvod byl uvedeno zranění, nevhodné chování trenéra, absence soutěží, ale i výrazné navýšení ceny, kolektiv či nedostatečná komunikace. U odpovědi jiná 5 respondentů odpovědělo, že přestěhování do jiného města by vedlo k ukončení, 2 respondenti uvedli ztrátu zájmu a 3 respondenti pouze zvolili možnost jiná bez její specifikace.



Obrázek 31. Důvod k ukončení členství. (Vlastní zpracování).

18. Jak jste se o Taneční škole Duckbeat, z.s. dozvěděli?

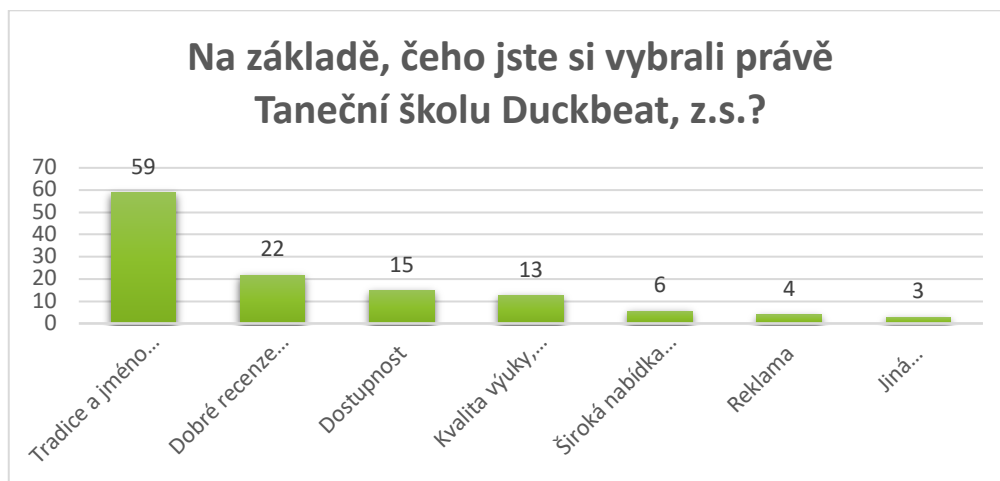
Nejčastější odpovědi bylo od kamaráda či rodiče, ale také FB, plakát či taneční vystoupení.



Obrázek 31. Jak se respondenti o Taneční škole Duckbeat, z.s. dozvěděli. (Vlastní zpracování).

19. Na základě, čeho jste si vybrali právě Taneční školu Duckbeat, z.s.?

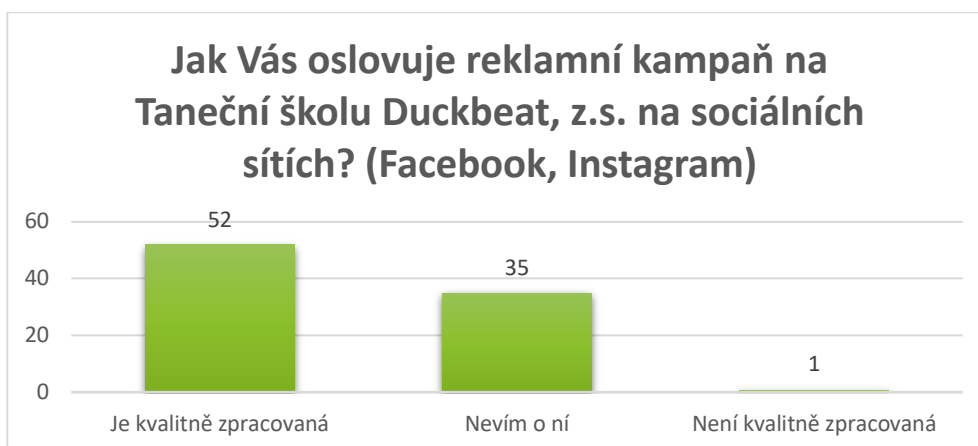
Respondenti volili na základě tradice a jména, dobrých recenzí, dostupnosti a kvality výuky.



Obrázek 32. Volba výběru respondentů. (Vlastní zpracování).

20. Jak Vás oslovuje reklamní kampaň na Taneční školu Duckbeat, z.s. na sociálních sítích?

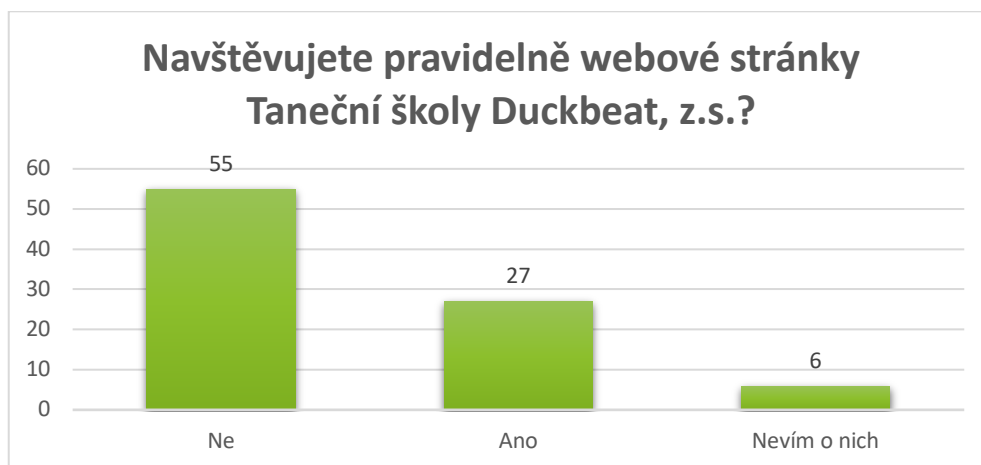
Respondenti shledávají reklamní kampaň kvalitně zpracovanou, 35 o ní neví a 1 ji hodnotí negativně.



Obrázek 33. Oslovení reklamní kampaní. (Vlastní zpracování).

21. Navštěvujete pravidelně webové stránky Taneční školy Duckbeat, z.s.?

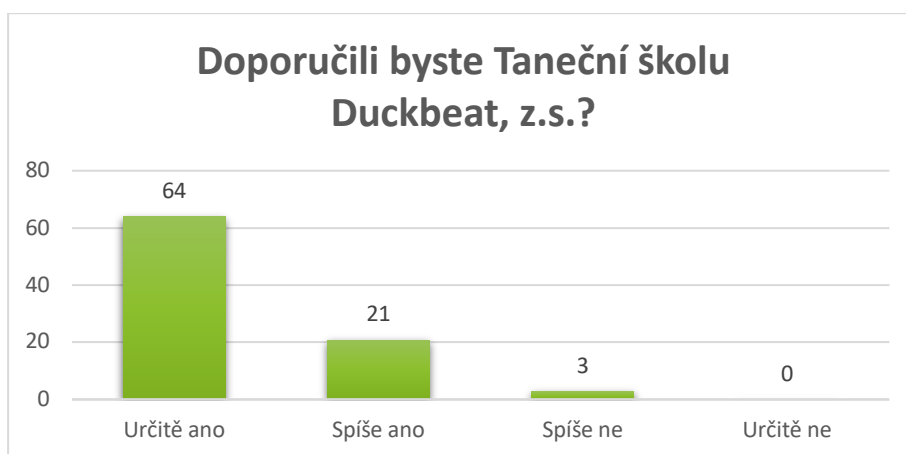
Důležitým zjištěním v anketě je, že 55 respondentů odpovědělo, že nenavštěvují, pouze 27 stránek navštěvuje a 6 o nich dokonce neví.



Obrázek 34. Návštěvnost webových stránek Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

22. Doporučili byste Taneční školu Duckbeat, z.s.?

Z celkových 88 respondentů by 64 školu určitě doporučilo, 21 spíše ano. 3 respondenti by ji spíše nedoporučili.



Obrázek 35. Doporučení Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

5.4 Analýza konkurence – Porterův model 5 sil

V rámci analýzy byla provedena i analýza konkurence pomocí Porterova modelu 5 sil. Informace o konkurenci byly získány nejen na základě mých vlastních znalostí a mnohaleté praxe, ale i prostřednictvím osobních rozhovorů s místopředsedou spolku Taneční školy Duckbeat, z.s. a vyhledáváním informací na internetu.

Stávající konkurence a rivalita mezi konkurenty

Ve městě Přerov existuje několik subjektů zaměřených na výuku tance pro různé věkové skupiny, které představují přímou konkurenci. Celkem se jedná o 5 tanečních škol nabízejících taneční služby pro stejné věkové kategorie. Kromě toho v Přerově působí i další sportovní kluby, které se zaměřují na technicko-estetické pohybové aktivity pro děti a mládež, jako je moderní gymnastika, fitness nebo mažoretky.

Taneční škola Duckbeat, z.s. je jedinou v Přerově, která poskytuje širokou škálu služeb svým klientům, což ji staví do výhodné pozice ve srovnání s ostatními subjekty. Ostatní subjekty nabízejí buď jednotlivé kurzy zaměřené pouze na tanec nebo jsou zaměřeny na konkrétní věkové skupiny. I přesto, že mezi zmíněnými subjekty na trhu není výrazná rivalita, konkurence je stále přítomná a je důležité ji zohlednit při stanovování strategických cílů a rozvoji firmy. Potencionální konkurencí jsou i sportovní a taneční subjekty z okolních měst. Ovšem v rámci této práce se zaměřuji pouze na konkurenci ve městě Přerov, protože předpokládám, že nižší procento lidí by si ekonomicky vybralo nákladnější variantu. V Přerově figurují také jiné sporty, jako je fotbal, hokej, volejbal nebo florbal a řada dalších, které mají širokou základnu a mohou představovat konkurenci. Pro značnou obsáhlou sportovních aktivit pro děti a mládež v Přerově se v rámci této analýzy zaměřím pouze na sporty, které mají jistou podobnost s tanečním sportem a budu je hodnotit jako nepřímou konkurenci. Na základě získaných informací byla provedena analýza informací o přímých i nepřímých konkurentech, která je shrnuta včetně porovnání nabízených služeb těchto konkurentů a přehledně ji zobrazuje Obrázek 36.

Název organizace	Taneční škola Duckbeat	DZdance	Atlas Bios	Alfa Beta	Lola's Dance	Moravská škola tance	TJ Spartak Přerov	Mažoretky Fantasy	Fitness AVE
Typ konkurence		přímá	přímá	přímá	přímá	přímá	nepřímá	nepřímá	nepřímá
Taneční kurzy	street	disco dance	různé	moderna	street	moderna	gymnastika	mažoretky	fitness
Lekce pro veřejnost	ANO	NE	NE	NE	NE	NE	NE	NE	ANO
Soutěžní složky	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Nezisková organizace	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	NE
Kurzy pro děti	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO	ANO
Kurzovné min.	1200 Kč/pol.	1600 Kč/pol.	350 Kč/pol.	1850 Kč/pol.	1600 Kč/pol.	1500 Kč/pol.	1800 Kč/pol.	1500 Kč/pol.	4800 Kč/pol.
Kurzovné max.	2500 Kč/pol.	3000 Kč/pol.	1850 Kč/pol.	1850 Kč/pol.	2800 Kč/pol.	3600 Kč/pol.	3 600 Kč/pol.	1750 Kč/pol.	9000 Kč/pol.

Obrázek 36. Přímá a nepřímá konkurence Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

Taneční škola Duckbeat přistupuje ke konkurenci zdravě a nevnímá ji jako nepřátelskou. Nicméně, to platí, pokud nedochází k záměrnému přetahování lektorů a členů. Navíc, taneční škola je otevřená jakékoli spolupráci s ostatními aktéry ve svém odvětví.

Hrozba substitučních výrobků a služeb

V kontextu taneční školy mohou substitučními produkty nebo službami být jiné taneční školy, kdy zákazníci by mohli nahradit výuku tanečních stylů tím, že se přihlásí do jiné taneční školy, která nabízí podobné služby a výuku. S nárůstem online platforem a digitálních technologií se stává stále populárnější možností vyučování tance online. Zákazníci by mohli volit využití online tanečních kurzů a lekcí místo návštěvy tradiční taneční školy.

Někteří zákazníci by mohli preferovat alternativní formy cvičení, jako jsou fitness nebo aerobic lekce, které nabízejí fyzickou aktivitu a zábavu bez zaměření na konkrétní taneční styl či jinou službu, kterou taneční škola poskytuje. Pro zákazníky, kteří by chtěli ušetřit finance a nevěnovat se aktivitě pravidelně či v dané časy stanovené v taneční škole, by mohlo být substitutem využití dostupných tanečních videí a tutoriálů na sociálních sítích, You Tube apod., které zákazníci mohou využívat pro samoučení tanečních kroků a stylů, aniž by se museli účastnit pravidelných tanečních lekcí.

Riziko vstupu potencionálních konkurentů

Vstup nových konkurentů na trh v tomto odvětví je relativně snadný. Začínajícím organizacím přináší výhodu, že na počátku není nutné vložit vysoký kapitál do podnikání nebo vlastnit vlastní prostory. Stačí si pronajmout taneční sál, tělocvičnu nebo jiný vhodný prostor. Provozování tanečních kurzů tohoto typu nevyžaduje speciální povolení. Možnost vstupu nových konkurentů na trh je proto faktor, který by mohl omezit budoucí rozvoj firmy. Každý rok vznikají

nové subjekty, včetně tanečních škol, kroužků a dalších sportovních aktivit, či těch, které jsou v současnosti populární. Přesná míra, jakým může tato skutečnost ovlivnit fungování Taneční školy Duckbeat, z.s nelze přesně stanovit. Jednou z determinant vstupů konkurence na trh je možný nedostatek zkušených trenérů, což je omezený zdroj. Bohužel k výuce tanečních moderních stylů není vyžadováno žádné speciální vzdělání ani absolvování kurzů. V podstatě může tuto výuku provádět kdokoli, což považuji za značně nepříznivý jev. Negativním faktorem by také mohlo být záměrné přebírání trenérů a stávajících členů ze strany konkurence. Ovšem Taneční škola Duckbeat, z.s. si během mnohaletého působení vybudovala dobré jméno, stabilní základnu členů a spolupráci s městem Přerov, a především získala za více jako 20let existence zkušenosti a odborné znalosti v tomto oboru. Nicméně je třeba předpokládat, že někteří zákazníci mohou přesto přejít ke konkurenci z důvodu nižší ceny, větší dostupnosti, zvědavosti a dalších důvodů.

Smluvní síla odběratelů

Vzhledem k existenci více tanečních škol a dalších sportovních subjektů v Přerově mají zákazníci širokou paletu možností a tím pádem i větší sílu při vyjednávání cen, kvality služeb a podmínek. Vzhledem k tomu, že má taneční škola silnou členskou základnu a věrné zákazníky, kteří pravidelně navštěvují její lekce, má větší vyjednávací sílu při udržování cen a podmínek. Pokud taneční škola nabízí konkurenceschopné ceny a vysokou kvalitu výuky a služeb, zákazníci mají nižší vyjednávací sílu a jsou ochotni zaplatit vyšší cenu za přidanou hodnotu. Taneční škola udržuje relativně nízké ceny, i přes rostoucí náklady, se snahou být dostupná pro všechny zájemce o její služby a produkty. Taneční škola musí pečlivě sledovat tyto faktory a reagovat na potřeby a očekávání zákazníků. Budování silného vztahu se zákazníky, poskytování kvalitní výuky a služeb a přizpůsobování se specifickým požadavkům může pomoci snížit vyjednávací sílu zákazníků a udržet si konkurenční pozici na trhu.

Smluvní síla dodavatelů

Na druhé straně, vyjednávací síla dodavatelů je vysoká, zejména u poskytovatelů prostor, kde taneční škola provozuje svou činnost. Často dochází k vyjednávání ohledně nájemného a služeb, které se každý rok zvyšují. Taneční škola se momentálně nachází v pozici, kdy musí na zvyšování přistoupit, protože je náročné najít dostatečné prostory pro poskytování svých služeb a změnit své zázemí v takové podobě, ve které dnes funguje. Podobně je to i v případě dodávek energie, kde se vyjednává o cenách dodávek.

5.5 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena na základě analýzy současné situace, provedení ankety, rozhovoru s Mgr. Jaroslavem Macíčkem, ředitelem Kulturního a informačního centra města Přerova, a na základě mé dlouholeté praxe a zkušeností s řízením a vedením taneční školy. V následující tabulce (Tabulka 16) jsou uvedeny identifikované silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Tabulka 16

SWOT analýza

	Pozitivní vlivy	Negativní vlivy
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	Značka taneční školy a dobré jméno	Organizační struktura
	Dlouholetá tradice	Nedostatečný management a marketing
	Taneční prostor a zázemí	Omezený rozpočet
	Kvalitní lektori a služby	Kvalifikace lektorů
	Široká nabídka služeb	Nedorozumění a nedostatečná jasnost ve sdělení
	Spolupráce s městem Přerov	Absence fundraisingového plánu
	Péče o zákazníky	
	Přátelská atmosféra	
Pružné přizpůsobování se inovacím		
	Příležitosti	Hrozby
Vnější vlivy	Získání sponzorské podpory a vytvoření dlouhodobých partnerství	Neprodloužení či výpověď nájemní smlouvy
	Dotace od Olomouckého kraje	Finanční nejistota při získávání dotací a grantů
	Dotace od EU	Nedostatek prostředků na provoz nebo investice
	Zvýšení povědomí	Snížená poptávka po tanečních kurzech a aktivitách
	Spolupráce s externími lektory, umělci	Konkurence
	Zvýšení členské základy	Hrozba substitutů
	Taneční vystoupení	Nemoc a zranění lektorů
	Rozšíření nabídky tanečních stylů a kurzů	Ztráta klíčových zaměstnanců
	Organizace tematických workshopů a seminářů	Ztráta partnerského vztahu s městem Přerov
		Omezení provozu sálu
	Pandemie, vládní nařízení, změny v legislativě	

Silné stránky

Do silných stránek taneční školy je zařazena silná značka a dobré jméno. Dlouholetá tradice, kterou škola reprezentuje, přispívá k jejímu renomé a důvěryhodnosti. Taneční škola disponuje tanečním prostorem, který má ve výhradním pronájmu. Silnou stránkou je rozloha (225 m²) sálu, vybavení tanečního sálu od velké zrcadlové stěny, dřevěné podlahy po kvalitní aparaturu, vybavení pro kondiční lekce, posezení pro rodiče a sociální zázemí. Důležitým pilířem školy jsou kvalitní lektoři a profesionální služby, které zajišťují vysokou úroveň výuky a spokojenost klientů. Taneční škola nabízí širokou nabídkou služeb, které pokrývají různé taneční a pohybové aktivity, úrovně a věkové skupiny. Tím je schopna oslovit široké spektrum zájemců o tanec a pohyb a poskytnout jim individuální přístup. Spolupráce s městem Přerov přetrvává již několik let a je pro taneční školu velmi významná. Taneční škola klade důraz na péči o své zákazníky a vytváření přátelskou atmosféru. Komunikace s klienty je pro ni prioritou a snaží se vyhovět jejich potřebám a přáním. Škola je otevřená inovacím a pružně se přizpůsobuje novým trendům a požadavkům v oblasti tance.

Slabé stránky

Taneční škola se potýká s několika nedostatky, které ovlivňují její provoz a rozvoj. Organizační struktura je jedním z těchto nedostatků, protože procesy ve škole nejsou dostatečně definovány, což často vede k neefektivitě a nedorozuměním ve vedení a provozu. Závažným problémem je také přetížení manažerky školy, která musí zvládat velké množství úkolů a povinností. Nedostatečný management a marketing představují další problém. Ačkoli je marketing vytvářen kvalitně, nedochází k jeho plnému využití včas. Škola se také potýká s omezeným rozpočtem, což omezuje možnosti investic do infrastruktury, technologií a dalších rozvojových aktivit. Kvalifikace lektorů je dalším aspektem, který je potřeba zlepšit, protože anketa naznačuje, že zákazníci si přejí vyšší kvalifikaci lektorů. Nedorozumění a nedostatečná jasnost ve sdělení jsou další slabou stránkou, která vede k neefektivní komunikaci a ztrátě důležitých informací. Absence fundraisingového plánu je také významným problémem, protože škola se bez jasně definovaného plánu stává omezenou v možnostech získávání finančních prostředků od sponzorů, grantů a dalších zdrojů.

Příležitosti

Taneční škola má před sebou několik příležitostí, které mohou posílit její pozici a rozvoj. Jednou z těchto příležitostí je získání sponzorské podpory a navázání dlouhodobých partnerství, což přispívá k finanční stabilitě a podpoře aktivit školy. Další příležitostí jsou dotace od Olomouckého kraje a Evropské unie, které poskytují finanční prostředky pro realizaci projektů a

rozšíření nabídky služeb. Možnost získání těchto dotací zatím nebylo využito. Spolupráce s externími lektory a umělci přináší do školy nové perspektivy a obohacuje výuku. Zvýšení členské základny má potenciál posílit komunitu školy a její aktivní členství. Taneční vystoupení vytváří skvělou příležitost k prezentaci školy, získání nových zájemců, ale zároveň i samotných studentů. Škola může rovněž rozšířit nabídku tanečních stylů a kurzů, aby oslovila širší publikum a zvýšila svou konkurenceschopnost. Organizace tematických workshopů a seminářů přináší přidanou hodnotu pro studenty a umožňuje jim rozvoj dovedností. Zároveň je tu možnost zvýšení povědomí o taneční škole a jejích aktivitách pomocí marketingových a propagačních činností. Tyto příležitosti představují perspektivní směry, kterými se škola může vydat pro svůj růst a úspěch.

Hrozby

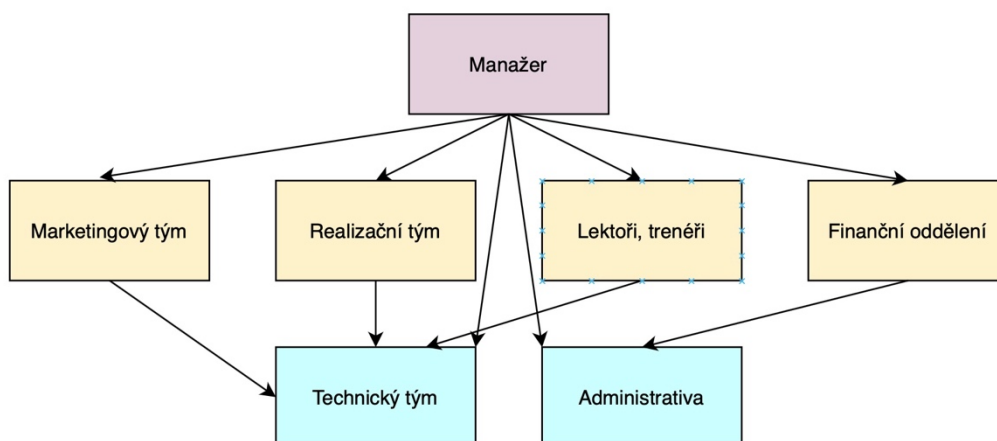
Taneční škola definovala několik hrozeb, které bezprostředně mohou ovlivnit její provoz a stabilitu. Jednou z těchto hrozeb je možnost neprodloužení či výpovědi nájemní smlouvy, což by mohlo vést k nedostatku vhodného tanečního prostoru pro výuku a aktivit školy. Finanční nejistota při získávání dotací a grantů ovlivňuje možnosti financování provozu a rozvoje školy. Nedostatek prostředků na provoz nebo investice představuje riziko omezení rozvoje infrastruktury, technologií a dalších klíčových aktivit školy. Snížená poptávka po tanečních kurzech a aktivitách může negativně ovlivnit naplnění kurzů a příjmy školy. Konkurence je také významnou hrozbou, protože může snižovat počet studentů a zákazníků, kteří se rozhodují pro jiné taneční školy. Hrozba substitutů, jako například fitness kurzy či jiné volnočasové aktivity, může ovlivnit zájem o taneční výuku. Nemoc a zranění lektorů mohou dočasně omezit dostupnost kvalifikovaných učitelů a narušit pravidelný provoz školy. Ztráta klíčových zaměstnanců, například manažerů nebo lektorů, může negativně ovlivnit kontinuitu vedení a kvalitu výuky. Ztráta partnerského vztahu s městem Přerov by mohla mít negativní dopad na podporu, dotace a spolupráci s dalšími institucemi. Omezení provozu sálu, například kvůli rekonstrukci nebo výjimečným událostem, může způsobit omezení a přerušení běžné výuky. V neposlední řadě, pandemie, vládní nařízení a změny v legislativě představují aktuální hrozby, které mohou ovlivnit provoz a počet účastníků aktivit školy. Taneční škola musí být připravena čelit těmto hrozbám a hledat strategie pro jejich řešení a minimalizaci negativního dopadu na své fungování.

6 KONCEPCE ROZVOJE

Definice cílů a jejich zařazení závisí na konkrétních potřebách a strategii taneční školy. Na základě důkladné analýzy současného stavu Taneční školy Duckbeat, z.s., mých dlouholetých zkušeností, provedeného anketního šetření, SWOT analýzy a rozhovoru byly identifikovány krátkodobé a střednědobé cíle. Pro stanovení dlouhodobých cílů byl využit nástroj Balanced Scorecard, který také vychází z výše uvedené analýzy a zjištěných informací.

Vzhledem k tomu, že provoz taneční školy je organizován v ročních cyklech, jsou vytyčeny hlavní krátkodobé cíle, na jejichž základě jsou poté vytvářeny střednědobé a dlouhodobé cíle. Hlavní taneční sezóna v taneční škole začíná v září a obvykle je ukončena v červnu, avšak provoz školy probíhá po celý rok s různými aktivitami.

Pro dosažení stanovených cílů byla vytvořena organizační struktura, která je znázorněna na Obrázku 38. Dříve byla veškerá činnost taneční školy na bedrech její předsedkyně. S ohledem na stanovené cíle a jejich udržitelnost v delším časovém horizontu bylo nezbytné vytvořit rozsáhlejší organizační strukturu a přiřadit odpovědnost za dosažení cílů.



Obrázek 37. Organizační struktura plnění strategických cílů. (Vlastní zpracování).

Předsedkyně Taneční školy Duckbeat, z.s. zastává roli manažera, který má dohled nad všemi odděleními. Byl sestaven marketingový tým, který zahrnuje copywritera, grafika, fotografa, kameramana, webmastera a specialistu na digitální marketing. V těchto rolích jsou jednotlivci, kteří mají blízký vztah k taneční škole, dlouhodobě s ní spolupracují a mají s ní pevnou vazbu. Realizační tým je vytvořen pro konkrétní projekty, události nebo akce s cílem jejich realizace. Tým zahrnuje členy, kteří mají odpovědnost za plánování, koordinaci a provádění daného projektu nebo události. Členové realizačního týmu pocházejí z různých oddělení nebo týmů taneční školy a spolupracují na dosažení společného cíle. Realizační tým je variabilní a obměňuje se podle potřeb jednotlivých projektů nebo událostí. Do týmu lektorů a trenérů jsou zařazeni všichni, kteří jsou odpovědní za vedení tanečních kurzů a lekcí pro veřejnost. Finanční oddělení zahrnuje účetní. V rámci administrativní sekce je osoba, která se specializuje na vykonávání administrativních úkolů. Technický tým je zodpovědný za technické zajištění akcí a událostí taneční školy a je tvořen dobrovolníky z řad rodičů a přátel školy.

6.1 Návrh krátkodobých cílů a střednědobých cílů

Níže jsou vytvořeny tabulky, které přehledně ilustrují a popisují jednotlivé cíle a jsou rozděleny na krátkodobé a střednědobé cíle. Ekonomické cíle představuje Tabulka 16, marketingové cíle Tabulka 17, vlastní události, akce a sportovní cíle Tabulka 17 a sociální cíle jsou uvedeny v Tabulce 18.

Tabulka 16*Ekonomické cíle*

	Ekonomické cíle	
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	1.	Zvýšit počet členů (min. o 15 %)
	2.	Snížit náklady na provoz o 5 %
	3.	Vytvořit fundraisingový plán, zvýšit objem darů a grantů o 10 %
	4.	Minimalizace potřeby zvyšování cen
	5.	Zvýšit příjem z prodeje vstupenek na akcích
	6.	Zvýšení počtu zákazníků vedlejších aktivit o 5 % v každé nabízené lekci
Střednědobé cíle (do 3 let)	1.	Získat a udržet stabilní nárůst členů o 15 % každý rok po dobu 3 let
	2.	Udržení snižování nákladů o 5 % každý rok
	3.	Minimalizace potřeby zvyšování cen
	4.	Zvýšit objem darů a grantů o 10 % každý rok po dobu 3 let
	5.	Zvýšit příjem z prodeje vstupenek o určený procentuální podíl každý rok po dobu 3 let
	6.	Zvýšení počtu zákazníků vedlejších aktivit o 5 % v každé nabízené službě po dobu min. 3 let
	7.	Pořízení materiálu, pomůcek pro tréninkovou činnost, inovace.

Tabulka 17*Marketingové cíle*

Marketingové cíle		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	1.	Vytvořit reklamní kampaně na náборы, akce, taneční vystoupení
	2.	Revitalizace a optimalizace (SEO) webových stránek
	3.	Zvýšení aktivity a interakce na sociálních sítích o 10 %, využití placené reklamy
	4.	Tvorba reklamního stánku pro prezentaci taneční školy na akcích
	5.	Zajištění reklamního rádiového spotu
Střednědobé cíle (do 3 let)	1.	Vytváření reklamní kampaně na náборы a akce
	2.	Dosáhnout zvýšení organického provozu na webových stránkách o 30 %.
	3.	Zvýšení aktivity a interakce na sociálních sítích o 20 % ve srovnání s předchozím obdobím, využití placené reklamy a zvýšení počtu konverzí a uživatelů o 20 %
	4.	Zajištění rádiového spotu
	5.	Vytvoření vlastního merche

Tabulka 18*Vlastní události a akce, sportovní cíle*

Vlastní události a akce, sportovní cíle		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	1.	Brainstormingové a teambuildingové akce
	2.	Rozvrhová činnost a realizace kurzů a lekcí
	3.	Nábory září 2023
	4.	Pořádání příměstského tábora
	5.	Zajištění tanečních vystoupení
	6.	Tematická taneční GALA show
	7.	Účast na soutěžích – sóla, dua, malé formace, battly, účast na min. 2 hlavních postupových soutěžích formací + pohárové soutěže ve formacích
	8.	Mikulášská show s Duckbeatem
	9.	Pořádání tanečních workshopů
Střednědobé cíle (do 3 let)	1.	Nábor červen a září – každý rok
	2.	Vlastní taneční soutěž ve spolupráci s externími partnery
	3.	Tematická taneční GALA show, každý rok
	4.	Pořádání tanečních workshopů
	5.	Pravidelné pořádání příměstského tábora a letního tanečního soustředění
	6.	Účast na soutěžích – sóla, dua, malé formace, battly, účast na min. 2 hlavních postupových soutěžích formací + pohárové soutěže ve formacích
	7.	Účast na mezinárodní soutěži
	8.	Mikulášská show s Duckbeatem, každý rok
	10.	Zvýšení počtu vystoupení každý rok min o 10 %

Tabulka 19*Sociální cíle*

Sociální cíle		
Krátkodobé cíle (do 1 roku)	1.	Seznámení vedení, lektorů a členů s posláním, cíli a zavedením BSC v taneční škole
	2.	Vytvořit tým a organizační strukturu pro plnění cílů
	3.	Zajištění nových lektorů včetně externích, retence stávajících
	4.	Udržovat přátelskou atmosféru a prostředí
	5.	Zvýšení komunikace a spolupráce s rodiči a členskou základnou, benefity pro členy a rodiče
	6.	Podpora talentů
	7.	Získat nové externí partnery a retence stávajících
	8.	Vytvoření podpůrného a inspirativního prostředí pro lektory, vzdělávání lektorů
Střednědobé cíle (do 3 let)	1.	Udržování vztahů se členy, rodiči, zákazníky a fanoušky taneční školy
	2.	Navazovat a posilovat kontakty a spolupráci s představiteli partnerských organizací, městem Přerov a s představiteli Olomouckého kraje.
	3.	Udržovat podpůrné a inspirativní prostředí pro lektory, vzdělávání lektorů, retence stávajících lektorů
	4.	Podpora talentů
	6.	Tvorba programu benefitů pro členy, lektory, zákazníky, rodiče a partnery

6.1.1 Realizace krátkodobých strategických cílů

Ekonomické cíle

Strategický cíl 1: Zvýšit počet členů (min. o 15 %)

Příklady aktivit naplňujících cíl 1:

- Vytvořit marketingové kampaně, zvýšit propagaci taneční školy, placená reklama na sociálních sítích.
- Oslovit mateřské a základní školy o spolupráci.
- Realizace náborů.
- Zdarma zkušební lekce.
- Osobní doporučení: vytvořit program odměňování stávajících členů za doporučení nových členů.
- Zajistit reklamní spot v regionálním rádiu.
- Sledování výsledků a analýza.

Financování: 6 000,- Kč

Doba plnění cíle: srpen-říjen 2023

Odpovědnost: Manažer a realizační tým

Strategický cíl 2: Snížit náklady na provoz o 5 %

Příklady aktivit naplňujících cíl 2:

- Důkladná analýza všech nákladových položek.
- Úspora na energiích – zajištění energeticky úspornějšího osvětlení.
- Optimalizace pracovních procesů – zredukovat počet lektorů na hodinách, kde jich není více potřeba, kontrola kvality a efektivity výuky.
- Začlenění využití technologie – např. online rezervační systém.
- Sledování výsledků a analýza.

Financování: 15 000,- Kč

Doba plnění cíle: červen-říjen 2023

Odpovědnost: Manažer a vedení taneční školy

Strategický cíl 3: Vytvořit fundraisingový plán, zvýšit objem darů a grantů o 10 %

Příklady aktivit naplňujících cíl 3:

- Identifikace cílů – stanovit částku, kterou chceme získat prostřednictvím darů, dotací apod.
- Analýza cílového publika – definování potencionálních dárců.
- Vytvoření promo materiálů.

- Oslovení potencionálních dárců.
- Včasné podání žádostí o granty.
- Monitorování a vyhodnocování.

Financování: 3 000,-Kč (promo aktivity)

Doba plnění cíle: květen-listopad 2023

Odpovědnost: Manažer

Strategický cíl 4: Minimalizace potřeby zvyšování cen

Příklady aktivit naplňujících cíl 4:

- Identifikace oblastí, kde je možné snížit náklady.
- Efektivní využití zdrojů: např. optimalizovat rozvrh hodin, využití sálu, počet lektorů, investice do rozvoje, spolupráce, zaměření na vícezdrojovost apod.
- Vytváření vlastních akcí a programů.
- Efektivní marketingové strategie.
- Monitorování a vyhodnocování.

Financování: -

Doba plnění cíle: únor-srpen 2023

Odpovědnost: Manažer, vedení, lektori

Strategický cíl 5: Zvýšit příjem z prodeje vstupenek na vlastních akcích

Příklady aktivit naplňující cíl 5:

- Vytvořit akci, zajímavý program pro širokou veřejnost a realizovat akci
- Důraz na kvalitu a profesionalitu.
- Zajistit vhodné prostory pro akci s dostatečnou kapacitou a vhodným technickým zajištěním.
- Vytvořit kvalitní marketingovou kampaň pro akci.
- Zajistit stabilní počet účastníků.
- Věrnostní program pro věrné zákazníky, členy taneční školy, partnery.
- Partnerství a spolupráce: oslovit hostující umělce.
- Vyhodnocení akce.

Financování: dle typu akce, od 5 000,-Kč po 50 000,-Kč, financování vlastní či ve spolupráci s partnerem akce.

Doba plnění cíle: květen-prosinec 2023

Odpovědnost: Manažer, marketingový tým

Strategický cíl 6: Zvýšení počtu zákazníků vedlejších aktivit o 5 % v každé nabízené službě

Příklady aktivit naplňujících cíl 6:

- Vytvořit marketingovou kampaň na konkrétní lekce.
- Nabídnutí nového typu lekce.
- Zajistit trenéry.
- Zajistit stabilní počet zákazníků.
- Věrnostní program pro věrné zákazníky, členy taneční školy, partnery.
- Partnerství a spolupráce: oslovit firmy pro potencionální navazování spolupráce s jinými firmami s cílem nabízet naše služby jako výhody pro jejich zaměstnance–B2B (Business-to-Business).

Financování: 2 000,-Kč

Doba plnění cíle: červenec-prosinec 2023

Odpovědnost: Manažer, vedení taneční školy, marketingový tým

Marketingové cíle

Strategický cíl 1: Vytvořit reklamní kampaně na náборы, akce, taneční vystoupení

Příklady aktivit naplňujících cíl 1:

- Sjednocení grafiky, zajištění návrhů, realizace.
- Promo focení, natáčení video spotů.
- Analýza možností reklamy na sociálních sítích.
- Využití placené reklamy.
- Rezervování výlepových a jiných reklamních ploch.

Financování: 5 000,- Kč

Doba plnění cíle: duben 2023–červenec2023

Odpovědnost: Manažer, marketingový tým

Strategický cíl 2: Revitalizace a optimalizace (SEO) webových stránek

Příklady aktivit naplňujících cíl 2:

- Analýza současného stavu webových stránek.
- Úprava grafiky, aktualizace obsahu.
- Responsivní design.
- Pravidelná aktualizace obsahu.
- Optimalizace klíčových slov, konverze.
- Monitoring.

Financování: 6 000,- Kč

Doba plnění cíle: leden 2023–červenec2023

Odpovědnost: Manažer, marketingový tým

Strategický cíl 3: Zvýšení aktivity a interakce na sociálních sítích o 10 %, využití placené reklamy

Příklady aktivit naplňujících cíl 3:

- Analýza současného stavu FB, Instagram, YouTube.
- Pravidelné přidávání příspěvků, min. 1/týden, stories 2x týdně.
- Vytvořit soutěže pro interakci s diváky.
- Využít placené reklamy, cílení na konkrétní publikum a dosah.
- Spolupráce s influencery, známými osobnostmi.
- Pravidelné hodnocení.

Financování: 2 000,- Kč

Doba plnění cíle: červenec 2023–prosinec2023

Odpovědnost: Marketingový tým

Strategický cíl 4: Tvorba reklamního stánku pro prezentaci taneční školy na akcích

Příklady aktivit naplňujících cíl 4:

- Oslovení firem nabízejících tvorbu promo produktů.
- Zvolení firmy, návrh, realizace.
- Zajištění jednotného designu.
- Vytvoření stánku s posezením, stolem, reklamní vlajky, bannery, Roll-upy apod.

Financování: 15 000,- Kč

Doba plnění cíle: červenec 2023–prosinec2023

Odpovědnost: Marketingový tým

Strategický cíl 5: Zajištění reklamního rádiového spotu

Příklady aktivit naplňujících cíl 5:

- Komunikace a spolupráce s regionálním rádiem.
- Dohodnutí podmínek, dohoda, popř. smlouva.
- Texty pro rádio spoty.

Financování: formou barteru

Doba plnění cíle: červenec 2023–říjen 2023

Odpovědnost: Marketingový tým

Vlastní události a akce, sportovní cíle

Strategický cíl 1: Brainstormingové akce a teambuildingové akce

Příklady aktivit naplňujících cíl 1:

- Pravidelné opakování schůzek zaměřených na zvyšování efektivity interních procesů, nápadů, kreativity, zjišťování spokojenosti, řešení problému, eliminace rizik apod.
- Vyhodnocení.

Financování: -

Doba plnění cíle: Každé 3 měsíce, v případě potřeby častěji

Odpovědnost: Manažer, marketingový a realizační tým, lektori a trenéři, administrativa

Strategický cíl 2: Rozvrhová činnost a realizace kurzů a lekcí

Příklady aktivit naplňujících cíl 2:

- Diversifikace nabídky kurzů a lekcí, zařazení nových lekcí.
- Vytvoření nového rozvrhu pro období září 2023–leden 2024.
- Zajištění kvalitních a kvalifikovaných lektorů a trenérů.
- Vytvoření nabídky kurzů, promo akce.

Financování: - vlastní financování

Doba plnění cíle: červen 2023–září 2024

Odpovědnost: Manažer, lektori a trenéři

Strategický cíl 3: Nábory září 2023

Příklady aktivit naplňujících cíl 3:

- Technické a personální zajištění.
- Zajištění tanečního programu, dobrovolníků u promo stánku.
- Vytvoření reklamních letáků, bannerů, marketingová kampaň.
- Zajištění občerstvení pro tanečníky a dobrovolníky.

Financování: - 5 000,- Kč

Doba plnění cíle: červenec–září 2023

Odpovědnost: Manažer, vedení taneční školy, lektori a trenéři.

Strategický cíl 4: Pořádání příměstského tábora

Příklady aktivit naplňujících cíl 4:

- Zajištění lektorů, dozoru, stravování a programu.
- Marketingová kampaň.
- Komunikace s rodiči.
- Technické a materiální zajištění.
- Vyhodnocení.

Financování: - 18 000,- Kč

Doba plnění cíle: květen–červenec 2023

Odpovědnost: Manažer, vedení taneční školy, lektori a trenéři.

Strategický cíl 5: Zajištění a nabídka tanečních vystoupení

Příklady aktivit naplňujících cíl 5:

- Vytvoření promo materiálů.
- Oslovení firem, partnerů, škol.
- Osobní jednání.
- Zajištění nabízeného tanečního programu.
- Zajištění smluv a dohod, odměn.

Financování: - 2 000,- Kč

Doba plnění cíle: květen–prosinec 2023

Odpovědnost: Manažer, lektori a trenéři

Strategický cíl 6: Tematická taneční GALA show

Příklady aktivit naplňujících cíl 6:

- Technické zajištění akce.
- Finanční zajištění akce – vlastní zdroje z prodeje vstupenek, granty v oblasti kultury města Přerova.
- Zajištění tanečního programu, dobrovolníků.
- Vytvoření marketingové kampaně.
- Zajištění občerstvení pro tanečnický a dobrovolnický.
- Oslovení externích hostů.
- Zajištění smluvních vztahů.
- Vyhodnocení akce.

Financování: - od 35 000,- Kč po 50 000,- Kč, dle nabídky programu a externích hostů.

Doba plnění cíle: květen–listopad 2023.

Odpovědnost: Manažer, marketingový tým

Strategický cíl 7: Účast na soutěžích – sóla, dua, malé formace, battly, účast na min. 2 hlavních postupových soutěžích formací + pohárové soutěže ve formacích

Příklady aktivit naplňujících cíl 7:

- Identifikace a zvolení soutěží.
- Příprava choreografií a tréninkové plány.
- Komunikace s tanečnickými a rodiči.
- Zajištění kostýmů, hudebního mixu.
- Vyhodnocení.

Financování: -

Doba plnění cíle: leden–prosinec 2023.

Odpovědnost: Manažer, lektori

Strategický cíl 8: Mikulášská show s Duckbeatem

Příklady aktivit naplňujících cíl 8:

- Tvorba kompletního 90 min. programu.
- Finanční zajištění akce.
- Programové a materiální zajištění.
- Komunikace s partnery, tanečnický a rodiči.
- Zajištění dobrovolníků na akci.
- Smluvní zajištění.
- Zajištění kostýmů, hudebního mixu.
- Vyhodnocení akce.

Financování: - ve spolupráci s partnery akce.

Doba plnění cíle: leden 2023–prosinec 2023.

Odpovědnost: Manažer, realizační tým, marketingový tým, technický tým

Strategický cíl 9: Pořádání tanečních workshopů

Příklady aktivit naplňujících cíl 9:

- Oslovení externího lektora.
- Nabídka workshopu tanečním skupinám z okolí.
- Smluvní zajištění.
- Marketingová kampaň.

Financování: - do 5 000,-Kč

Doba plnění cíle: leden 2023–prosinec 2023.

Odpovědnost: Manažer, marketingový tým

Sociální cíle

Strategický cíl 1: Seznámení vedení, lektorů a členů s posláním, vizí, cíli a zavedením BSC v taneční škole

Příklady aktivit naplňujících cíl 1:

- Stanovení poslání, vize a cílů.
- Seznámení s posláním, vizí, cíli, prezentace BSC.
- Školení lektorů a týmu o výhodách BSC.

Financování: -

Doba plnění cíle: leden 2023–březen 2023

Odpovědnost: Manažer

Strategický cíl 2: Vytvořit tým a organizační strukturu pro plnění cílů

Příklady aktivit naplňujících cíl 2:

- Uspořádat teambuildingovou schůzi.
- Vytvořit tým a organizační strukturu.

Financování: -

Doba plnění cíle: březen 2023

Odpovědnost: Manažer taneční školy

Strategický cíl 3: Zajištění nových lektorů včetně externích, retence stávajících

Příklady aktivit naplňujících cíl 3:

- Vytvoření inzerátu.
- Oslovení lektorů, osobní schůzky.
- Dotazník spokojenosti pro stávající lektory.
- Vytvoření benefitů pro stávající lektory.

Financování: -

Doba plnění cíle: březen–červen 2023

Strategický cíl 4: Udržovat přátelskou atmosféru a prostředí

Příklady aktivit naplňujících cíl 4:

- Poskytování pravidelné zpětné vazby a podpora rozvoje členů taneční školy.
- Konání teambuildingových aktivit a workshopů, které posilují vztahy a spolupráci mezi členy.
- Vytváření prostoru pro otevřenou komunikaci a sdílení zkušeností mezi členy, rodiči, vedením a partnery taneční školy.
- Implementace systému ocenění a uznání pro jednotlivé členy, který podporuje jejich přínosy a úspěchy.
- Sledování a řešení potenciálních konfliktů a napětí, které by mohly ovlivnit prostředí taneční školy.

Financování: nelze předběžně stanovit

Doba plnění cíle: leden–prosinec 2023

Odpovědnost: vedení, lektoři

Strategický cíl 5: Zvýšení komunikace a spolupráce s rodiči, členskou základnou a zákazníky

Příklady aktivit naplňujících cíl 5:

- Pravidelné schůzky s rodiči a členy.
- Vytvoření FB skupin a chatu pro snadnou a rychlou komunikaci.

- Tvorba programu benefitů pro stávající členy, rodiče a zákazníky

Financování: -

Doba plnění cíle: celoročně

Odpovědnost: vedení, lektoři

Strategický cíl 6: Podpora talentů

Příklady aktivit naplňujících cíl 6:

- Identifikování talentovaných jedinců v taneční škole pomocí pozorování, hodnocení a konzultací s lektory a trenéry.
- Poskytování finanční podpory pro účast talentů na tanečních soutěžích, workshopech, seminářích nebo speciálních tréninkových kurzech.
- Propagace a publicita talentovaných jedinců prostřednictvím sociálních médií, webových stránek, videí nebo článků, aby získali větší viditelnost a příležitosti.
- Poskytování podpory talentů při vytváření vlastních tanečních choreografií a projevu tvůrčího potenciálu.

Financování: vlastní zdroje 10 000Kč

Doba plnění cíle: leden-prosinec 2023

Odpovědnost: manažer, lektoři a trenéři

Strategický cíl 7: Získat nové externí partnery a retence stávajících

Příklady aktivit naplňujících cíl 7:

- Identifikace vhodných partnerů, vytvořit analýzu vnějšího prostředí.
- Oslovit potencionální partnery, oslovení stávajících.
- Návrh spolupráce, komunikace, nabídka služeb taneční školy.
- Vzájemná podpora a vytvoření možností benefitů pro partnery (slevy na kurzech, lekcích, vystoupeních, promo podpora).
- Vyjednávání a uzavírání dohod či smluv.
- Monitorování a vyhodnocování.

Financování: -

Doba plnění cíle: březen-prosinec 2023

Odpovědnost: Manažer

Strategický cíl 8: Vytvoření podpůrného a inspirativního prostředí pro lektory, vzdělávání lektorů

Příklady aktivit naplňujících cíl 8:

- Poskytování prostoru pro trénování a kreativitu.
- Zajištění vzdělávání formou workshopů, seminářů, kempů.

- Nabídka benefitů pro lektory a trenéry.
- Dotazník spokojenosti pro lektory, zpětná vazba.
- Dostatečné finanční ohodnocení.

Financování: -

Doba plnění cíle: leden–prosinec 2023

Odpovědnost: manažer, vedení

6.1.2 Realizace střednědobých strategických cílů

Plán dosažení krátkodobých cílů byl specifikován na základě řady aktivit, které by měly vést k jejich dosažení. Většina střednědobých cílů je totožná s krátkodobými a zároveň z nich vychází, tedy jejich dosahování bude pokračovat vykonáváním plánu a aktivit. Budou prováděny stejné činnosti a opatření, s důrazem na jejich trvanlivost a udržitelnost v delším časovém období. Časový horizont pro dosažení těchto cílů je stanoven na 3 roky.

Ve střednědobém plánu jsou zahrnuty také nové cíle, které posilují rozvoj taneční školy. Tyto nové cíle se zaměřují na organizaci vlastní taneční soutěže, účasti na mezinárodní soutěži a vytvoření vlastního merche.

6.2 Návrh dlouhodobých cílů a implementace BSC

Balanced Scorecard (BSC) není jen prostředkem k hodnocení výkonnosti, ale také se využívá jako nástroj pro tvorbu strategických cílů. BSC je strategickou metodou, přičemž umožňuje organizacím vyváženě sledovat klíčové oblasti svého podnikání a přizpůsobit svou strategii a činnosti k dosažení dlouhodobého úspěchu. Z tohoto důvodu byla BSC zvolena pro účely této práce. Konkrétně bude aplikována na stanovení, realizaci a kontrolu dlouhodobých cílů Taneční školy Duckbeat. Na základě analýzy interního a vnějšího prostředí a v souladu s posláním taneční školy byly formulovány dlouhodobé cíle pomocí metody BSC. Tyto cíle byly přiřazeny k jednotlivým perspektivám BSC a v každé perspektivě byly vybrány tři strategické cíle. Jejich zaměření se soustředí na vizi a dlouhodobý směr taneční školy, přičemž časový horizont byl stanoven na období 5 let.

Ve finanční perspektivě metody BSC Taneční školy Duckbeat, z.s jsou zvoleny tyto cíle:

- **finanční stabilita** – cíl má za úkol, aby taneční škola mohla být schopna efektivně spravovat své finanční zdroje a vytvářet finanční rezervy.

- **ziskovost** – i když taneční škola, která je zapsaným spolkem, nemá za cíl dosahování zisku, ale má za úkol plnit poslání a vytvářet užitek pro své členy a společnost, je zvyšování příjmů a ziskovosti zásadní. Finanční prostředky jsou nezbytné pro udržení provozu taneční školy a naplnění jejího poslání. Tento cíl by tedy měl směřovat k růstu ziskovosti a výkonnosti společnosti a zvýšení její konkurenceschopnosti.
- **snížení nákladů**– cíl je zaměřen na efektivní využívání nákladů a jejich snížení. Přitom je důležité, aby tento cíl neohrozil naplánované investice, aktivity a ziskovost společnosti.

Zákaznická perspektiva metody BSC Taneční školy Duckbeat, z.s obsahuje tyto cíle:

- **získávání nových zákazníků a retence stávajících** – tento cíl je nezbytný pro úspěšné fungování taneční školy. Získávání nových zákazníků umožňuje taneční škole rozšířit svou základnu klientů a zvýšit svůj podíl na trhu. Udržování stávajících zákazníků je taktéž nezbytné, jelikož loajální a spokojení zákazníci představují stabilní zdroj příjmů. Investování do marketingových aktivit, reklamy a propagace je často nezbytné pro získávání nových zákazníků, avšak to může být finančně náročné. Naopak udržení stávajících zákazníků obvykle přináší nižší náklady, protože tito zákazníci již znají produkty nebo služby a mohou být loajální ke značce. Přesto i udržení stávajících zákazníků vyžaduje určitou finanční investici, a to zejména do udržování jejich spokojenosti a poskytování kvalitních služeb. Nicméně je stále náročnější dosáhnout tohoto cíle vzhledem k narůstající konkurenci, složitější ekonomické situaci ve společnosti a klesajícímu zájmu dětí a mládeže o sportovní aktivity.
- **spokojenost zákazníků** – cílem je zlepšit komunikaci a vztah se zákazníky, identifikovat a odstranit slabé stránky v této oblasti. Spokojení zákazníci mají tendenci doporučovat taneční školu svým přátelům, rodině a známým a zároveň je podmínkou pro retenci stávajících zákazníků.
- **budování značky** – tento cíl se zaměřuje na posílení reputace, image a vnímání taneční školy, zlepšení zážitku zákazníků, rozvoj jejich loajality a dalších aspektů vytvářející kvalitu jména taneční školy.

Perspektiva interních procesů metody BSC Taneční školy Duckbeat, z.s. zahrnuje tyto strategické cíle:

- **zkvalitnění procesů řízení školy** – zlepšení kvality procesů řízení taneční školy přináší její efektivnější provoz. Jasně procesy umožňují lepší identifikaci, přiřazení a hodnocení

úkolů a odpovědností zaměstnanců. Pružnost procesů umožňuje škole lépe reagovat na trendy, potřeby zákazníků a změny v tanečním průmyslu.

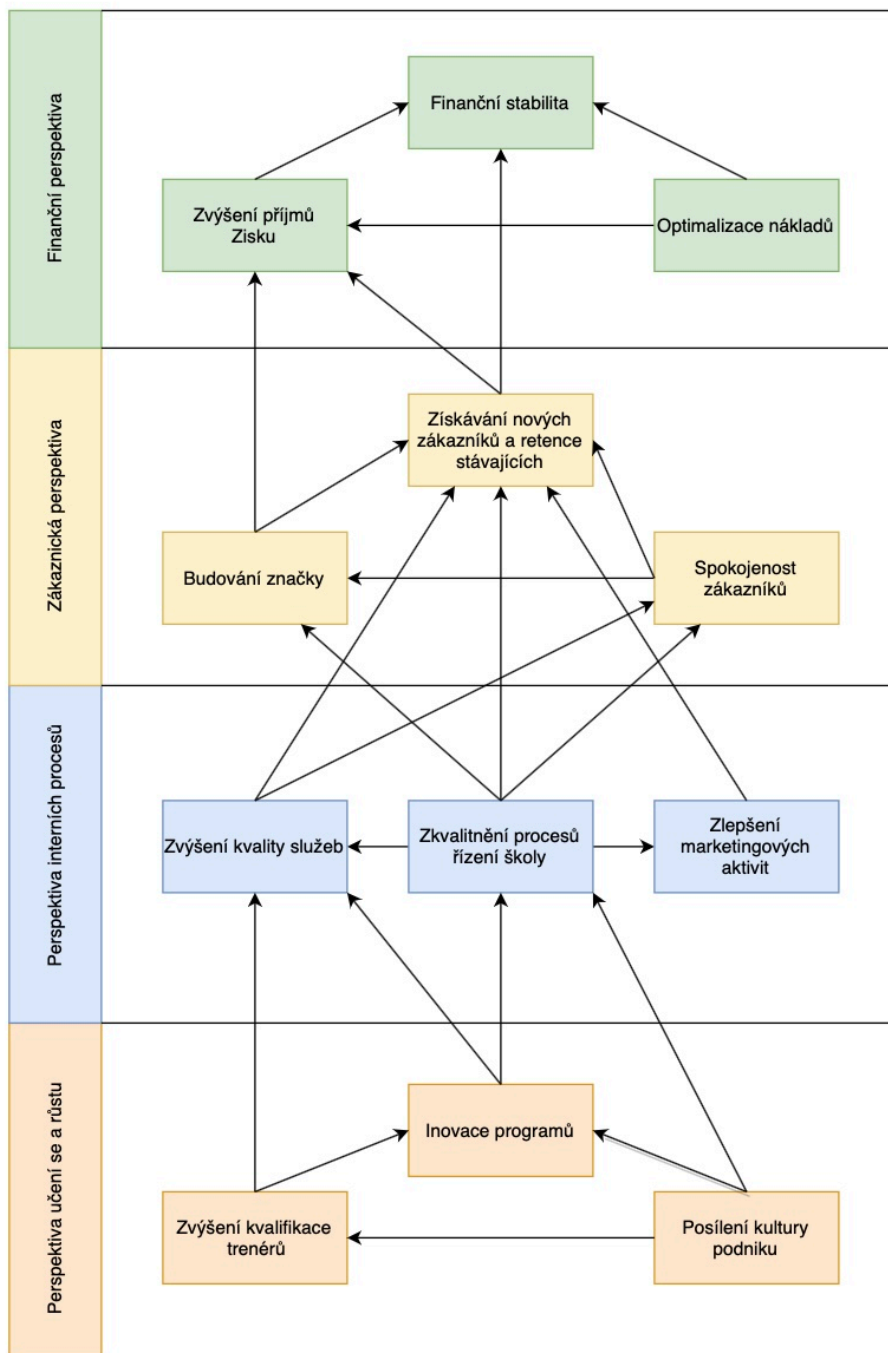
- **zvýšení a kvalita marketingových aktivit** – tento cíl se soustředí na rozvoj a posílení značky taneční školy, šíření povědomí a vytváření pozitivního vnímání. Jeho hlavním záměrem je přilákat větší počet zákazníků, udržet jejich loajalitu a vybudovat pevnou pozici na trhu.
- **zvýšení kvality služeb** – poskytování vysoce kvalitních služeb přispívá ke spokojenosti zákazníků a zajišťuje získávání nových a udržení stávajících klientů, což v konečném důsledku přináší vyšší ziskovost a finanční stabilitu. Zvýšení kvality služeb také přináší taneční škole konkurenční výhodu, umožňuje jí pružně reagovat na tržní změny a přizpůsobovat se novým trendům a požadavkům zákazníků.

Perspektiva učení se a růstu metody BSC Taneční školy Duckbeat, z.s. obsahuje tyto strategické cíle:

- **posílení kultury podniku** – cíl se zaměřuje na vytváření a podporu pozitivní firemní kultury a hodnotového systému. Zahrnujeme zde pracovní prostředí, podporu týmové spolupráce, rozvoj komunikačních a vzdělávacích programů a podporu inovace a neustálého zlepšování. Tímto způsobem taneční škola buduje kulturu, která podporuje výkonnost, kreativitu, spolupráci a dlouhodobou udržitelnost organizace.
- **zvýšení kvalifikace zaměstnanců** – jedná se o růst a zdokonalování dovedností a znalostí zaměstnanců v taneční škole. To zahrnuje účast na odborných školeních, workshopech, kurzech, seminářích nebo dalším formálním vzděláváním. Důležitost tohoto cíle spočívá v tom, že např. kvalifikovaní lektoři mají lepší předpoklady pro poskytování výuky a tréninku na vyšší úrovni.
- **inovace programů** – cíl zahrnuje vylepšování a aktualizaci programů a služeb. Snahou taneční školy je přinášet nové a inovativní přístupy, které podporují její růst a rozvoj studentů. Inovace programů přináší studentům nové a atraktivní zážitky, motivuje je k dalšímu učení a rozšiřuje jejich taneční dovednosti. Inovativní přístupy také pomáhají taneční škole udržet konkurenceschopnost, přitahují nové studenty a posilují její pověst jako moderní a progresivní instituce ve svém oboru.

6.2.1 Strategická mapa BSC

Strategická mapa viz Obrázek 39 poskytuje vizuální a srozumitelný pohled na strategii organizace. Jedná se o grafické zobrazení vztahů následků a příčin. Na této mapě jsou zobrazeny souvislosti a závislosti mezi jednotlivými cíli, což umožňuje snadno identifikovat, jak splnění jednoho cíle přispívá k dosažení dalšího cíle.



Obrázek 38. Strategická mapa (Vlastní zpracování)

6.2.2 Stanovení měřítek a cílové hodnoty BSC

Pro účinnou implementaci metody Balanced Scorecard je nezbytné stanovit vhodná měřítka pro strategické cíle. Pro usnadnění kontroly a přehlednosti je nejvýhodnější použití malého počtu měřítek, v ideálním případě jednoho. Stanovení optimální cílové hodnoty, jenž určuje strategický cíl je dalším nezbytným krokem při implementaci konceptu BSC. Cílové hodnoty by měly být dynamické, ale přesto je důležité zachovat střízlivý úsudek, aby byly reálně dosažitelné.

Finanční perspektiva

Cílem finanční stability je zajištění udržitelného a zdravého finančního prostředí taneční školy. Pro její hodnocení budou v rámci účetnictví za rok 2023 provedeny analýzy a vytvořeny vhodné ukazatele, jako je likvidita, rentabilita, cash-flow, zadluženost a další. V současnosti tyto ukazatele nejsou v taneční škole k dispozici. V roce 2022 nebyla taneční škola vázána žádnými finančními závazky a je jejím cílem udržovat tento stav i do budoucna. Nulová zadluženost pro taneční školu znamená, že organizace nemá žádné vnější finanční závazky, jako jsou půjčky nebo úvěry. Tento stav může být považován za pozitivní indikátor finanční stability, protože taneční škola nenese riziko spojené s úrokovými platbami, splácením dluhů nebo omezeními vyplývajícími z dluhů vůči věřitelům. Nicméně je důležité si uvědomit, že finanční stabilita není zcela závislá pouze na zadluženosti, ale i na dalších, výše uvedených faktorech.

Druhým strategickým cílem je snížení nákladů. Měřítkem je procentuální snížení nákladů vzhledem k určitému období. Byla určena cílová hodnota 5% snížení nákladů za pětileté období. Tato hodnota je stanovena s ohledem na aktuální situaci a cíle organizace. Nicméně je třeba zdůraznit, že přesná hodnota snížení nákladů bude podléhat průběžnému hodnocení a přizpůsobování v souladu se specifickými potřebami a podmínkami taneční školy.

Posledním strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je ziskovost. I přesto, že hlavním cílem taneční školy není dosahování zisku, je ziskovost důležitým faktorem pro udržení finanční stability a rozvoje organizace. Vytváření finančních rezerv a zdrojů je nezbytné pro zajištění dlouhodobé udržitelnosti a schopnosti čelit neočekávaným situacím. Ziskovost umožňuje taneční škole plnit své poslání a investovat do kvality služeb, rozšíření nabídky a modernizace infrastruktury. V průběhu roku 2022 se taneční škole podařilo akumulovat finanční rezervu ve výši 10 000 Kč. Pro následující pětileté období byla stanovena cílová hodnota finanční rezervy ve výši 50 000 Kč. Finanční perspektivu a jejich strategické cíle a odpovídajících měřítek zobrazuje Tabulka 17.

Tabulka 17*Finanční perspektiva*

Finanční perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2022	Cílová hodnota 2027	Frekvence měření	Odpovědnost
Finanční stabilita	Likvidita, rentabilita, cash-flow, zadluženost ad.	%	-	Kladné ukazatele nulová zadluženost	Ročně	Manažer, účetní oddělení
Snížení nákladů	Procentuální snížení nákladů	%	755 400 Kč	5 %	Ročně	Manažer
Ziskovost	Finanční rezerva	Kč	10 000 Kč	50 000 Kč	Ročně	Manažer

Zákaznická perspektiva

Prvním strategickým cílem v zákaznické perspektivě (Tabulka 18) je získávání nových zákazníků a retence stávajících. Pro lepší přehlednost budou zákazníci rozděleni na tři kategorie: členy, kteří jsou evidováni v Rejstříku sportu, ostatní zákazníci, kteří zahrnují účastníky lekcí pro veřejnost a partnery, kteří spolupracují s taneční školou. V roce 2022 počet nových členů činil 25, zatímco počet nových ostatních zákazníků, kteří pravidelně navštěvovali lekce pro veřejnost, byl 15. Taneční škola v roce 2022 evidovala tedy 80 členů a 52 ostatních zákazníků. Tato čísla již zahrnují výše uvedené nové zákazníky. Spolupráce s partnery, kteří se podíleli na akcích, vystoupeních nebo podpoře taneční školy, zahrnovala 8 partnerů. V roce 2022 nebyli získáni žádní noví partneři, pouze se pokračovalo ve spolupráci se stávajícími partnery. Celkový počet zákazníků v roce 2022 v taneční škole dosáhl počtu 140. Cílovou hodnotou je získat alespoň 40 nových evidovaných členů a 60 nových ostatních zákazníků. Taneční škola se bude také snažit získat 20 nových partnerů pro spolupráci. V oblasti retence má taneční škola za cíl udržet 60 % všech svých zákazníků, což zohledňuje různé faktory, které mohou vést k ukončení jejich účasti. Tyto faktory zahrnují např. nástup na studium střední školy, odchod na vysokou školu do jiného města, která není v nabídce města Přerova. Dále se někteří členové rozhodují ukončit účast z důvodu změny zájmu či přechodu k jinému sportu, protože se v taneční oblasti necítí dostatečně talentovaní a v neposlední řadě zde hraje i role konkurentů a klesající zájem mládeže o sportovní aktivity. Při stanovení cílové hodnoty bylo zohledněno, že někteří zákazníci opouštějí taneční školu z těchto důvodů a nelze očekávat vyšší procento retence. Měření počtu nových zákazníků a retence stávajících bude probíhat půlročně a odpovědnost má za tuto činnost manažer taneční školy a marketingový tým.

Druhým strategickým cílem v zákaznické perspektivě je budování značky. Měřítkem tohoto cíle byl zvolen dotazník spokojenosti, který bude poskytnut jak zákazníkům taneční školy, tak především veřejnosti prostřednictvím sociálních sítí. Současná hodnota nebyla stanovena, neboť dosud nebyl proveden žádný takový rozsáhlý průzkum. Cílem je dosáhnout spokojenosti nejméně 90 % všech respondentů. Průzkum formou dotazníku bude vytvářen jednou ročně a za jeho provádění bude zodpovědný marketingový tým.

Posledním cílem je spokojenost zákazníků. Měřítkem je zvolen dotazník, který bude monitorovat spokojenost zákazníků taneční školy. Skutečná hodnota spokojenosti byla stanovena na základě anketního šetření provedeného v roce 2023 a dosáhla 80 %. Cílovou hodnotou je nyní stanoveno dosáhnout 98 % spokojenosti zákazníků. Dotazník bude podáván jak v tištěné, tak online formě, a to v pravidelných půlročních intervalech. Za měření a tuto činnost je odpovědný marketingový tým.

Tabulka 18

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2022	Cílová hodnota 2027	Frekvence měření	Odpovědnost
Získávání nových zákazníků a retence stávajících	Počet nových zákazníků za určité období, počet stávajících	Ks	25 nových členů 15 ostatní 0 partnerů	40 nových členů 60 ostatní 20 partnerů	Půlročně	Manažer, marketingový tým
		%	Počet stávajících 80 členů 52 ostatní 8 partnerů	Retence 60 % (tj. 84 osob)	Půlročně	Manažer,
Budování značky	Dotazník veřejnosti – povědomí, image, loajalita	%	x	90% spokojenost	Ročně	Marketingový tým
Spokojenost zákazníků	Dotazník	%	80 %	98% spokojenost	Půlročně	Marketingový tým

Perspektiva interních procesů

Prvním strategickým cílem v rámci interních procesů je zkvalitnění řízení procesů taneční školy. Pro hodnocení tohoto cíle jsou stanovena dvě měřítka: měření kvality výstupů a zpětná vazba zákazníků. Kvalita výstupů bude posuzována pomocí časové analýzy, která sleduje dodržování stanovených termínů pro dokončení výstupů. Bude se zaznamenávat, zda jsou výstupy dokončeny včas a zda odpovídají požadované kvalitě. Zpoždění nebo nedodržení termínů mohou naznačovat nedostatečnou kvalitu výstupů nebo nedostatečné řízení procesů. V minulosti bylo mnoho činností dokončeno s opožděním, což vedlo ke komunikačním nesrovnalostem a s nespokojeností zákazníků. Aktuální hodnota dokončených činností v roce 2022 dosahuje 70 %. Požadovaná hodnota dodržování časových termínů byla stanovena na 95 %, přičemž nelze očekávat 100% splnění z důvodu nepředvídatelných situací. Nicméně časový aspekt by neměl být jediným kritériem pro hodnocení kvality výstupů, a proto bylo zvoleno také měřítko zpětné vazby zákazníků. Tato zpětná vazba bude získávána buď přímo po dokončení výstupu, nebo prostřednictvím průběžných dotazníků, které budou zákazníkům poskytovány každého půlroku. Z ankety, která se zaměřuje na míru spokojenosti, jsme získali informaci, že zákazníci jsou spokojeni s poskytovanými službami z 80 %. Cílovou hodnotou, kterou si taneční škola stanovila, je dosáhnout minimálně 95% spokojenosti zákazníků.

Druhým strategickým cílem je zvýšení a kvalita marketingových aktivit, který je nezbytný pro získávání nových zákazníků a zvýšení povědomí o taneční škole. Pro hodnocení bylo zvoleno měřítko nazvané poměr nákladů a zákazníků CAC – Customer Acquisition Cost, které se jednoduše vypočítá jako celkové náklady na získání nových zákazníků dělené počtem nových zákazníků za dané období. Celkové náklady zahrnují veškeré výdaje související s přilákáním nových zákazníků, včetně marketingových investic, reklamy, propagace, poskytování slev apod. Počet nových zákazníků představuje počet osob, které byly získány během určitého časového období. Výsledná hodnota CAC vyjadřuje průměrné náklady na získání jednoho nového zákazníka. Nižší hodnota CAC je obecně žádoucí, protože naznačuje efektivnější využití investic a nákladů při získávání zákazníků. V roce 2022 byly marketingové aktivity vyčísleny na 23 100 Kč a počet zákazníků byl stanoven na 140. Tento výpočet je pouze ilustrativní, protože hodnocení pomocí CAC dosud nebylo používáno. Pokud tedy vycházíme z uvedených hodnot, vypočítáme CAC jako 165 Kč na osobu, což je částka, kterou bylo nutné investovat do získání jednoho nového zákazníka v roce 2022. Cílová hodnota pro CAC byla stanovena na 113 Kč. Tuto hodnotu jsme získali za předpokladu dosažení cílového počtu 40 nových členů kurzů, 60 ostatních zákazníků a 20 partnerů při zachování 60% retence stávajících zákazníků, což činí 84 zákazníků, celkem tedy 204 zákazníků. Předpokladem je také stejná výše investovaných nákladů do marketingových

aktivit. Výpočet CAC je v této práci proveden na základě odhadovaných hodnot a bude vyžadovat další analýzu a vyhodnocení pro zavedení tohoto měřítka. Tento strategický cíl má v kompetenci marketingový tým a vyhodnocován bude 1 x za rok.

Zvýšení kvality služeb taneční školy je posledním cílem perspektivy interních procesů. Pro zákazníky bude vytvořen průzkum spokojenosti s kvalitou služeb, který se bude opakovat dvakrát ročně. Původní úroveň spokojenosti je opět stanovena na 80 % a cílová hodnota je dosáhnout 95% spokojenosti. Na základě získaných informací budou podnikány kroky s cílem minimalizovat negativní hodnocení. Odpovědnost připadá na marketingový tým. Strategický cíl zlepšení kvality služeb přináší výhody, jako je vyšší zákaznická spokojenost, konkurenční výhoda, věrnost zákazníků a lepší pověst podniku. Tato kombinace faktorů přispívá k dlouhodobému úspěchu a udržitelnému růstu taneční školy. Součástí měření bude i interní hodnocení kvality výuky a lekcí, které bude založeno na analýze a hodnocení odborníky v daném oboru, vedením taneční školy a externími lektory. Jedenkrát za čtvrt roku se odborník bude účastnit lekcí, kterou bude vyhodnocovat a podávat zpětnou vazbu. V případě potřeby bude pro lektory vytvořena schůzka a činnosti, kde bude snahou eliminace chyb, tak aby došlo ke zlepšení služeb. V předchozích letech k takovým kontrolám nedocházelo a na základě zpětných vazeb od zákazníků bylo zjištěno, že některé lekce nesplňovaly požadavky či nedosahovaly potřebné úrovně. Tabulka 19 poskytuje přehledný přehled strategických cílů a odpovídajících měřítek v interní perspektivě.

Tabulka 19

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2022	Cílová hodnota 2027	Frekvence měření	Odpovědnost
Zkvalitnění procesů řízení taneční školy	Časová analýza	%	70 %	95 %	Čtvrtletně	Manažer
Zvýšení a kvalita marketingových aktivit	Poměr nákladů a získaných zákazníků CAC	Poměr	165Kč/os	113Kč/os	Ročně	Marketing. tým
Zvýšení kvality služeb	Dotazník Analýza odborníka	%	80 % spokojenost	95 % spokojenost	Půlročně	Marketing. tým

Perspektiva učení se a růstu

Prvním strategickým cílem pro tuto perspektivu je posílení kultury podniku. Posílení kultury je základ pro chování a přístup zaměstnanců ve firmě. Kultura podniku je utvářena hodnotami, postoji, tradicemi a pravidly, které ovlivňují myšlení lidí ve společnosti. Existuje několik důvodů, proč je důležité posilovat kulturu v taneční škole. Jedním z nich je podpora spolupráce a týmové práce, která vede k efektivnějšímu a produktivnějšímu pracovnímu prostředí. Důležitou součástí kultury podniku je také loajalita zaměstnanců, která vytváří pocit sounáležitosti s organizací a přispívá k dlouhodobému úspěchu a udržení talentovaných lidí ve firmě. Měřítkem bude hodnocení spokojenosti zaměstnanců na základě zpětné vazby a dotazníku. Na základě informací získaných prostřednictvím rozhovorů s lektory je současná hodnota stanovena jako 100% spokojenost s chováním organizace vůči nim. Nicméně vedení taneční školy si přeje zvýšit angažovanost lektorů a posílit týmovou spolupráci a hodnotu stanovuje na 70 %. Cílová hodnota by měla dosáhnout 100 %. Odpovědnost za dosažení a kontrolu tohoto strategického cíle je na manažerovi taneční školy.

Druhým strategickým cílem v této perspektivě je zvýšení kvalifikace zaměstnanců, které přispívá k profesionálnímu řízení a důvěryhodnému image školy. Jejich vysoká kvalita a odbornost ovlivňují vnímání školy ze strany zákazníků, partnerů a veřejnosti. Zároveň jsou schopni kvalitně poskytovat výuku a trénink tanečních technik, což se projevuje v lepším předávání znalostí a dovedností studentům, a tím zvyšuje kvalitu výuky. Měřítkem je počet vzdělávacích akcí. V roce 2022 došlo k absolvování školení tří lektorů, kteří úspěšně získali certifikaci IV. třídy pro výuku street dance. Současná hodnota je stanovena na 1 a cílová hodnota na min. 8 vzdělávacích akcí. Kontrola a hodnocení se budou provádět každoročně a za tento proces nese odpovědnost manažer taneční školy.

Inovace programů v taneční škole je důležitá pro udržení konkurenceschopnosti, poskytnutí kvalitního a atraktivního výukového prostředí pro studenty a rozvoj školy jako celku. Zahrnuje nové výukové prvky, techniky, metody, choreografie, programy, technologie a další. Zároveň inovace programů může přinášet nové obchodní příležitosti a rozšíření klientely. V roce 2022 nedošlo k žádným významným inovacím. Skutečná hodnota inovací je tedy nulová. Nicméně, cílová hodnota byla stanovena na 10 inovací. To znamená, že taneční škola si klade za cíl provést alespoň 10 významných inovací v rámci svých programů. Dalším měřítkem je míra zapojení zákazníků. Skutečná hodnota tohoto ukazatele není stanovena. Avšak taneční škola má za cíl dosáhnout míry zapojení alespoň u 90 % svých zákazníků. Hodnocení těchto ukazatelů bude probíhat půlročně a odpovědnost za monitorování a hodnocení spadá do kompetencí manažera a lektorského týmu. V Tabulce 20 jsou prezentovány strategické cíle a příslušná měřítka v rámci perspektivy učení se a růstu.

Tabulka 20*Perspektiva učení se a růstu*

Perspektiva učení se a růstu						
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2022	Cílová hodnota 2027	Frekvence měření	Odpovědnost
Posílení kultury podniku	Spokojenost vedení a zaměstnanců	%	70 %	100 %	Ročně	Manažer
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet vzdělávacích akcí	ks	1	8	Ročně	Manažer
Inovace programů	Počet inovovaných programů	ks	-	10	Půlročně	Manažer a realizační tým
	Míra zapojení studentů	%	-	90 %	Půlročně	Manažer a lektorský tým

6.2.3 Určení strategických akcí BSC

V této fázi je provedeno přiřazení strategických cílů jednotlivých perspektiv ke konkrétním strategickým akcím s cílem umožnit jejich efektivní realizaci. Tímto způsobem je zajištěno, že strategické cíle každé perspektivy budou podpořeny a naplněny prostřednictvím vhodných a specifických akcí. Finanční perspektivu prezentuje Tabulka 21.

Tabulka 21*Finanční perspektiva*

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Finanční stabilita	Vychází z ostatních perspektiv
Snižování nákladů	Vychází z ostatních perspektiv
Ziskovost	Vychází z ostatních perspektiv

Strategické akce, které se týkají finanční perspektivy, nejsou samostatně stanoveny, protože vycházejí z ostatních perspektiv. Hlavním cílem těchto akcí je naplnění finančního cíle, který spočívá ve finanční stabilitě, snižování nákladů a zvýšení ziskovosti taneční školy. Důraz je kladen na to, aby všichni zaměstnanci plně chápali a sdíleli strategickou vizi podniku a pracovali tak v souladu s jejím naplněním. Strategické akce zákaznické perspektivy jsou uvedeny v Tabulce 22.

Tabulka 22*Zákaznická perspektiva*

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Získávání nových zákazníků a retence stávajících	Rozsáhlá marketingová kampaň
	Komunikace se zákazníky
	Věrnostní program a benefity
	Osobní přístup
	Pravidelné získávání dotací a sponzorských darů
Budování značky	Vytvoření sjednocené vizuální identity
	Prezentace taneční školy na akcích, médiích, taneční soutěže
	Marketingové kampaně
	Budování povědomí
	Posílení vztahu se zákazníky
Spokojenost zákazníků	Poskytování kvalitních služeb
	Benefity pro zákazníky
	Dotazník spokojenosti
	Zpětná vazba

Taneční škola bude realizovat komplexní marketingovou kampaň, která bude zaměřena na oslovování potenciálních zákazníků. Budou využívány různé reklamní kanály, včetně online marketingu a propagace prostřednictvím sociálních sítí. Kromě toho se budou nadále využívat tradiční metody, jako je umístování letáků ve školách a firmách a výlepové plochy ve městě Přerov. Rovněž bude využíváno rádiového vysílání s reklamními spoty. Na akcích taneční školy a jejích partnerů budou k dispozici promo stánky s nabídkou aktivit a vystoupení. Důležitým cílem je také efektivní komunikace se zákazníky. Taneční škola bude pravidelně a včas informovat o novinkách, akcích a nabízených kurzech prostřednictvím e-mailových bulletinů, webových stránek a sociálních sítí. Taneční škola zavede věrnostní program, který bude odměňovat stálé zákazníky za jejich loajalitu. Budou poskytovány různé výhody, jako slevy na kurzy, účast na speciálních akcích nebo bonusové lekce. Zásadní je také osobní přístup k zákazníkům. Taneční škola se bude zaměřovat na individuální potřeby a cíle každého klienta a poskytne jim podporu a rady při rozvoji jejich tanečních a sportovních dovedností. Taneční škola se zaměřuje na pravidelné získávání dotací z rozpočtu města Přerova a Národní sportovní agentury. Tyto zdroje finanční podpory jsou již využívány a přispívají k udržení a rozvoji školy. Nicméně taneční škola má ambice využívat také dotace z Olomouckého kraje a Evropské unie. Dále bude taneční škola aktivní v hledání potenciálních sponzorů. Bude oslovovat soukromé firmy, organizace nebo jednotlivce, kteří by měli zájem o podporu školy formou finančního příspěvku, materiálního

vybavení či jiných forem spolupráce. Finanční prostředky od sponzorů by mohly být využity na různé aktivity, jako je pořádání tanečních představení, účast na soutěžích, rozvoj talentovaných tanečníků nebo zlepšení vybavení a infrastruktury taneční školy.

Budování značky vychází z celé řady již specifikovaných cílů a činností, které jsou vzájemně provázány. Zahrnují prezentaci taneční školy na akcích, úspěchů, ale i účasti na soutěžích, marketingové kampaně, budování pozitivního povědomí a posílení vztahu se zákazníky. Strategickou akcí zákaznické perspektivy je i vytvoření sjednocené vizuální identity, která se bude týkat konzistentního a jednotného vizuálního vzhledu, který bude taneční školu reprezentovat. To zahrnuje použití společného loga, barev, typografie a dalších designových prvků ve všech komunikačních materiálech, webových stránkách, propagaci a sociálních médiích.

Spokojenosti zákazníků bude taneční škola dosahovat poskytováním kvalitních služeb, které vychází i z ostatních perspektiv. Bude nabízet již zmíněné benefity a pravidelně poskytovat zákazníkům dotazník spokojenosti, který bude anonymní. Důležitou roli bude hrát pravidelné podávání zpětné vazby, které umožní pružněji reagovat. To bude realizováno prostřednictvím pravidelných osobních rozhovorů, anket, dotazníků či jiného anonymního hodnocení. V Tabulce 23 níže jsou zobrazeny strategické akce perspektivy interních procesů

Tabulka 23*Perspektiva interních procesů*

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Zkvalitnění procesů řízení taneční školy	Analýza a optimalizace procesů
	Informační systém
	Systémové řízení
	Vzdělávání zaměstnanců
	Zpětná vazba
Zvýšení a kvalita marketingových aktivit	Vytvoření marketingová analýzy
	Vytvoření marketingové strategie
	Optimalizace komunikačních kanálů
	Tvorba obsahu
	Monitorování a vyhodnocení marketingových aktivit
	Navázání spolupráce s externími partnery
	Zpětná vazba od zákazníků a partnerů
	Monitoring konkurence
Zvýšení kvality služeb	Analýza současných služeb
	Zvýšení odbornosti a kvalifikace zaměstnanců
	Aktivní vyhledávání nových trendů a možností zkvalitnění výuky
	Dotazník spokojenosti, zpětná vazba
	Monitoring a hodnocení kvality služeb

Taneční škola provede důkladnou analýzu všech procesů souvisejících s řízením školy, včetně administrativních úkonů, organizačních postupů, komunikace se zákazníky a zaměstnanci, plánování a sledování výsledků. Na základě této analýzy budou identifikovány oblasti, které lze vylepšit a optimalizovat. Dlouhodobě se taneční škola bude snažit implementovat moderní informační systém, který umožní efektivní správu dat, komunikaci a plánování. To může zahrnovat automatizaci administrativních procesů, centralizovanou správu informací o klientech a zaměstnancích a lepší sledování výsledků a výkonnosti. Taneční škola chce přistupovat k řízení svých procesů systémovým způsobem, například zbude zlepšovat komunikaci mezi odděleními, koordinovat plánování a výuku a sledovat výsledky a zpětnou vazbu. Pro dosažení tohoto cíle je také důležitá vzájemná provázanost s dalšími perspektivami, například vzděláváním zaměstnanců. Kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou klíčovým prvkem pro efektivní řízení procesů. Strategická akce zahrnuje také zpětnou vazbu, která je nezbytná pro hodnocení dosažených výsledků a plnění tohoto cíle.

Pro dosažení cíle zvýšení a kvality marketingových aktivit v rámci budování značky taneční školy je zapotřebí široké škály strategických akcí, kdy musí být provedena komplexní analýza současných marketingových aktivit, identifikovat jejich silné stránky a oblasti potenciálního zlepšení. Poté bude vypracována komplexní marketingová strategie, která zohledňuje cílovou skupinu, konkurenci a unikátní hodnoty taneční školy. Marketingový tým taneční školy se bude zaměřovat na optimalizaci komunikačních kanálů s cílem dosáhnout potenciálních zákazníků prostřednictvím webových stránek, sociálních médií, e-mailových bulletinů, tiskových materiálů a mediální propagace. Klíčové bude zaměřit se na relevantní segmenty trhu, aby se zvýšila účinnost marketingových kampaní a oslovila nejvhodnější cílová skupina. Pro tvorbu obsahu na webových stránkách, sociálních sítích a reklamních kampaních bude potřeba pravidelně aktualizovat jejich obsah a zajistit, aby byl obsah zajímavý, atraktivní a zároveň informační. Obsah bude zahrnovat články, videa, fotografie, reportáže, soutěže ad. Budou pravidelně monitorovány výsledky a strategie bude upravována podle potřeby. Součástí strategie bude také navázání spolupráce s relevantními externími partnery, jako jsou média, blogeri, influenceři, známé osobnosti a další organizace, které mohou pomoci s propagací taneční školy a zvýšením jejího povědomí. Taneční škola bude sledovat aktuální trendy a novinky v oblasti marketingu a přizpůsobovat se měnícím se potřebám a preferencím zákazníků. Zpětná vazba od zákazníků bude sloužit jako cenný nástroj pro zlepšování marketingových aktivit a celkového zážitku zákazníků. Pro dosažení cíle je také důležité sledovat marketingové aktivity konkurence a analyzovat, jak taneční škola může nabídnout unikátní hodnotu a odlišit se, aby oslovila zákazníky.

Pro dosažení zvýšení kvality služeb bude provedena důkladná analýza současných služeb, procesů a zpětné vazby od zákazníků. Bude se zlepšovat organizace, komunikace, plánování a koordinace činností, aby se dosáhlo vyšší úrovně kvality. Na základě průzkumu spokojenosti zákazníků bude klíčovou strategickou prioritou zvýšení odbornosti a kvalifikace zaměstnanců, což přispěje ke zlepšení kvality služeb. Taneční škola bude pravidelně shromažďovat a analyzovat data o spokojenosti zákazníků, reakcích a zpětné vazbě a podnikne opatření ke zlepšení. Bude aktivně hledat nové možnosti a trendy v odvětví, aby se odlišila od konkurence a poskytovala zákazníkům unikátní hodnotu. Bude pravidelně monitorovat a hodnotit výkon a kvalitu poskytovaných služeb. Těmito strategickými kroky se dosáhne zvýšení kvality služeb a zajistí se vynikající zážitek pro zákazníky při navštěvování taneční školy. Strategické akce perspektivy učení se a růstu vyobrazuje Tabulka 24.

Tabulka 24*Perspektiva učení se a růstu*

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Posílení kultury podniku	Definování hodnot a vytvoření hodnotového systému
	Péče o pracovní prostředí
	Vytváření inspirativního pracovního prostředí
	Podpora vzdělávání lektorů
	Podpora týmové spolupráce
	Pořádání teambuildingu
	Firemní akce
	Benefity
	Pravidelná zpětná vazba
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Vzdělávací programy a kurzy, školení, semináře, workshopy
	Externí spolupráce
	Veletrhy, festivaly
	Pravidelné hodnocení a zpětná vazba
Inovace programů	Video lekce, interaktivní programy
	Vytváření vlastních video instruktážních videí

Strategickou akcí je definovat hodnoty a vytvořit jasný hodnotový systém, který bude sloužit jako základ pro kulturu a chování v organizaci. Tyto hodnoty zahrnují profesionalitu, kreativitu, respekt, radost z tance a pohybu. Nedílnou součástí bude péče o prostředí taneční školy, zajištění potřebného vybavení, údržby a zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví. Taneční škola bude vytvářet inspirativní a kreativní prostředí pro zaměstnance a zákazníky. Důležitým aspektem je také dobrá komunikace, důvěra a vzájemná podpora mezi členy týmu. Taneční škola bude aktivně podporovat vzdělávání, týmovou spolupráci a sdílení nápadů mezi zaměstnanci a lektory. Budou se konat pravidelné týmové schůzky, společné projekty a výměna zkušeností. Další strategickou akcí je posílení kultury podniku prostřednictvím pravidelných teambuildingových aktivit. Tyto aktivity budou sloužit k budování důvěry, motivaci zaměstnanců a lektorů a posílení jejich soudržnosti. Taneční škola bude také pravidelně poskytovat zpětnou vazbu zaměstnancům a lektorům, což jim umožní zlepšovat své dovednosti, rozvíjet svůj potenciál a posilovat svou profesionální identitu. Zpětná vazba bude poskytována prostřednictvím osobních rozhovorů, pravidelných hodnocení nebo formou dotazníků. Kromě toho taneční škola plánuje pořádat firemní akce zaměřené na zlepšení pracovního prostředí a budování vztahů mezi zaměstnanci. Tyto akce mohou zahrnovat společné oslavy, víkendové pobyty, teambuildingové aktivity nebo tréninky mimo pracovní prostředí. Škola také nabídne

různé benefity zaměstnancům a lektorům, jako jsou lekce zdarma pro veřejnost, slevy na merchandising taneční školy, občerstvení na akcích, odborné školení a firemní akce. Taneční škola se rozhodla zvyšovat vzdělávání zaměstnanců. Tato rozhodnutí zahrnují výběr pečlivě vybraných programů od externích subjektů, které budou zaměřeny na zlepšení tanečních dovedností, komunikačních schopností, pedagogických dovedností a odbornosti. Cílem je zajistit, že zaměstnanci budou mít potřebné znalosti a dovednosti pro poskytování kvalitní výuky a tréninku. Taneční škola bude navazovat spolupráci s profesionálními tanečníky, choreografy, umělci a sportovci, kteří mají bohaté zkušenosti v různých oblastech ve svém oboru. Účast na tanečních konferencích a festivalech bude dalším způsobem, jak lektori budou získávat nové informace a navazovat kontakty s profesionály a taneční komunitou. Taneční škola se aktivně zapojí do technologických inovací v tanečním a sportovním průmyslu. To zahrnuje využívání moderních technologií při výuce a tanečním tréninku, jako jsou video lekce a interaktivní programy. Taneční škola bude vytvářet profesionální videa s instruktážemi různých tanečních stylů a technik pro specifické věkové kategorie. Tyto videa budou přístupná studentům a veřejnosti, kteří je budou moci sledovat a procvičovat své dovednosti nezávisle na čase a místě. To umožní studentům učit se a trénovat i mimo prostředí taneční školy. V budoucnu se plánuje vyvinout vlastní interaktivní aplikaci taneční školy, avšak v současné fázi není tato myšlenka zahrnuta do koncepce z důvodu vysokých finančních nákladů spojených s její realizací. Všechny výše uvedené strategické akce mají za cíl vytvořit příznivé pracovní prostředí, podporovat profesionální růst a poskytovat kvalitní služby pro zákazníky taneční školy.

6.3 Analýza rizik

Taneční škola Duckbeat, z.s. může čelit několika rizikům, která by mohla negativně ovlivnit její provoz a úspěch. Prvním z nich je ztráta prostor, která by bránila škole v realizaci svých činností a hledání nových prostor by bylo obtížné. Již jednou se stalo, že škola musela omezit svůj provoz kvůli poškození střechy a vytopení sálu. Tato událost nastala v létě, kdy byl čas na opravu, avšak pokud by se taková situace stala během taneční sezóny, mohla by nastat velká komplikace a provoz by byl těžko udržitelný.

Dalším významným rizikem je ztráta lektorů. Konkurence se může aktivně snažit získat lektory taneční školy, což by mohlo vést ke ztrátě kvalifikovaného personálu. Lektori mohou také školu opustit z důvodů spojených se zdravím nebo jinými faktory, na něž škola nemá vliv. Ztráta lektorů by měla negativní dopad na kvalitu výuky a přitažlivost školy pro potenciální studenty. Riziko představuje i konkurenční tlak. Konkurenční taneční škola může aktivně oslovovat a lákat studenty z Taneční školy Duckbeat, z.s., což by vedlo ke ztrátě klientů a snížení příjmů. K této

situaci bohužel často dochází. Navíc ztráta členů může zahrnovat jejich nespokojenost, a proto je klíčové, aby Taneční škola Duckbeat, z.s., přistupovala ke svým studentům individuálně, pravidelně získávala zpětnou vazbu a věnovala jim maximální péči. Odchod studentů znamená ztrátu stabilního základu klientů a snížení dlouhodobého růstu. Členové taneční školy mohou přicházet a odcházet v průběhu času. To může vést ke změnám ve skladbě týmu, potřebě přizpůsobovat se novým členům a udržovat kontinuitu ve výuce a výkonnosti. Potenciálním rizikem je také šíření negativních zpráv a recenzí konkurencí, což by mohlo poškodit pověst a důvěryhodnost taneční školy. Negativní pověst by mohla odradit potenciální zájemce a ovlivnit vnímání školy veřejností.

Finanční náročnost provozu taneční školy je také rizikem. Výdaje na prostory, lektory, vybavení a marketing mohou zatěžovat rozpočet a nedostatek finančních prostředků by mohl být značným rizikem. Správa financí, hledání strategií na zvýšení příjmů a snižování nákladů je klíčová. Je důležité vytvořit fundraisingový plán, který momentálně v Taneční škole Duckbeat, z.s. chybí. S inflací se zvyšují ceny služeb a produktů, což může představovat riziko, kdy lidé budou šetřit na pohybových aktivitách. Taneční škola dlouhodobě udržuje kurzovné a ceny za služby na stejné úrovni, ale při výrazném zvyšování nákladů by byla nucena zvýšit ceny.

Důležité je také sledovat trendy a vývoj odvětví, aby taneční škola neztratila konkurenční výhodu a udržela si svou atraktivitu.

Taneční aktivity jsou fyzicky náročné a představují riziko zranění. Taneční škola musí mít vhodná bezpečnostní opatření a preventivní programy, aby minimalizovala riziko úrazů a zajistila bezpečné prostředí pro své členy.

Kromě toho je důležité aktivně řešit konflikty v týmu, mezi členy a se zákazníky a efektivně komunikovat, aby se minimalizoval vliv na atmosféru a výkonnost týmu.

7 DISKUSE

V rámci této diplomové práce byla provedena analýza současného stavu Taneční školy Duckbeat, z.s. a navržena koncepce jejího rozvoje pro období 2023-2027. Během anketního šetření, které bylo provedeno mezi zákazníky taneční školy vyšlo najevo vysoké procento spokojenosti s jejím současným stavem. Z celkového počtu 88 respondentů, téměř všichni vyjádřili svou spokojenost, a to zhruba 80 % z nich. Zaznamenána byla především vysoká spokojenost s prostory, kvalitou výuky, odborností, přístupem lektorů a nabídky služeb. Zajímavé bylo zjištění, že v případě zvýšení kurzovného nebylo zjištěno, že by lidé odcházeli ze školy z finančních důvodů. Respondenti ve svých odpovědích spíše uváděli stěhování do jiného místa nebo zdravotní problémy jako hlavní důvody případného ukončení využívání služeb taneční školy. Tento fakt svědčí o tom, že taneční škola si u svých zákazníků stojí dobře a finanční aspekt není primárním faktorem rozhodování. Nicméně je důležité brát v úvahu rostoucí tlak jak ze strany stávající konkurence, tak i z nově vznikající. I když respondenti v anketě tuto skutečnost neuváděli, je nutné si být vědomi, že konkurence může ovlivnit rozhodování zákazníků a způsobit změnu jejich preferencí. Proto je důležité, aby taneční škola sledovala konkurenční prostředí a aktivně reagovala na nové trendy a požadavky zákazníků. V předchozích letech nebyla prováděna žádná systematická anketa a informace se opíraly pouze o osobní či telefonickou zpětnou vazbu, která se týkala konkrétních záležitostí. Limitem však může být fakt, že anketa nezahrnovala všechny zákazníky a ti, kteří nebyli spokojeni, se do ní nemuseli chtít zapojit. Pro dosažení zlepšení je nutné pravidelně provádět ankety a zaměřit se na ty oblasti, které si taneční škola přeje vylepšit. Navíc je potřeba si uvědomit, že pokud chce taneční škola získat celkový obraz o svém postavení i veřejném mínění, měla by vytvořit anketu, která zahrnuje nejen zákazníky taneční školy, ale také širší veřejnost.

Rozhovor s Mgr. Jaroslavem Macíčkem naznačil, že spolupráce Taneční školy Duckbeat, z.s. s městem Přerov dosahuje vysoké úrovně. Zároveň bylo zdůrazněno, že město Přerov vyjadřuje zájem o další spolupráci. Je proto nezbytné udržovat a posilovat tuto kvalitní spolupráci i do budoucna.

Na základě situační analýzy, anketního šetření a rozhovoru byla vytvořena SWOT analýza, která identifikovala klíčové silné stránky taneční školy. Mezi tyto silné stránky patří její renomé, jméno a dlouholetá tradice, spolu s kvalitními prostory a lektory. Tyto faktory představují důležitou výhodu, avšak je nutné si uvědomit, že jsou velmi citlivé a vyžadují neustálou pozornost. Pokud nedojde ke správnému vedení, mohou se tyto silné stránky stát slabými.

Mezi slabé stránky taneční školy patří organizační struktura, kdy většina aktivit závisí na jedné manažerce. Avšak v navržené koncepci rozvoje je zohledněna dostatečná organizační struktura. Taneční škola se zaměří na zlepšení celkového managementu a marketingu, s cílem vytvořit prostředí pro další vzdělávání lektorů a zvýšení jejich kvalifikace. Zároveň bude klást důraz na komunikaci a jasnost v sdělování mezi vedením a zaměstnanci, stejně jako mezi zaměstnanci školy a zákazníky. Za zcela klíčovou slabou stránku shledávám absenci fundraisingového plánu. Pro Taneční školu Duckbeat, z.s je nezbytné vytvořit fundraisingový plán a zajistit si rezervní zdroje. Období pandemie Covid v minulosti ukázalo, že nedostatek těchto zdrojů může mít vážné důsledky. Během pandemie se taneční škola ocitla v situaci, kdy neměla téměř žádné příjmy, ale stále musela hradit náklady jako nájem a služby. I přesto, že se podařilo získat dotaci na pokrytí části nákladů z Národní sportovní agentury, tato pomoc nebyla dostačující a škola čelila existenčnímu problému. Jeden z hlavních důvodů tvorby koncepce rozvoje je právě snaha o zajištění finanční stability v podobných situacích. Taneční škola musí být schopna překonat obtíže a udržet svůj provoz i v nepříznivých podmínkách. Diversifikace financování se stává stále důležitější, ačkoliv hospodářský výsledek za poslední období byl pozitivní, není zaručeno, že tomu tak bude vždy. Navíc je nutné zajistit finance nejen pro běžný provoz, ale také pro další rozvoj taneční školy v rychle se měnícím prostředí. Pokládám také za nedostatečné financování prostřednictvím sponzorů, kde je taneční škola schopna využít své rezervy a prostor pro zlepšení. Považuji za klíčové, aby taneční škola aktivně pracovala na získávání nových partnerů, což by mohlo výrazně zlepšit její finanční situaci. Existuje široká škála příležitostí pro taneční školu, které zahrnují získávání nových zákazníků, partnerů, financování, spolupráci s externími lektory a pořádání vlastních akcí. Nicméně, základem pro využití těchto příležitostí je kvalitní management a marketing, na kterém musí taneční škola aktivně pracovat. Jednou z největších hrozeb je nebezpečí, že nedojde k prodloužení nájemní smlouvy, stejně jako konkurence a nedostatečné financování, které již byly zmíněny výše.

Důležitým posunem ve fungování Taneční školy Duckbeat, z.s. ve srovnání s minulými lety je zavedení stanovení konkrétních krátkodobých a střednědobých cílů a implementace metody Balanced Scorecard pro dosažení dlouhodobých cílů. Tímto přístupem se škola bude soustředit na vyvážený rozvoj a hodnocení výkonu ve všech klíčových oblastech. Tým školy aktivně pracuje na definování a formulaci klíčových ukazatelů jednotlivých perspektiv, jako je finanční, zákaznická, interní procesy a učení se a růstu. To umožňuje škole mít jasnou strukturu pro sledování a zhodnocování pokroku a zajistit dosažení dlouhodobých cílů.

Limitem práce může být autorčina dlouhodobá angažovanost a emocionální spojení s taneční školou, na kterou se soustředí ve své práci, a to může mít vliv na její objektivitu. Je důležité si uvědomit, že dlouhodobá vazba a osobní angažovanost mohou ovlivnit perspektivu

autorky a vést k určité zaujatosti. Dalším limitem může být, a to i přes veškerou snahu, nenaplnění některého cíle, zejména pokud je velmi ambiciózní. Ambiciózní cíle představují výzvu a motivaci, ale současně mohou být extrémně náročné na dosažení. Považuji za ambiciózní cíl pořádat vlastní taneční soutěž a zúčastnit se mezinárodní soutěže, a zároveň dosáhnout finanční stability. Existuje mnoho faktorů, a to především v dlouhodobém horizontu, které mohou ovlivnit nerealizaci cíle. V taneční škole to mohou být omezené zdroje, neočekávané překážky, změny v prostředí nebo nedostatečné podmínky pro úspěch.

Koncepce, ve které jsou stanoveny strategické cíle taneční školy, přináší několik přínosů. Zaprvé poskytuje jasný směr a plán, který umožňuje škole efektivněji pracovat na dosažení svých cílů. Tím se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu a růstu školy. Stanovení strategických cílů umožňuje lepší organizaci a rozdělení úkolů a zdrojů, což vede ke zvýšení efektivity a produktivity. Dalším přínosem je zvýšení motivace a angažovanosti zaměstnanců. Když mají jasně stanovené cíle a vědí, jakým směrem se škola ubírá, mají větší motivaci se na jejich dosažení podílet. To může vést k vyšší kvalitě poskytovaných služeb a lepšímu výkonu školy jako celku. Koncepce také přináší přehled o konkurenčním prostředí. To umožňuje škole lépe reagovat na změny a přizpůsobit se aktuálním potřebám zákazníků.

8 ZÁVĚRY

Hlavním cílem této práce bylo navrhnout koncepci rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s. pro období 2023-2027 s využitím metod, které vedou k eliminaci nepřesností v řízení a plánování. V rámci práce bylo nutné stanovit strategické cíle, které dříve nebyly systematicky formulovány, ale spíše se vytvářely nahodile. K dosažení těchto cílů bylo nezbytné studovat odbornou literaturu v oblasti sportu, managementu, marketingu a strategického plánování, což je popsáno v teoretické části práce a následně aplikováno v praktické části.

Součástí praktické části byla situační analýza taneční školy, která odhalila její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Provedeno bylo také anketní šetření mezi zákazníky taneční školy a rozhovor s ředitelem Kulturního a informačního centra města Přerova, Mgr. Jaroslavem Macíčkem. V rámci analýzy konkurence byla použita metoda Porterova modelu pěti sil. Na základě těchto poznatků byly stanoveny cíle, které jsou krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé, a jejich dosažení je základem pro koncepci rozvoje taneční školy. Dlouhodobé cíle, které přispívají k naplnění poslání taneční školy, byly vytvořeny pomocí nástroje Balanced Scorecard.

V práci jsou obsaženy teoretické základy, metody a analýzy, které vedly k vytvoření samotné koncepce rozvoje Taneční školy Duckbeat, z.s. Díky tomu lze konstatovat, že cíl práce byl splněn. Poslední část práce se věnuje, diskusi s uvedením limitů práce a závěru, kde jsou shrnuty výsledky celé diplomové práce.

9 SOUHRN

V této práci jsem se věnovala analýze Taneční školy Duckbeat, z.s. a následně jsem ze získaných dat vytvářela návrh koncepce rozvoje pro její rozvoj pro období 2023-2027. V rámci analýzy jsem vytvořila situační analýzu vycházející z předešlých let fungování taneční školy Duckbeat, z.s. a mých vlastních zkušeností, z anketního šetření určeného pro aktivní zákazníky taneční školy, rozhovoru s panem Mgr. Macíčkem a analýzy konkurence pomocí Porterova modelu 5 sil. Na základě této analýzy jsem identifikovala silné a slabé stránky školy, stejně jako příležitosti a hrozby ve formě SWOT analýzy.

V teoretické části, nazvané Syntéza poznatků, jsem se věnovala vysvětlení a vymezení pojmů týkajících se tance, sportu, managementu, marketingu, podnikání, neziskového sektoru a financování. Následně jsem stanovila cíl diplomové práce a dílčí úkoly, které umožnily dosažení tohoto cíle. Tyto úkoly zahrnovaly charakteristiku a situační analýzu Taneční školy Duckbeat, z.s. a formulaci strategických cílů pro návrh koncepce rozvoje. V další části jsem popisovala použité metody v rámci této diplomové práce.

V praktické části, nazvané Výsledky, jsem analyzovala současný stav Taneční školy Duckbeat, z.s. včetně historie, současného stavu, popisu činností a financování. Prováděla jsem situační analýzu a analýzu konkurence. Dále jsem vyhodnotila výsledky anketního šetření mezi zákazníky a rozhovoru, které sloužily jako podklad pro SWOT analýzu. V závěru praktické části jsem vytvořila koncepci rozvoje, kde jsem stanovila krátkodobé a střednědobé strategické cíle. Pro dlouhodobé cíle jsem použila nástroj Balanced Scorecard. Dále jsem provedla analýzu rizik. Poslední část práce obsahuje diskusi a závěr, ve kterém shrnuji výsledky celé diplomové práce.

10 SUMMARY

In this thesis, I focused on the analysis of Duckbeat Dance School, a non-profit organization, and subsequently developed a proposal for a development concept for the period 2023-2027 based on the gathered data. As part of the analysis, I conducted a situational analysis derived from the previous years of Duckbeat Dance School's operation, my own experiences, a survey conducted among active customers of the dance school, an interview with Mr. Mgr. Macíček, and an analysis of the competition using Porter's Five Forces model. Based on this analysis, I identified the school's strengths and weaknesses, as well as opportunities and threats in the form of a SWOT analysis.

In the theoretical part, titled Synthesis of Knowledge, I explained and defined concepts related to dance, sports, management, marketing, entrepreneurship, the non-profit sector, and financing. Subsequently, I set the goal of the thesis and defined specific tasks that allowed me to achieve this goal. These tasks included the characterization and situational analysis of Duckbeat Dance School, as well as the formulation of strategic objectives for the development concept proposal. In the following section, I described the methods used in this thesis.

In the practical part, titled Results, I analyzed the current state of Duckbeat Dance School, including its history, present situation, description of activities, and financing. I conducted a situational analysis and analyzed the competition. Furthermore, I evaluated the results of the customer survey and interview, which served as a basis for the SWOT analysis. In the conclusion of the practical part, I created a development concept where I established short-term and medium-term strategic objectives. For long-term objectives, I utilized the Balanced Scorecard tool. I also performed a risk analysis. The final part of the thesis contains a discussion and conclusion, summarizing the results of the entire thesis.

11 REFERENČNÍ SEZNAM

- American marketing association.* (n.d.). <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Amason, A. C., & Ward, A. (2021). *Strategic management: From theory to practice* (Second Edition). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.
- Bowdin, G. A. J., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events Management* (3rd edition). Taylor and Francis.
- Čáslavová, E. (2009). *Management a marketing sportu* (1. vyd). Olympia.
- Čáslavová, E. (2020). *Management a marketing sportu 21. Století* (1. vydání). Ekopress.
- Česko. (n.d.). § 2 odst. 1 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)—Znění od 15. 1. 2023. <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1>
- Crespo Dualde, A. (2022). Using the balanced score card to improve tennis club management. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 30(87), 34–41. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v30i87.343>
- Dancemaster.* (n.d.). <https://www.dancemaster.cz/blog/proc-je-tanec-stejne-dulezity-predmet-jako-matematika>
- Drucker, P. F. (2011). *The practice of management*. Routledge, Taylor & Francis Group.
- Duckbeat.* (n.d.). www.duckbeat.cz
- Evolutionmarketing.cz.* (n.d.). <https://www.evolutionmarketing.cz/marketingovy-slovník/smart/>
- Fiedler, M. (2003). *Hip hop forever* (Vyd. 1). Hanex.
- Fotr, J. (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (1. vyd). Grada.
- Fotr, J., Vacík, E., Souček, I., Špaček, M., & Hájek, S. (2020). *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada Publishing.
- Gerritsen, D., Olderen, R. van, Mierlo, J. van, Rooijackers, M., Velthoven, T. van, Eerdman, E., & Leijten-Kupers, E. (2020). *Events as a strategic marketing tool* (2nd edition). CABI International.
- Gogerly, L. (2012). *Street dance* (1st American ed). Lerner Publications.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Herold, D. M., Joachim, G., Frawley, S., & Schulenkorf, N. (2022). *Managing global sport events: Logistics and coordination* (First edition 2022). Emerald Publishing.
- Hloušek, J., & Hloušková, Z. (2011). *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální*

oblasti (Vyd. 1). Gaudeamus.

Hobza, Vladimír., & Rektořík, J. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Ekopress.

Hodaň, B. & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako složky občanské společnosti* (1.vydání).

Hoye, R. (Ed.). (2018a). *Sport management: Principles and applications* (Fifth Edition). Routledge.

Hoye, R. (Ed.). (2018b). *Sport management: Principles and applications* (Fifth Edition). Routledge.

Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2009). *Essentials of strategic management* (4th int. ed, repr). Prentice Hall.

Indeed. (2023). <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/what-is-event-management>

Jakubíková, D. (2005). *Strategický marketing* (Vyd. 1). Oeconomica.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku* (3. vydání). Management Press.

Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu* (2., přepracované a rozšířené vydání). Grada.

Kislingerová, E. (2014). *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: V globální světové ekonomice* (Vyd. 1). C.H. Beck.

Kolektiv autorů ČUS. (2017). *ČUS* (Vydání první). Olympia.

Komise evropských společenství. (2007). *Bílá kniha o sportu*. <https://www.msmt.cz/sport/bila-kniha-o-sportu>

Kotíková, H., & Zlámal, J. (2006). *Základy marketingu* (1. vyd). Univerzita Palackého v Olomouci.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Kotler, P., Keller, K. L., Juppa, Tomáš., & Machek, M. (2013). *Marketing management* ([4. vyd.]). Grada.

Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: Klíčové oblasti pro jejich udržitelnost* (První vydání). Grada Publishing.

Kunz, V. (2018). *Sportovní marketing: CSR a sponzoring* (První vydání). Grada Publishing.

Mackrell, J. R. (2022, November 11). Dance. Encyclopedia Britannica. [/www.britannica.com/art/dance](https://www.britannica.com/art/dance)

- Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování* (1. vyd). Grada.
- Manoli, A. E. (2022). Strategic brand management in and through sport. *Journal of Strategic Marketing*, 1–8. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2059774>
- Michaux, S., & Cadiat, A.-C. (2015). *Porter's five forces: Stay ahead of the competition* (C. Probert, Trans.). 50Minutes.
- MŠMT. (2020). REJSTRÍK SPORTU - PŘECHOD AGENDY NA NÁRODNÍ SPORTOVNÍ AGENTURU. <https://www.msmt.cz/sport-1/rejstrik-sportu-technicka-odstavka-pro-zapis-dat>
- Mytimi.cz. (n.d.). <https://www.mytimi.cz/balanced-scorecard-v-7-krocich/>
- Naraine, M. L., Hayduk, T., & Doyle, J. P. (Eds.). (2023). *The Routledge handbook of digital sport management*. Routledge.
- Národní sportovní agentura. (n.d.). Národní Sportovní Agentura. <https://agenturasport.cz>
- Němec, Vladimír. (2002). *Projektový management* (1. vyd). Grada.
- Nová, J., Novotný, J., Racek, O., Rektořík, J., Sekot, A., Strachová, M., & Válková, H. (2016). *Management, marketing a ekonomika sportu* (1. vydání). Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií.
- Ondřej, J. (2022). *Zahájení podnikání: (Právní, ekonomické, daňové, účetní aspekty)* (2. vydání). Wolters Kluwer.
- Pelikánová, A. (2018). *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky* (3., aktualizované vydání). Grada Publishing.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Fitness Information Technology.
- Preston, C. (2012). *Event marketing: How to successfully promote events, festivals, conventions, and expositions* (2nd ed). John Wiley & Sons.
- Rey, Jan. (1947). *Jak se dívat na tanec*. Vyšehrad.
- Salesman.cz. (n.d.). <https://www.salesman.cz/swot-analyza-odhali-vase-silne-i-slabe-stranky-a-pomuze-s-firemni-strategii/>
- Schwartzhoffová, E. (2018). *Ekonomika a legislativa ziskových a neziskových subjektů* (1. vydání). Univerzita Palackého v Olomouci.
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maťátková, K. (2012a). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: Se zaměřením na nestátní neziskové organizace* (Vyd. 1). Wolters Kluwer Česká republika.
- Stejskal, J., Kuvíková, H., & Maťátková, K. (2012b). *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: Se zaměřením na nestátní neziskové organizace* (Vyd. 1). Wolters Kluwer Česká republika.
- Typologie strategických a prováděcích dokumentů. (2017). MMR. <https://www.mmr.cz/getmedia/a8e367ae-8c84-48f2-9ce4-5484e4d5de52/Typologie->

strategických-a-provadecích-dokumentu_final.pdf

Vysušil, J. (2004). *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Profess Consulting.

Willan, M. (2021). *The essentials of contemporary marketing*. Bloomsbury Business.

Wilson, Alan, Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner, & Dwayne D. Gremler. (2016). *Services Marketing* (3rd ed.). London: McGraw-HillEducation.

Seznam obrázků

- Obrázek 1. Druhy živností. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 2. Rozdělení obchodních společností. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 3. S.M.A.R.T. cíle (Evolutionmarketing.cz, n.d.).
- Obrázek 4. Implementace strategie (Zdroj: Mallya, 2007).
- Obrázek 5. Daňová soustava ČR (ČUS, 2017).
- Obrázek 6. Vícezdrojové financování sportu (Hobza & Rektořík, 2006).
- Obrázek 7. SWOT analýza (Salesman.cz, n.d.).
- Obrázek 8. Balanced scorecard (Mytimi.Cz, n.d.).
- Obrázek 9. Analýza sil 5F (Porter 's model) ((Evolutionmarketing.cz, n.d.).
- Obrázek 10. Logo Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat, n.d.).
- Obrázek 11. Organizační struktura Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 12 Taneční sál Taneční školy Duckbeat, z.s. (Zdroj: Taneční škola Duckbeat, z.s.).
- Obrázek 13. FB a Instagram stránka Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat, n.d.).
- Obrázek 14. Náborový leták Taneční školy Duckbeat, z.s. (Duckbeat,n.d.).
- Obrázek 15. Pohlaví respondentů. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 16. Role respondentů v Taneční škole Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 17. Věková kategorie respondentů. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 18. Zařazení v Taneční škole Duckbeat, z.s (Vlastní zpracování).
- Obrázek 19. Počet let. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 20. Koncepce vedení tréninků. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 21. Spokojenost s odborností lektorů. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 22. Adekvátnost ceny za kurzy. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 23. Spokojenost s prostory a vybavením Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 24. Komunikace. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 25. Informovanost. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 26. Způsob komunikace. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 27. Nabídka aktivit. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 28. Uvítání jiného sportovního zaměření. (Vlastní zpracování.)
- Obrázek 29. Taneční a sportovní lekce. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 30. Motivace pro setrvání. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 32. Jak se respondenti o Taneční škole Duckbeat, z.s. dozvěděli. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 33. Volba výběru respondentů. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 34. Oslovení reklamní kampaní. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 35. Návštěvnost webových stránek Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 36. Doporučení Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).
- Obrázek 37. Přímá a nepřímá konkurence Taneční školy Duckbeat, z.s. (Vlastní zpracování).

Obrázek 38. Organizační struktura plnění strategických cílů. (Zdroj: vlastní zpracování).

Obrázek 39. Strategická mapa (Vlastní zpracování)

12 PŘÍLOHY

Příloha č. 1 - Rozhovor s Ing. Jaroslavem Macíčkem

Jak dlouho spolupracujete s Taneční školou Duckbeat, z.s. a jste se spoluprací spokojen?

Od roku 2012 jsem ředitelem Kulturních a informačních služeb města Přerova, které jsou příspěvkovou organizací města. Účelem, k němuž je organizace zřízena jsou činnosti vykonávané ve prospěch kulturních potřeb obyvatel Přerova a okolí. Jedná se tedy mimo jiné i o podporu kulturních a společenských aktivit v rámci pořádání akcí pro širokou veřejnost.

Spolupráce s Taneční školou Duckbeat probíhala již dříve, já jsem na ni plynule navázal v roce 2012. Konkrétně se jedná o využití programů sestavených taneční školou na pravidelných akcích pro děti i dospělé, např. S úsměvem do školy, velikonoční jarmark s kulturním programem, hodové oslavy města a jejich prezentace v rámci adventního období, kdy v našem městě probíhá každodenní program na náměstí T.G. Masaryka. Spolupráce při přípravě a realizaci výše uvedených aktivit probíhá naprosto bez problémů, ze strany taneční školy dostáváme řadu podnětů, kterými se zabýváme a zařazujeme je do dramaturgie programů.

Jak na městě taneční školu vnímáte a jak je z vašeho pohledu taneční škola městu prospěšná?

Každá aktivita, která přispívá k fyzickému i mentálnímu rozvoji dětí, je pro jejich další vývoj naprosto klíčová. Taneční škola rozvíjí kreativním způsobem obě složky a tím je její místo v nabídce volnočasových aktivit dětí v Přerově nezastupitelné. A při počtu dětí, které se v rámci taneční školy do této činnosti zapojují, musíme udělat vše pro to, abychom jejich činnost alespoň v rámci našich možností podpořili. Nehledě k tomu, jakých úspěchů dosahují na domácí i mezinárodní scéně.

Jak doposud probíhala komunikace taneční školy s Vámi, a jakým způsobem si představujete, že by měla fungovat v budoucnu? Plánujete spolupracovat i nadále?

Komunikační kanál mezi námi a taneční školou funguje bez problémů. Jedná se o pracovní schůzky, na kterých si určíme cíle pro daný rok a následně o emailovou a telefonickou komunikaci, kdy doladujeme detaily jednotlivých akcí a rozsah zapojení taneční školy. Jelikož máme dlouhodobý plán činnosti a řada akcí se během roku periodicky opakuje, věříme, že naše konstruktivní spolupráce s taneční školou bude pokračovat i nadále. Samozřejmě budeme akceptovat i nové podněty ze strany taneční školy. Ty potom zapracujeme do našich aktivit.

Jsou dle Vás akce, které pro Vás pořádá taneční škola kvalitně a dostatečně připraveny? Je něco, co byste rád vyzdvihl či vytknul?

Modelově uvedu akci Mikulášská nadílka s Duckbeatem, kterou pořádáme pravidelně 5.12. každého roku na náměstí T.G. Masaryka a při které je náměstí zaplněno do posledního místa.

Duckbeat po vzájemné konzultaci připraví opravdu velmi bohatý, kostýmovaný a choreograficky velmi náročný, více jak hodinu trvající program, který probíhá na pódiu s ozvučením, včetně velkoplošné obrazovky. Do dění na jevišti jsou zcela spontánně vtáhnuty děti na náměstí. Taneční škola zajistí i Mikulášskou družinu. Další skupiny Mikulášů s čerty se pohybují po náměstí a rozdávají dětem sladkosti. Vše probíhá bez problémů a počet návštěvníků svědčí o vysoké kvalitě programu taneční školy.