



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Ekonomika a management

Bakalářská práce

Marketingová strategie příspěvkové organizace

Vypracoval: Martin Čarek

Vedoucí práce: Vrchota Jaroslav, doc. Ing. Ph.D.

České Budějovice 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

Abstrakt

Cílem této bakalářské práce s názvem „Marketingová strategie neziskové organizace“ bylo najít vhodnou marketingovou strategii pro námi zvolený podnik s využitím analýz z marketingového prostředí a výzkumu trhu. Organizace se nachází v oblasti poskytování služeb a zaměřuje se na vzdělání a zábavu. Teoretická část práce je zaměřena na popis problematiky neziskového sektoru a jeho zásad pro tvorbu marketingové strategie. Je zde definován marketingový mix, analýza konkurenčního prostředí a marketingový výzkum. V praktické části je popsána činnost neziskové organizace DDM Písek a je provedena situační analýza prostředí, která zahrnuje SWOT analýzu a analýzu marketingového mixu. Následuje dotazníkový průzkum, který zjišťuje informace o povědomí veřejnosti o činnostech DDM Písek. Na základě zjištěných výsledků z těchto analýz a výsledků vlastního marketingového průzkumu je poslední část zaměřena na návrh a doporučení pro vylepšení marketingové strategie této organizace.

Klíčová slova: příspěvková organizace, marketingová strategie, marketing, marketingový mix, SWOT analýza.

Abstract

The aim of the Bachelor thesis called „Marketing Strategy of the Contributory Organization“ was to find a suitable marketing strategy for a chosen company using analyzes from the marketing environment and market research. The organization is located in the field of service provision and focuses on education and entertainment. The theoretical part is focused on the description of the non-profit sector and its principles for creating a marketing strategy. The marketing mix, analysis of the competitive environment and marketing research are also defined there. The practical part describes the activities of the non-profit organization DDM Písek and deals with a situational analysis of the environment, which includes SWOT analysis and analysis of the marketing mix. The following is a questionnaire survey that obtained information about public awareness of DDM Písek's activities. Based on the results of the analyzes and the results of marketing research, the last part of the thesis focuses on the proposal and recommendations for improving the marketing strategy of the organization.

Keywords: contributory organization, marketing strategy, marketing, marketing mix, SWOT analysis.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi Ph.D. za cenné a užitečné rady ohledně mé bakalářské práce.

Dále chci poděkovat ředitelce Domu dětí a mládeže Písek Ing. Janě Adam za poskytnuté materiály a informace ohledně DDM, které mi velice pomohly při vypracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	9
Teoretická část	10
1 Nezisková organizace.....	10
1.1 Znaky a typy neziskových organizací	10
1.2 Příspěvková organizace.....	11
1.2.1 Státní příspěvková organizace.....	11
1.2.2 Příspěvková organizace územních samosprávních celků	12
1.3 Vize a poslání neziskových organizací	13
1.3.1 Poslání	13
1.3.2 Vize	13
1.4 Cíle neziskových organizací	13
2 Marketing	15
2.1 Marketing neziskových organizací	15
2.2 Marketing služeb	15
2.2.1 Charakteristika služeb	16
2.2.2 Základní marketingové pojmy	17
2.3 Marketingová strategie.....	18
2.4 SWOT analýza	18
2.4.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	20
2.4.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)	20
2.5 Marketingový mix.....	20
2.5.1 Marketingový mix služeb.....	22
2.5.2 Neziskový marketingový mix	22
2.5.3 Výrobek/služba	22
2.5.4 Cena.....	23
2.5.5 Místo	23

2.5.6	Propagace	23
2.6	Propagace v neziskovém sektoru	24
2.6.1	Vztahy s veřejností – Public relations (PR)	24
2.7	Marketingový výzkum	25
	Cíl práce a metodika.....	26
1	Cíl práce	26
2	Metodika	26
2.1	SWOT analýza	26
2.2	Dotazníkové šetření.....	27
	Praktická část	30
1	Dům dětí a mládeže Písek.....	30
1.1	Základní údaje o organizaci	30
1.2	Financování organizace.....	31
1.3	Strategické řízení v organizaci.....	32
2	Poslání a vize DDM Písek.....	34
3	Cíle DDM Písek	35
3.1	Základní cíle DDM Písek.....	35
4	Marketingový mix pro DDM Písek.....	36
4.1	Služba.....	36
4.1.1	Příležitostná, výchovná, vzdělávací, zájmová a rekreační činnost	36
4.1.2	Pravidelná činnost	37
4.1.3	Táborová činnost.....	37
4.1.4	Spontánní činnost	37
4.2	Cena.....	37
4.3	Místo	38
4.4	Propagace	38
4.4.1	Internetové stránky.....	38
4.4.2	Logo	38
4.4.3	Sociální síť	40

4.4.4	Public relations.....	40
4.5	Lidé	41
5	Vyhodnocení průzkumu	43
5.1	Zhodnocení výsledků dotazníku	49
6	SWOT analýza DDM Písek	51
6.1	Silné stránky.....	52
6.2	Slabé stránky	53
6.3	Příležitosti	54
6.4	Hrozby.....	55
6.5	Vyhodnocení SWOT analýzy DDM Písek	57
7	Marketingová strategie, návrh na zlepšení.....	59
7.1	Shrnutí aktuální marketingové strategie.....	59
7.2	Návrhy na zlepšení.....	60
7.2.1	Webové stránky.....	61
7.2.2	Sociální sítě	62
7.2.3	PR.....	62
	Závěr	64
	Seznam použité literatury a zdrojů.....	66
	Seznam obrázků	69
	Seznam tabulek	70
	Seznam grafů.....	71
	Seznam použitých zkratk.....	72
	PŘÍLOHY	74

Úvod

Cílem této bakalářské práce je analýza a následná optimalizace marketingové strategie ve vybrané příspěvkové organizaci. Pro svou práci jsem si zvolil příspěvkovou organizaci Dům dětí a mládeže Písek, která je školskou organizací pro zajišťování volnočasových aktivit pro děti a mládež.

České školství prošlo některými zásadními změnami. Nové myšlenky, odrážející se i ve vzdělávacím procesu, začaly měnit jejich tradiční vnímání. Vznik neziskových organizací a občanských sdružení ve volnočasových aktivitách přinesl diverzifikaci nabídky na straně jedné a prvky konkurence na straně druhé. Tato soutěž byla umocněna poklesem počtu žáků ve školských zařízeních.

Všechny tyto změny spolu se zavedením nového způsobu financování škol podle počtu žáků – standardů – vedly ke vzniku tržního prostředí vzdělávání. Zkušenosti ukazují, že školy mají větší šanci na úspěch, pokud jsou jejich zaměstnanci připraveni a ochotni přijmout nové zásady a přístupy. Na základě potřeb klientů školy se organizace snaží definovat a cílit školní trh, upravovat nabídky podle potřeb, zároveň má dobrý start s marketingovým základem a kvalitní vzdělávací prostředí, připravené na tento konkurenční boj.

Organizace působící v neziskovém sektoru nejsou ziskové, jak už jejich označení napovídá. Pokud je organizace v procesu řízení zisková, nevyužívá tento zisk k osobnímu prospěchu, ale k lepšímu dosažení svého účelu a stanovených cílů. Její pozice není o nic jednodušší než pozice ziskové organizace a existují také silné konkurenční tlaky na boj o fundraising. K tomu je třeba vypracovat vhodnou marketingovou strategii a věnovat plánování velkou pozornost.

Hlavním cílem bakalářské práce je tedy analyzovat současnou marketingovou strategii Domu dětí a mládeže Písek a na základě zjištěných poznatků navrhnout možná doporučení. Je důležité si uvědomit, že i když jde o příspěvkovou organizaci, je potřeba vypracovat komplexní strategii jako v ziskové organizaci.

Teoretická část

1 Nezisková organizace

Jak již z názvu vyplývá, cílem neziskových organizací není dosažení zisku, ale naplnění potřeb společnosti, ať už duchovních, či morálních. U těchto organizací je známo, že příjmy organizace většinou nejsou schopny pokrýt jejich vlastní náklady, a proto bývají finančně podporovány ze strany státu v podobě dotací. V případě obdržení peněz ze státního rozpočtu, jsou tyto finance reinvestovány do činností, které naplňují chod a poslání těchto organizací.

U soukromého sektoru tomu bývá jinak. Zde se finance rozdělují mezi majitele společnosti, nebo jsou použity pro rozvoj firmy. (Rektořík, 2010)

1.1 Znaky a typy neziskových organizací

V České republice v neziskovém nestátním sektoru máme podle Hamerníkové (2000) několik typů institucí a organizací, a těmi jsou:

- Občanská sdružení,
- Nadace a nadační fondy,
- Obecně prospěšné společnosti,
- Sdružení bez právní subjektivity,
- Zájmová sdružení právnických osob,
- Organizace s mezinárodními prvky,
- Komory apod.

Hamerníková (2000) také poukázala na to, že veškeré výše uvedené neziskové organizace mají jednu společnou vlastnost a tou je zaměření na jejich hlavní cíle, tedy naplňovat potřeby dané instituce, či celé společnosti.

Neziskové organizace by také dále měly splňovat 5 základní znaků podle mezinárodně sdílené definice NNO, kterou vytvořili američtí sociologové Salamon a Anheier (in Škarabelová, 2002) a těmi jsou:

1. Organizovanost – Je důležitá stálá, formalizovaná struktura a aktivity dané organizace.

-
2. Soukromí – Zakladatelem jsou soukromé subjekty a organizace tedy nejsou součástí vládního aparátu.
 3. Samosprávnost – Nestátní neziskové organizace nejsou řízeny jinými společnostmi či institucemi státu. Mají svou vlastní vnitřní strukturu.
 4. Neziskovost – Organizace nesmí přerozdělovat zisky, tvořené z jejich aktivit, mezi své zakladatele, vlastníky ani vedení společnosti. Případně tvořený zisk, musí být použit k dalšímu rozvoji organizace.
 5. Dobrovolnost – Účast v organizaci je zásadně dobrovolná.

1.2 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je nejčastěji používanou právní formou z celého neziskového sektoru. Tyto organizace působí ve všech možných oblastech, jako je např. školství, zdravotnictví, sociální péče, bezpečnost atd. Zakládají se za účelem provádění činností, které nejsou ziskové a jejichž rozsah a struktura je podmíněna samostatnou právní subjektivitou. Zákon nám definuje dvě základní formy PO, kde každá je upravena rozdílnými zákony. (Otrusinová, Kubíčková, 2011).

1.2.1 Státní příspěvková organizace

Státní příspěvková organizace využívá jako primární zdroj příjmu finanční podporu od zakladatele této společnosti neboli státu. U tohoto druhu příspěvkové organizace se potkáme i se skutečnostmi, kdy organizace velmi zhusta využívají aktivity jak klíčové (v rámci úmluv), tak vedlejší neboli doplňkové aktivity. Společnost také musí dbát na povinnost poskytování služeb, které odpovídají poslání daného ústavu. SPO mohou čerpat finanční prostředky, vyjma státního rozpočtu, také z peněžních darů, či fondů z vedlejších aktivit. PO nabývá stav účetní jednotky, z tohoto důvodu společnost hospodaří se svým rozpočtem. Klíčové a vedlejší aktivity musí být monitorovány odděleně.

PO založené OSS se řídí zákonem č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích. Informace o rozpočtových pravidlech a majetek, s kterým instituce mohou hospodařit, jsou uvedeny v zákoně č. 218/2000 Sb. O zřízení i ukončení společnosti rozhoduje OSS a v případě ukončení PO, veškerý majetek a pracovně-právní vztahy přechází do rukou státu. Zakladatel poté musí schválit účetní závěrku. Úvěry ani půjčky nesmějí být těmito organizacemi poskytovány, není-li zákonem stanoveno jinak. (Merlíčková Růžičková, 2013)

1.2.2 Příspěvková organizace územních samosprávních celků

Založení PO územních samosprávních celků se řídí podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Jako hlavní zdroj pro podnikání je majetek, který byl vložen od zakladatele PO územního samosprávného celku a její stanovenou zřizovací listinou v úplném rozsahu. V situacích, kdy na konci roku organizace dosáhne kladného zisku, je povinna informovat o této skutečnosti zakladatele a pokud bude souhlasit, přebytek může být poté převeden do investičního fondu, jenž je využíván pro klíčové činnosti organizace, které jsou uvedeny ve smluvní listině. (Krechovská, 2018)

Založení PO spadá do pravomoci příslušných zastupitelstev samosprávních celků, jenž mohou být obce, či kraje, které mají podle zákona povinnost zapsat organizaci do obchodního rejstříku. Podle § 27 zákona č. 250/2000 Sb., je na rozdíl oproti státní PO povinna organizace územních samosprávních celků uvést do zřizovací listiny i činnosti doplňkové. Tento zákon se také zabývá změnou a ukončení PO, rozpočtovou kázní a finanční podporou těchto organizací, dále zde nalezneme náležitosti, které jsou potřeba pro vytvoření zřizovací listiny. Těmito náležitostmi jsou například právní úpravy PO, pravidla pro hospodaření s majetkem, nebo také čerpání a následné využití peněžních zdrojů. (Merlíčková Růžičková, 2013)

V případě vzniku PO územních samosprávních celků vydá zřizovatel zřizovací listinu, která musí obsahovat: (Zákon č. 250/2000 Sb.-Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů)

- Název zřizovatele; v případě, že je jím obec, uvádí se její zařazení do okresu,
- Název a sídlo organizace; název se musí lišit s názvy ostatních, organizačních složek, aby nemohlo dojít k záměně
- Definici účelu organizace a předmětu činnosti,
- Pověření osob, které budou moci jednat za organizační složku,
- Vymezení majetku, který spadá do vlastnictví zřizovatele, a který společnost využívá k hospodaření,
- Vymezení takových majetkových práv, které PO umožní využití majetku na účely, pro které byla zřízena
- Doplňkovou činnost, která navazuje na hlavní činnost; doplňková činnost ovšem nesmí narušit činnosti hlavní,
- Vymezení doby, na kterou byla organizace zřízena

1.3 Vize a poslání neziskových organizací

Před vznikem neziskové organizace si musí zřizovatelé určit, co bude jejich posláním a jaká je vize společnosti. Tyto pojmy budou doprovázet činnosti organizace po celou dobu jejího fungování. Ať už jde o poslání, či vizi, mělo by platit, že jsou tato sdělení popsána stručně a výstižně. Díky nim by se měla NO korektně rozhodovat, aby naplnila jak poslání, tak vizi.

1.3.1 Poslání

Poslání vysvětluje příčiny, z jakého důvodu instituce byla zřízena a jakými aktivitami se bude zabývat. Ziskové společnosti jsou založeny z důvodu podnikání a vytváření zisku, mezitím co NO se více bude soustředit na poslání, které je nastaveno tak, aby činnosti organizace přinášely svým uživatelům užitek. Pojem poslání by především mělo definovat oblast působení organizace, a to, čím se organizace bude zabývat. (Rektořík, 2010)

1.3.2 Vize

Pojem vize by nám měl říct to, jakým směrem se chce organizace vydat. Mělo by se jednat o jasné a snadno si zapamatovatelné sdělení, které bude směřováno pro všechny osoby zájímaví se o danou společnost a říkat v jaké budoucí pozici společnost bude. Podle vize také můžeme formulovat strategický plán, který je pro organizaci velice důležitý z hlediska naplňování cílů.

1.4 Cíle neziskových organizací

Cíle NO jsou odvozeny od poslání. Definují nám stav, ve kterém by se měla organizace v určitém časovém období nacházet. Využívá se zde metoda SMART, díky které jsou cíle více strukturované a lépe sledovatelné. (Rektořík, 2010)

Cíle podle metody SMART by měli být: (Doran, 1981)

- S – Specific – Cíle musí být specifické, jasně definované. Musíme znát to, čeho chceme dosáhnout
- M – Measurable – Cíle jsou měřitelné, abychom mohli jasně prokázat, zda cíle bylo dosaženo.
- A – Achievable / Acceptable – Je důležité, aby bylo možné cíle dosáhnout ve stanoveném čase. Současně také musí být přijatelný pracovníky, kteří se na jeho dosažení podílí.
- R – Realistic – Stanovení cíle by mělo být realistické s využitím dostupných zdrojů, které má organizace k dispozici.

-
- T – Time Specific – Cíl by měl být časově ohraničený a měl by mít jasně určený termín dokončení.

-

2 Marketing

Pojem marketing je definován mnoha způsoby, nemá danou jednoznačnou definici. Marketing je vnímán laickou veřejností jako reklama. Pravdou je ovšem to, že reklama tvoří pouze část marketingu, rozhodně však neplatí, že marketing je reklama. Philip Kotler, americký odborník v této oblasti, chápe marketing jako „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot“. Z této definice plyne, že primárním cílem je zákazník a jeho uspokojení. Tato definice může být použita i v sektoru neziskovém, kde hlavním cílem není dosažení zisku, ale spíše přerozdělování finančních prostředků. (Kotler, 2016)

NO směřuje marketing ke dvěma skupinám. První z nich jsou dárci, od kterých jsou organizací čerpány finanční prostředky. Druhou skupinu tvoří veřejnost, příznivci a klienti organizace. V některých případech se můžeme setkat i s organizacemi, které se marketingem nezabývají vůbec. Ovšem z důvodu neustále narůstající konkurence v neziskovém sektoru, se marketing snaží rozvíjet i ty nejmenší organizace. NO řadíme do přechodné skupiny mezi organizace, které se orientují na produkt a organizace orientující se na zákazníka. (Kotler, 2005)

2.1 Marketing neziskových organizací

Pojetí marketingu bývá často spojováno s pojmy ziskovost a konkurenceschopnost, ale v případě neziskových organizací tomu tak není, jelikož NO nejsou motivovány ziskem a konkurence pro ně není hlavní prioritou. V této situaci tedy není jasné, jakou roli marketing zastává. (Hannagan, 1996)

U NO víme, že každá z nich by se měla na veřejnosti patřičným způsobem prezentovat a ukázat lidem svou existenci. Měla by se také snažit diferencovat od konkurence a získat si tak přízeň. Kvůli tomu není možné, aby se v organizaci vyskytovalo zcela laické vedení. Je potřeba zaměstnanců, kteří mají zkušenosti s určitými marketingovými postupy, které jsou klíčové pro úspěšné plnění předem stanovených cílů a celkového poslání NO. (Rektořík, 2007)

2.2 Marketing služeb

Běžným produktem NO jsou služby. Služby mají svá specifika, která vycházejí z jejich podstaty, povahy a jejich vlastností. Hlavním světovým ekonomickým trendem je navyšování objemu služeb a jejich významu ve společnosti. Lidé se stávají bohatšími, mají

více volného času a touží vlastnit více výrobků, vyžadující služby. (Kotler, Armstrong, 2004)

V oblasti marketingu je marketing služeb poměrně novým trendem, který začal nabírat na významnosti až ke konci 20. století. O marketingu služeb se poprvé začalo debatovat v 80. letech, kdy se diskutovalo o tom, zda se najdou výraznější rozdíly mezi marketingem služeb a marketingem produktů, aby poté mohl být uznáván jako samostatná disciplína.

Ekonomika ve světě je dnes čím dál více vnímána jako ekonomika služeb. Primárním důvodem je zvětšující se podíl sektoru služeb v ekonomikách rozvojových zemí. Tento vývoj zapříčinil změnu v definici samotného zboží a služeb. Zboží již není oddělováno od služeb. Naopak se služby stále více stávají nedílnou součástí produktů. (Vašítková, 2014)

V případě služeb spotřebitelských, či průmyslových, mají tyto služby široké pole působnosti. Většina z nich je poskytována státem formou veřejných služeb jako je například zdravotnictví, vzdělávání a sociální služby. Mezi další poskytovatele služeb můžeme zařadit také média, soudy, úřady, ale také NO. Soukromým sektorem jsou nabízeny služby nejrůznějších forem, které jsou častokrát schopny nahradit služby sektoru veřejného. (Zamazalová, 2010)

2.2.1 Charakteristika služeb

Služby v marketingu je možné charakterizovat čtyřmi základními znaky:

NEHMOTNOST– Služby jsou nehmotné a není možné je vlastnit. Nenabízí ani možnost otestování dané služby (např. vyzkoušení, prohlédnutí, osahání, ochutnání či poslechnutí) ještě před samotným nákupem. Zákazník se většinou řídí jinými signály, jako je třeba místo poskytování, nebo celkové vybavení firmy a na základě toho si poté určí kvalitu služeb. Poskytovatelé služeb by se tedy měli zaměřit na dodání prvků hmotnosti ke službám.

NEODDĚLITELNOST– Služby není možné oddělit od jejich poskytovatele. Naproti produktům hmotným, které jsou nejprve vyrobeny, poté nějakou dobu skladovány, a nakonec časem spotřebovány, jsou služby prvně prodány a následně společně vytvořeny a spotřebovány. Nedílnou součástí marketingu služeb tvoří interakce mezi poskytovatelem a klientem, jelikož zákazník je ve většině případů přítomen vlastnímu vytváření služeb.

Na základě toho bude kvalita poskytnutých služeb ovlivněna jak poskytovatelem, tak i spotřebitelem.

ROZMANITOST– Pro získávání lepší pozice na trhu je důležité udržovat dobrou kvalitu služeb, které jsou závislé na tom, kdo, kdy, kde a jakým stylem službu poskytuje. Kvalita služeb se odráží na spokojenosti zákazníka a zvyšuje tak jeho věrnost vůči organizaci. Stává se významným faktorem, který výrazně ovlivňuje konkurenční výhodu podniku. Kvalita také bývá z velké části ovlivněna vnímáním a očekáváním zákazníka.

POMÍJIVOST– Služby není možné uchovávat ani jinak skladovat za účelem dalšího prodeje. Pomíjivost je ovlivněna převážně poptávkou. V případě klesání poptávky se procento pomíjivosti zvyšuje. Poskytovatel služeb se proto musí neustále snažit o odstranění nerovnováhy mezi nabídkou a poptávkou. (Kotler, Armstrong, 2004)

2.2.2 Základní marketingové pojmy

Základní pojmy, na kterých je založen marketing, jsou lidské potřeby, poptávka, nabídka, přání, požadavky, hodnota, uspokojení, trh a směna.

Potřeba – pocíťovaný nedostatek, který chceme odstranit. Chápeme ho jako základní potřeby, jako je strava, vzduch, voda, atd. V případě, že se nám potřebu nepodaří uspokojit, vyhledá předmět, který danou potřebu uspokojit dokáže, nebo se pokusíme potřebu omezit. (Kotler, 2007)

Poptávka – součást potřeby, která se realizuje pomocí směny na trhu. Velikost poptávky se odvíjí ceny výrobků či služeb, od výše příjmu, zvyčích a také vkusu. Rozsah je pak dán kupní silou a odpovídá tak počtu požadovaných produktů.

Nabídka – představuje množství statků, které je firma ochotna nabízet k uspokojení poptávky prostřednictvím směny na trhu. Můžeme tedy říct, že nabídka se odvíjí od velikosti poptávky. (Zamazalová, 2010)

Přání – lidská potřeba, která je tvořena osobností jedince a ovlivňována vnější kulturou. Společně se stále se měnící společností se rozrůstají i přání. Lidé jsou neustále vystavováni většímu množství statků, které v nich vzbuzují zájem a firmy se jim snaží nabízet stále více výrobků či služeb, které jejich potřeby uspokojí. (Kotler, 2007)

Požadavek – subjektivní stav, který můžeme chápat jako pocíťovanou potřebu formulovanou např. osobní zkušeností, osobnostními rysy člověka či kulturou. (Zamazalová, 2010)

Hodnota – představuje zákazníkovo ohodnocení celkové schopnosti výrobku, nebo služby uspokojit jeho potřebu. Definuje rozdíl mezi hodnotou, jenž zákazník získá z používání a vlastnictví daného produktu a mezi náklady na jeho získání.

Uspokojení – definuje nám do jaké míry bylo naplněné očekávání kupujícího ve vztahu k jeho očekávaným charakteristikám k produktu či službě a poskytnutým hodnotám. V případě, že produkt nenaplní očekávání kupujícího – zákazník je nespokojen. V případě opačném, kdy produkt dokáže zákazníka uspokojit – je náš kupující spokojen. Pokud produkt či služba předčí očekávání – zákazník je nadšen.

Trh – místo, na kterém se setkává nabídka s poptávkou (Kotler, 2007)

2.3 Marketingová strategie

Marketingová strategie určuje hlavní směr dosahování cílů firmy. Zároveň pomáhá vytvářet tyto cíle. Samotná strategie je vypracována po analýze konkurence, prostředí, potřeb, silných a slabých stránek společnosti. (Jakubíková 2013)

Jakubíková (2003) rozděluje vyjádření marketingové strategie do tří částí. První část popisuje cílový trh, pozici produktu a cíle z hlediska tržeb, podílu na trhu a zisku v prvních letech. Druhá část nastiňuje plánovaný cenový, distribuční a marketingový rozpočet na první rok. Třetí část se zabývá dlouhodobými plány prodeje, ziskovými cíli a marketingovými ziskovými strategiemi. Mezi základní marketingové strategie patří tzv. 5C, která popisují důležité věci, které je třeba při tvorbě takové strategie zvážit. Konkrétně je nutné řešit potřeby klientů, schopnosti a možnosti společnosti, konkurenci, vhodné spolupracovníky a prostředí, které klade politická, kulturní, právní a technická omezení pro činnost společnosti.

2.4 SWOT analýza

Účelem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry jsou aktuální strategie firmy a přesný výčet jejich silných a slabých stránek rozhodující a schopné reagovat na změny, které v prostředí nastanou. (Jakubíková, 2008)

SWOT analýza je nazývána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

S – strenghts (síly)

W – weakness (slabosti)

O – opportunities (příležitosti)

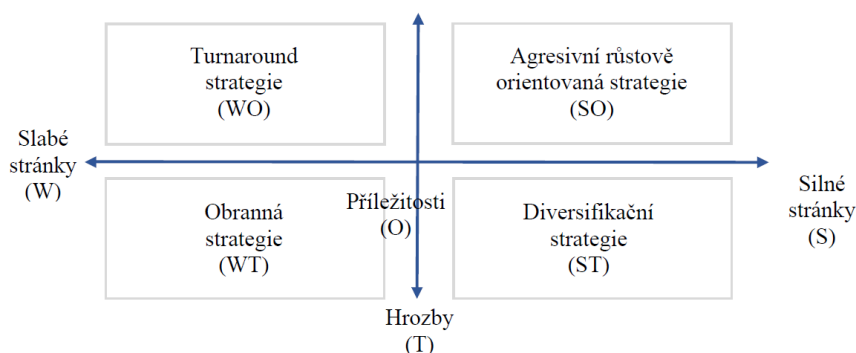
T – threats (hrozby) (Kotler, 2007)

SWOT analýza připravuje odhady týkající se vnější a vnitřní situace organizace. Silné a slabé stránky ovlivňují samotnou organizaci, jsou tedy základem pro analýzu vnitřní situace. Naproti tomu příležitosti a hrozby nejsou ovlivňovány samotnou organizací, organizace se jim může pouze nějakým vhodným způsobem přizpůsobit, proto jsou tyto dva faktory externí součástí analýzy. (Johnson, Shoals, Whittington, 2008)

Na základě klasifikace a hodnocení jednotlivých faktorů se dělí do čtyř základních skupin. Vzájemnou interakcí lze získat nové kvalitativní informace, které mohou charakterizovat a hodnotit jejich protichůdné úrovně. (Wymer, Knowles, Gomez, 2006)

Proto je SWOT analýza průsečíkem identifikované analýzy. Je to matice, kde můžeme najít silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Horní polovina matice obsahuje pozitivní věci, konkrétně silné stránky a příležitosti, a spodní polovina obsahuje negativní věci, konkrétně slabé stránky a hrozby. Sedláčková a Buchta (2006) navrhují 4 možné scénáře, které vyplývají ze SWOT analýzy. Po analýze a sestavení matice výsledků lze pro společnost navrhnout následující 4 strategie. Obrázek 1 ukazuje diagram pro stanovení konečné strategie na základě výsledků podnikové SWOT analýzy.

Obrázek 1 Diagram SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláčkové a Buchty (2006)

Společnost si pak vybere mezi SO (maximalizace silných stránek prostřednictvím příležitostí), ST (zmírnění hrozeb prostřednictvím silných stránek), WO (eliminace slabých stránek za účelem vytvoření nových příležitostí) a WT (snížení hrozeb, které ohrožují slabé stránky), nebo navrhne jinou strategii s využitím svých strategií. Pokud je tedy společnost nějakým způsobem silná, je nejlepší využít tuto stránku na maximum a použít ji k ochraně před možnými hrozbami. (Kantorová, 2014)

2.4.1 Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Analýza podnikového prostředí, tedy situační analýza podniku, zkoumá různé složky vnějšího prostředí, které může zahrnovat jak makroprostředí, tak mikroprostředí. Tento kontext lze použít k pochopení toho, kde se společnost nachází, její podnikání a vše, co ji ovlivňuje a ovlivňuje její aktivity. Obsah této analýzy je často definován jako „5C“:

- company (podnik)
- collaborators (spolupracující firmy a osoby)
- customers (zákazníci)
- competitors (konkurence)
- climate/context (makroekonomické faktory), (Jakubíková, 2013)

Příležitosti lze odhalit prostřednictvím organizačních slabin, a to je příležitost k jejich rozvoji. Identifikace příležitostí je jedním z hlavních úkolů marketingu a výzkumu. (Kotler, Keller, 2007)

Hrozba obvykle znamená konkurenci. Neziskové organizace mohou soutěžit mezi sebou i se soukromým sektorem. Neziskové organizace mohou být navíc ohroženy ekonomickými změnami nebo politickými rozhodnutími o veřejných výdajích a rozpočtových škrtech. (Hannagan, 1996)

2.4.2 Analýza interního prostředí (silných a slabých stránek)

Výstupem interní analýzy jsou silné a slabé stránky organizace. Nejprve je ale nutné řešit konkrétní silné stránky firmy či organizace. Strategicky vám tyto výhody umožňují odlišit se od konkurence. Místo toho se konkurenti snaží tyto výhody napodobit. Jeho účelem je proto nestranně posoudit aktuální stav organizace a potenciál k realizaci jejího strategického plánu. (Děduchová, 2001)

Účelem analýzy vnitřního prostředí je odhalit silné a slabé stránky společnosti. Lze použít několik přístupů a v této práci byl zvolen jeden pro identifikaci silných a slabých stránek na základě definic šesti prvků mikroprostředí firmy – firma, dodavatel, zprostředkovatel, veřejnost, zákazník a konkurent. (Foret, 2011)

2.5 Marketingový mix

Tradiční marketingový mix využívá čtyři prvky, kterými jsou:

- produkt

-
- cena
 - distribuce (umístění)
 - marketingová komunikace (propagace)

Podle některých autorů je koncept „4P“ nedostatečný, protože jedná s prodejcem produktu a nebere tedy ohled na zákazníka, který produkt kupuje. Pro zákazníka není produkt jen obyčejným zbožím nebo službou, ale hodnotou, která řeší jeho problém. Proto vznikl koncept s názvem „4C“. (Kotler, Armstrong, 2011)

Urbánek (2010) toto srovnání vysvětluje blíže, koncept „4C“ odkazuje na zákaznicko vnímání tradičního konceptu marketingového mixu „4P“. Názorům našich zákazníků přikládáme velký význam. Proto jsou prvky marketingového mixu orientovány na zákazníka a jeho přání. Produkt tedy pro zákazníka znamená hodnotu. Cenu vidí jako náklady, které musí na nákup vynaložit, a náklady s tím spojené. Lokalita zákazníka znamená dostupnost řešení a pohodlí, které přináší. Propagace je způsob, jak s ním zákazníci mohou komunikovat. Z tohoto konceptu pak firma předpokládá, že zákazník má zájem o produkt, který mu přináší potřebnou hodnotu a který nakupuje za přijatelnou cenu. Získává potřebný komfort, například v podobě zákaznického servisu, a komunikuje s ním na nejvyšší možné úrovni po celou dobu nákupního procesu.

Rozšířený marketingový mix „7P“ má tyto prvky (Vašítková, 2014):

- Produkt (product)
- Cena (price)
- Distribuce (place)
- Marketingová komunikace (promotion)
- Lidé (people)
- Materiální prostředí (physical evidence)
- Procesy (processes)

Všechny výše uvedené nástroje slouží k tomu, abychom klientovi poskytli dobrou a atraktivní službu a zaujali ho natolik, že se bude nejen vracet, ale také si o službě popovídat se svým okolím a přilákat tak více klientů (Kantorová, 2014).

2.5.1 Marketingový mix služeb

Marketingový mix aplikovaný ve službě je nástrojem k utváření atributů poskytované služby tak, aby co nejlépe vyhovovala potřebám zákazníka a zároveň generovala zisk společnosti. (Vašítková, 2014)

Koncept marketingu služeb se začal objevovat v 70. letech 20. století v reakci na skutečnost, že sektor služeb rostl rychleji než průmysl nebo zemědělství. Současný trh je přesycen spotřebním zbožím a se zlepšující se životní úrovní obyvatel je vysoce ceněna kvalita trávení volného času, ať už jde o aktivní rekreační nebo kulturní aktivity (Kantorová, 2014).

Vašítková (2014) ve své knize popisuje marketingový mix služeb, jako jsou nástroje nebo prvky k vytváření atributů služby, s cílem uspokojit potřeby zákazníků. Vzhledem k povaze služby byly do tradičního marketingového mixu přidány další tři prvky „3P“, kterými jsou

- fyzické prostředí
- lidé
- procesy.

2.5.2 Neziskový marketingový mix

Marketing v neziskových organizacích se označuje jako neziskový marketing. „*Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů*“ (Vašítková 2008).

Neziskové organizace se zaměřují více na kvalitu produktů (služeb) a služeb než na cenu, reklamu a balení. Kvalita služeb je na prvním místě, protože většina organizací v neziskovém sektoru se při budování své pověsti spoléhá na ústní sdělení. I když je služba levná nebo zcela zdarma, musí dostát své úrovni. (Hannagan, 1996)

2.5.3 Výrobek/služba

Produkt je nejdůležitějším prvkem marketingového mixu a lze jej definovat jako cokoli, co naplňuje specifickou lidskou potřebu, uspokojuje přání spotřebitele a lze jej použít ke změně trhu. Výrobky mohou mít hmotné nebo nehmotné vlastnosti. Může se jednat o konkrétní produkt, službu, místo, osobu, organizaci, myšlenku, kulturní objekt apod. (Foret, 2011)

2.5.4 Cena

Cena zboží a služeb zásadně ovlivňuje naši poptávku a postavení firmy v konkurenci a její celkové postavení na trhu. Cena musí splňovat dva základní požadavky. Měl by splňovat očekávání společnosti a zároveň splňovat očekávání zákazníků. Při stanovení ceny je třeba vzít v úvahu mnoho faktorů. Kromě výrobních, distribučních nákladů je třeba vzít v úvahu očekávané zisky, ale je třeba sledovat možná cenová omezení v oblasti legislativy, etiky a konkurenčních cen. Cenové detaily jako nástroj marketingového mixu jsou protichůdné (v rozporu s cenovými vlivy) poptávka x ziskovost. (Jakubíková, 2013 cit. Koudelka a Vávra, 2007)

Na rozdíl od jiných prvků marketingového mixu, které generují vyšší náklady, samotná cena generuje příjmy. Cena říká trhu, co společnost zamýšlí pro produkt nebo značku. V současné situaci na trhu, kdy si zákazníci mohou téměř okamžitě porovnat ceny produktů na internetu a najít případné slevy, je pro prodejce obtížné stanovit ceny. Je velmi důležité pravidelně sledovat nákupní chování zákazníka a vyvíjet mu ceny na míru. (Kotler a Keller, 2013)

2.5.5 Místo

Místem v tomto pojetí se rozumí všechny činnosti, které přibližují produkt zákazníkovi nebo spotřebiteli. Jde o distribuční proces, který zahrnuje často velmi složitou cestu hmotných produktů od výrobce ke konečnému uživateli. (Palatková, 2011)

Produkty nebo služby jdou od výrobců ke koncovému zákazníkovi prostřednictvím distribučních kanálů. Společnosti se rozhodují, zda využijí přímou nebo nepřímou distribuční cestu. Přímé distribuční cesty se liší od nepřímých distribučních cest v různých typech zprostředkovatelů vstupujících do distribuce. Zejména proto, že nemůžeme oddělit službu od jejího poskytovatele, v sektoru služeb převládají přímé cesty. Například funkce distribuční cesty se používají k zajištění dostupnosti zboží nebo služeb podle přání zákazníka. Dále navazování a prohlubování přátelských vztahů se zákazníky, vyjednávání cen, přizpůsobování nabídky požadavkům zákazníků či různé pomocné funkce usnadňující celkový chod distribuce. (Jakubíková, 2013)

2.5.6 Propagace

Komunikace se zákazníky, marketingová komunikace, obsahuje pět propagačních nástrojů, které podle Kotlera a Armstronga (2004) tvoří propagační (komunikační) mix, kterými jsou:

-
1. Reklama – jakákoli forma neosobního placeného zobrazování a propagace
 2. Akce – krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupů nebo prodejů
 3. Public Relations (PR) – vztahy s veřejností
 4. Osobní prodej – nabídka osobního představení, jehož účelem je prodej produktu
 5. Přímý marketing – přímý kontakt s pečlivě vybranými zákazníky, výhodou je okamžitá reakce na nabídky a možnosti zákazníků.

Komunikace ale může jít i od klienta k firmě. Firma tak získává informace z okolního prostředí a získává zpětnou vazbu na své produkty. Zpracovává informace a na tomto základě zdůrazňuje hodnotu a užitečnost produktu, stabilizuje obrat nebo posiluje image firmy. (Kantorová, 2014)

2.6 Propagace v neziskovém sektoru

2.6.1 Vztahy s veřejností – Public relations (PR)

Cílem public relations (PR) je vybudovat značku organizace a zvýšit její transparentnost a důvěryhodnost. Pro neziskové organizace totéž často platí pro značku odpovídající názvu organizace. Šedivý, Medlíková (2017) uvádí šest oblastí činnosti v oblasti public relations. Jedná se o posilování firemní kultury a image organizace, provozování webových stránek, vydávání tiskovin, pořádání akcí, komunikace s klíčovými partnery a subjekty a komunikace s médii.

Stejně jako firemní marketing se i neziskový marketing zaměřuje na prodej produktů. Podle akademiků k tomuto typu marketingu patří i fundraising. Šedivý, Medlíková (2017) tvrdí, že na základě praktických zkušeností je fundraising mnohem širší než samotný marketing, na rozdíl od toho, co tvrdí řada publikací. „Fundraising je popisován jako systematická činnost, jejímž výsledkem je získávání finančních prostředků nebo jiných prostředků pro veřejné blaho organizace nebo jednotlivce. Když se nad tím zamyslíme, marketing se od fundraisingu příliš neliší. V obou případech je cílem získat zákazníky v podobě odběratelů produktů a v podobě dárců. Zvláštnost financování neziskovek oproti podnikání spočívá v oblasti zdrojů financování. Neziskové organizace se spoléhají na dotace, granty a dary, a především na zisky z produktů nebo služeb. Financování je zde velmi obtížné, nepředvídatelné a nejisté.

Mezi základní PR nástroje neziskové organizace lze zařadit osobní kontaktní údaje nebo dopisy, které mohou v příjemci vyvolat iluzi osobního zájmu komunikátora. Email je dnes

hojně využíván také jako levnější varianta klasické komunikace. Většina neziskových organizací hromadně vyrábí tištěné materiály. Většinou se jedná o plakáty, letáky a brožury propagující cíle a základní služby. Pravidelně publikujte různé newslettery, časopisy nebo newslettery. Mnoho organizací má ze zákona povinnost zveřejňovat výroční zprávy. Přestože jsou psány pro zřizovatele či instituce veřejné správy, lze je využít i jako propagační materiál. (Jakubíková, 2012)

Sociální sítě přinášejí zcela unikátní možnosti. Jedná se o prostředí primárně zaměřené na mladší skupinu. Internet přinesl nové možnosti také díky online bankovníctví. To může vést k většímu využívání transparentních bankovních účtů, které mají akce viditelné na webu. Veřejná akce obvykle představuje konkrétní aktivitu neziskové organizace. Odbornou činností jsou konference, kurzy a semináře, z nichž jsou vydávány sborníky a publikovány články v médiích. (Bačuvčík, 2011)

2.7 Marketingový výzkum

Americká marketingová asociace (AMA) definuje marketingový výzkum jako funkci propojení spotřebitelů, zákazníků a veřejnosti s obchodníky prostřednictvím informací. Jedná se o informace používané k identifikaci a definování marketingových příležitostí, vytváření, zlepšování a vyhodnocování marketingových akcí, sledování marketingového úsilí a chápání marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace na základě povahy problému, vytváří metody pro sběr informací, řídí a implementuje proces sběru dat, analyzuje výsledky a sděluje poznatky a jejich důsledky. (Vysekalová, 2010)

Cíl práce a metodika

1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza a následná optimalizace marketingové strategie ve vybrané příspěvkové organizaci.

2 Metodika

2.1 SWOT analýza

Při tvorbě SWOT analýzy uvádíme vhodné faktory v každém kvadrantu. Tyto faktory pak odlišíme od ostatních, abychom věděli, který faktor je pro nás důležitější, který méně, se kterým máme více zkušeností, a naopak a stále se můžeme posunout dál. K rozlišení těchto faktorů používáme dvě škály. (Ekospace, 2012)

Tabulka 1 Tabulka vzorové SWOT analýzy – stanovení výkonnosti

Silné stránky	výkonnost	Slabé stránky	výkonnost
Webové stránky	3	Neznalost trhu	3
Znalost sociálních sítí	5	Vysoká cena	3
Technické zabezpečení	1	Nedostatečné zkušenosti	2
Příležitosti	výkonnost	Hrozby	výkonnost
Stabilita trhu	3	Silná konkurence	5
Noví zákazníci	4	Závislost na dodavatelích	2
Zahraniční silný dodavatel	4	Nové technologie	1

Zdroj: Autor práce

První stupnice určuje výkonnost faktorů, resp. Do jaké míry naše společnost daný faktor zvládá a jak je v něm silná. Každý faktor hodnotíme zcela samostatně a označíme ho příslušným číslem od 1 do 5. U silných stránek a příležitostí představuje číslo 5 silnou stránku nebo příležitost společnosti. 4 je méně, ale stále je to velká síla nebo příležitost. Číslo 3 je průměrná intenzita nebo příležitost provedení, číslo 2 je menší intenzita nebo příležitost provedení a číslo 1 je nejmenší intenzita nebo příležitost provedení. U slabin a hrozeb je číslo 5 nejvíce slabý faktor, tedy nejméně silná slabina nebo hrozba. Naopak číslo 1 představuje největší slabinu nebo hrozbu. Tento poměr lze ukázat na následujícím příkladu SWOT analýzy s použitím vybraných výběrových faktorů v tabulce 1.

Druhá stupnice určuje váhu nebo důležitost daného faktoru. Tedy důležitosti daného faktoru pro firmu v porovnání s ostatními faktory v daném kvadrantu. Faktory přiřazujeme od 0 do 1 a čím vyšší číslo faktoru přiřadíme, tím vyšší je váha a význam pro společnost.

Hodnotíme faktory mezi nimi v daném kvadrantu a součet všech vah v kvadrantu musí vždy dávat číslo 1. Tuto škálu lze použít k ukázce příkladu vzorové SWOT analýzy, která je zobrazena v tabulce 2.

Tabulka 2 Tabulka vzorové SWOT analýzy – stanovení váhy faktorů

Silné stránky	důležitost	Slabé stránky	důležitost
Webové stránky	0,3	Neznalost trhu	0,4
Znalost sociálních sítí	0,6	Vysoká cena	0,3
Technické zabezpečení	0,1	Nedostatečné zkušenosti	0,3
Součet	1		1
Příležitosti	důležitost	Hrozby	důležitost
Stabilita trhu	0,3	Silná konkurence	0,5
Noví zákazníci	0,4	Závislost na dodavatelích	0,3
Zahraniční silný dodavatel	0,3	Nové technologie	0,2
Součet	1		1

Zdroj: Autor práce

Po vyhodnocení výkonu a důležitosti vynásobte tyto hodnoty pro každý faktor a přidejte je k ostatním hodnotám v kvadrantu. Pro každý ze čtyř kvadrantů jsou výstupem výsledné hodnoty. Čím vyšší číslo v kvadrantu, tím větší důraz by měl být kladen na něj a jeho faktory. Firma tak získá cenný přehled o svých nemovitostech a okolí. (Ekospace, 2012)

2.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové výzkumy jsou jednou z nejběžnějších technik získávání primárních informací a jsou vedeny pomocí dotazníků nebo záznamových archů. Techniku lze dále rozdělit na písemnou, osobní, telefonickou, elektronickou nebo na kombinaci obou, a to na základě kontaktu s respondentem. Mezi písemné kontakty patří často používané dotazníky. (Foret a Stávková, 2003)

Výběr respondentů je v průzkumu velmi důležitý. Je třeba věnovat pozornost tomu, na koho se výzkum zaměří, jak bude výzkum probíhat a kolik tam bude respondentů. Není-li z časových nebo ekonomických důvodů možné provést úplný průzkum, měl by být vybrán vzorek reprezentující základní soubor. V této souvislosti lze hovořit o reprezentativních studiích, protože výsledky získané z vybraného souboru lze aplikovat na celý základní soubor. Opakem je výběrové studium, kde základní soubor představují subjekty v pravděpodobnostních a nepravděpodobnostních vzorcích. Do pravděpodobnostního

vzorku mohou být zahrnuti respondenti, kteří budou stejně pravděpodobně vybráni. (Kantorová, 2014)

Odborná literatura uvádí, jakým způsobem strukturovat dotazník. Musí obsahovat tyto části (Kantorová, 2014):

- název dotazníku
- společenská rubrika – oslovení, představení zkoumaného problému a tazatele,
- úvodní otázky – musí respondenta motivovat k pokračování vyplňování,
- filtrační otázky – zjišťuje se, zda respondent patří do výběrového vzorku,
- věcné otázky,
- specifické otázky - respondent se díky nim dostává více do zkoumané problematiky,
- identifikační otázky,
- poděkování.

Dotazník bývá sestaven z několika typů otázek mající různé podoby (Boučková, 2003):

- otevřené otázky – nenabízejí variantu odpovědi, respondent odpovídá vlastními slovy,
- uzavřené otázky – nabízejí variantu odpovědi „ano“ a „ne“,
- přímý dotaz – dotaz přímo na podstatu věci,
- nepřímý dotaz – svou formulací zastírá smysl.

V rámci výzkumné části této bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zaměřovalo především na marketing a propagaci DDM Písek. Mimo jiné výzkum se zaměřil i na celkovou spokojenost s organizací, lektory či s cenami kroužků. Dotazníkové šetření probíhalo v měsících říjen až prosinec roku 2021 prostřednictvím webového formuláře Google Forms, který byl rozposlán přímo organizací DDM Písek, a to aktivním účtům jejich databáze klientů. Jednalo se tedy o dospělé účastníky, kteří spravují kroužky svým dětem či sami sobě.

Dotazník byl celkově rozeslán na 1724 klientských účtů, a z nich vyplnilo dotazník 518 klientů DDM Písek, avšak 4 z nich byly nedokončené a 18 lidí uvedlo, že aktuálně nenavštěvují DDM Písek, a proto byly tyto dotazníky z výzkumu vyřazeny po sérii identifikačních otázek. Celkově se tedy výzkumu zúčastnilo 496 relevantních respondentů (vyjma identifikačních).

Celkové dotazníkové šetření obsahovalo 23 otázek, z nichž první tři byly identifikační ohledně věku, pohlaví a skutečnosti, zda jsou aktuálními klienty DDM Písek. Následovaly obecné otázky ohledně kroužků, které navštěvují, jednotlivých oddělení, cen, akcí, táborů či spokojenosti s lektorem. Jednalo se tedy o otázky, které by pro DDM Písek mohly být nosnou informací při tvorbě strategie. Následovala třetí část otázek, která se zaměřovala na marketing a PR organizace či na znalost sociálních sítí a webových stránek organizace. Tyto informace byly velmi přínosné pro návrh marketingové strategie organizace.

Praktická část

1 Dům dětí a mládeže Písek

Jak již bylo naznačeno v úvodu této práce, praktická část se bude zabývat analýzou příspěvkové organizace Dům dětí a mládeže Písek. V této kapitole a kapitolách následujících bude popsána organizace a její činnost, ale také bude analyzována její aktuální marketingová strategie. V závěru své práce uvedu na základě situační analýzy doporučení ke zlepšení stávající strategie.

1.1 Základní údaje o organizaci

Dům dětí a mládeže Písek je příspěvková organizace zřizovaná Jihočeským krajem. DDM se ve své činnosti řídí Statutem a Organizačním řádem DDM. Jeho činnost je dále usměrňována novelizovanými a obecně platnými předpisy, vyhláškami MŠMT (Metodický pokyn MŠMT k činnosti a zásadám financování SVC č.j.28 089/98 – 51) hospodářskými orgány, (zákon č.576/1990 Sb., zákon 563/1991 Sb., Vyhláška MF č.205/1991 Sb. zákon č.250/2000 Sb.) ve znění pozdějších předpisů a dalšími vnitřními závaznými pokyny.

Postavení pedagogických pracovníků DDM Písek je dáno Školským zákonem č.472/2011 Sb. a vztahuje se na ně Vládní nařízení č.75/2005 Sb. o stanovení rozsahu přímé výchovné práce. Jejich platové zařazení je dáno nařízením vlády č.330/2003 Sb.ve znění 537/2005 Sb. a č.637/2004 Sb. o platových poměrech a zákonem č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících ve znění pozdějších předpisů a nařízení. Středisko volného času v Písku uskutečňuje činnost ve více oblastech zájmového vzdělávání a jako typ střediska volného času vystupuje pod názvem Dům dětí a mládeže.

Tabulka 3 Základní informace o organizaci

Název	Dům dětí a mládeže Písek
Adresa	Švantlova 2394. 39701 Písek
Druh organizace	Příspěvková organizace
zřizovatel	Jihočeský kraj
IČ	60869941
REDIZO	600028241
e-mail	info@ddmpisek.cz, adam@ddmpisek.cz
ředitel	Ing. Jana Adam

Zdroj: Autor práce

Podle vyhl. č.74/2005 Sb. § 2 lze zájmové vzdělávání uskutečňovat zejména těmito formami:

1. příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tématickou rekreační činností
2. pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností
3. táborem a další činností s pobytem
4. osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací k prevenci sociálně patologických jevů
5. individuální práci, vytvářením podmínek pro rozvoj nadání
6. využitím otevřené nabídky spontánních činností
7. klubovou činností

Středisko může poskytovat metodickou, odbornou, popřípadě materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání, případně školám a školským zařízením. Činnost střediska je určena pro děti, žáky, studenty, pedagogické pracovníky, popřípadě další osoby, a to bez ohledu na místo jejich trvalého pobytu nebo jiné podmínky. O přijetí účastníka k činnosti střediska se rozhoduje na základě písemné či elektronické přihlášky.

DDM je v provozu po celý školní rok, včetně prázdnin, a to podle schváleného ŠVP celoročního plánu práce. Práce v zájmových útvarech v pravidelné zájmové činnosti se zahajují zpravidla první týden v říjnu (září je na likvidaci letních základen, přípravu nových kroužků a materiálu, vybírání dovolených) a končí poslední týden v květnu (červen je na přípravu letní činnosti a vybírání dovolených). Provoz DDM se zahajuje v 8:30 hodin a končí nejpozději do 21:00 hodin (zařízení je takto otevřeno pro ZÚ mládeže a dospělých).

1.2 Financování organizace

Část peněžních prostředků DDM získává prostřednictvím poskytování služeb, a to organizací zájmových kroužků, táborů a různých akcí. Dále DDM získává příspěvky od zřizovatele, sponzorských organizací nebo jednotlivců či různých grantů.

Náklady DDM se dělí na náklady z činnosti, finanční náklady (kurzové ztráty) a daň z příjmu. Nejvíce finančních prostředků DDM vynakládá na organizaci své běžné činnosti a poskytování služeb, jako jsou náklady na pronájem prostor, náklady na spotřebu energie, cestovní náklady atd.

Dům dětí a mládeže je zřízen jako příspěvková organizace s právní subjektivitou. Hospodaření se řídí obecně platnými předpisy, především zákonem č.576/1990 Sb. o pravidlech hospodaření, zákonem č.563/1991Sb.o účetnictví, zákonem č.250/2000 Sb. aj. ve znění pozdějších předpisů.

DDM Písek je financován Krajským úřadem – Jihočeský kraj, odbor školství, mládeže a tělovýchovy České Budějovice a to formou:

1. přímých výdajů

- a. prostředky na platy včetně OON (dle stanoveného limitu zaměstnanců)
- b. zákonné odvody k platům a ostatním osobním nákladům
- c. FKSP
- d. ONIV

2. provozních výdajů

a. je stanoven KÚ dle Výkazu o činnosti střediska volného času Z15-01 a specifiky zařízení

3. financování výdajů vlastními příjmy

- a. úplata do zájmových výdajů
- b. poplatky za pobytové akce
- c. poplatky za příležitostné akce
- d. poplatky za kurzy, metodickou a osvětovou činnost
- e. ostatní příjmy spojené s činností organizace

4. financování výdajů dalšími příjmy (získané finanční prostředky jsou použity na zkvalitnění ZV)

- a. granty a příspěvky
- b. sponzorské dary

1.3 Strategické řízení v organizaci

DDM finančně zabezpečuje zřizovatel Jihočeský kraj, OŠMT se sídlem v Českých Budějovicích. Organizaci řídí ředitelka. Veškeré hospodářské, pedagogické i provozní zále-

žitosti, s výjimkou těch, které přísluší zřizovateli, jsou v pravomoci ředitelky. V její dlouhodobé nepřítomnosti potom zastává řízení statutární zástupce statutárního orgánu – zástupce ředitele.

Za vlastní plnění rozpočtu zodpovídá hospodářka, která se podle povinností vyplývajících z náplně práce, se podílí na sledování čerpání rozpočtu a jeho plnění. Přípravuje na PC podklady pro toto sledování, vede knihu faktur, došlé a odeslané pošty, zápisy z porad, odpisy, inventury, zápisné ZÚ, platby za LT, FKSP apod.

Základem strategického plánování organizace je ŠVP a celoroční plán práce DDM Písek, jehož nedílnou součástí jsou celoroční plány práce jednotlivých oddělení DDM. Plán vypracovává ředitelka na základě předložených plánů práce oddělení. Projednává ho pedagogická rada při zahájení školního roku. Plán práce se v DDM uchová po dobu 5 let. Všechna oddělení zpracovávají roční plán činnosti. K 31. říjnu daného kalendářního roku uzavírají stav členů v zájmových útvarech a počet kroužků a předkládají ředitelce ve statistice oddělení pro zahajovací výkaz DDM.

Pracovníci též vedou přehled o čerpání rozpočtu svého oddělení, stavu majetku (místní seznamy, inventurní soupisy, výpůjčky, provozní řády přidělených kluboven apod.). Přípravy na vlastní pedagogickou činnost mají přehledně v dokumentaci (deníky ZÚ, pozice soutěží, vyhodnocení aj.).

2 Poslání a vize DDM Písek

Posláním DDM Písek je inspirovat, podporovat a vést děti a mladé lidi k rozvoji jejich osobnosti, zejména smysluplným využíváním volného času a širokou škálou aktivit v bezpečném prostředí s profesionálním zázemím.

Vizi DDM Písek je: *"Jsme otevřené volnočasové centrum s tradičními i stylovými aktivitami a prostory pro všechny děti, žáky a studenty."*

A to znamená, že DM Písek chce:

- Provozovat zařízení s pestrou nabídkou aktivit pro všechny věkové kategorie.
- Při dosažení kvantity činností udržovat i vysokou kvalitu a profesionalitu.
- Být široce veřejně přístupným (otevřeným) zařízením a zároveň respektovat individuální potřeby klientů.

3 Cíle DDM Písek

Základní cíle zájmového vzdělávání vycházejí z právních dokumentů v oblasti vzdělávání schválených EU (např. Lisabonský dokument), Českou Republikou (např. Bílá kniha, Zákon 561/2001 Sb. Školský zákon, Národní program vzdělávání – zpracovaný MŠMT ČR), Jihočeským krajem (např. koncepce dalšího rozvoje zájmového vzdělávání v Jihočeském kraji) a dalších dokumentů zabývajících se vzděláváním a výchovou dětí, žáků, studentů a dospělých (např. Zdraví 21, Závěry z celostátních konferencí a seminářů apod.).

3.1 Základní cíle DDM Písek

- Hledání a vytváření kvalitních podmínek a zázemí pro ZV.
- Vyhledávání odborně a pedagogicky vzdělaných vedoucích (PVČ) a zabezpečování jejich dalšího vzdělávání.
- Hledání nových trendů v oblasti ZV a jejich zařazení do nabídky DDM.
- Organizace okresních a krajských kol soutěží a přehlídek vyhlašovaných MŠMT.
- Organizování a účast na dalších soutěžích a přehlídkách.
- Vyhledávání a podávání projektů a grantů pro zabezpečení ZV.
- Činnostmi ZV pokrýt co největší skupinu dětí, mládeže a dospělých.

4 Marketingový mix pro DDM Písek

4.1 Služba

Zájmové vzdělávání poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti. Základní činnosti ZV stanovuje Vyhláška č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů.

Takto pojaté zájmové vzdělávání se uskutečňuje se zejména těmito činnostmi:

1. pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností
2. příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností
3. táborovou činností a další činností spojenou s pobytem
4. osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky, a studenty, popřípadě i další osoby k vedení k prevenci sociálně patologických jevů
5. individuální práci, zejména vytvořením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů
6. využitím otevřené nabídky spontánních činností
7. péčí o nadané děti, žáky a studenty prostřednictvím vzdělávacích programů, kurzů a exkurzí,
8. organizováním soutěží a přehlídek dětí a žáků, a to ve spolupráci se školami a dalšími institucemi

Konkrétní obsahy jednotlivých oblastí ZV jsou upřesňovány a doplňovány na aktuální období podle aktuálního personálního (pedagogického) obsazení pracovišť a finančních a technických možností DDM.

4.1.1 Příležitostná, výchovná, vzdělávací, zájmová a rekreační činnost

Příležitostné zájmové vzdělávání zahrnuje nabídku organizovaných nebo cyklických akcí výchovně vzdělávacího nebo rekreačního charakteru. Patří sem i soutěže a přehlídky vyhlášené nebo doporučené MŠMT, které DDM organizuje z pověření svého zřizovatele a následně zabezpečuje příslušná kola jak organizačně, tak i odborně. Tato činnost ve smyslu Vyhlášky č.55/2005 Sb. je považována za činnost se zaměřením na vyhledávání talentů a práce s nimi.

4.1.2 Pravidelná činnost

Je uskutečňována v zájmových útvarech, jimiž jsou zejména kroužky, kluby, soubory, kurzy. Jejich zřízení povoluje ředitelka, který určí minimální počet dětí s ohledem na bezpečnost a prostorová uspořádání v DDM. Jejimi účastníky jsou zapsaní členové zájmových útvarů.

4.1.3 Táborová činnost

Je uskutečňována formou táborů, příměstských a odborných soustředění jako vyvrcholení činnosti zájmových útvarů, dále formou táborů a krátkodobých tzv. víkendových akcí určených především pro děti, případně mládež s dosud nevyhraněnými zájmy. Prázdninová činnost se realizuje o všech školních prázdninách. Stálé tábory DDM organizuje na základně Kobyla či jiných pronajatých základnách (jarní a zimní tábory).

4.1.4 Spontánní činnost

Je uskutečňována formou průběžné nabídky zájmového nebo rekreačního charakteru bez pevného řádu a časového vymezení za nepřímého pedagogického působení. Vzhledem k vytíženosti provozu v DDM se jedná většinou o nabídky v době podzimních, vánočních, zimních, jarních prázdnin apod.

4.2 Cena

Zájmové vzdělávání je poskytováno zpravidla za úplatu. Na úhradu nákladů spojených s činnostmi v DDM přispívají rodiče finanční částkou dle Vyhlášky 74/2005 Sb. § 11. Její výši stanoví ředitelka dle §12 č.74/2005 Sb. písemným příkazem, po konzultaci s vedoucím oddělení, s přihlédnutím k materiální a další náročnosti práce ZÚ.

Výši úplaty za tábory stanoví ředitelka dle §12 č.74/2005 Sb. také písemným příkazem a určí termín splatnosti. Ceny se pohybují v rozsahu od 200 do 2600 Kč dle náročnosti a umístění kroužku za školní rok.

Zápisné je složeno z příspěvku na provoz DDM a z částky, která bude použita pro samotnou činnost zájmového útvaru.

Výše úplaty bývá stanovena takto:

- průměrné skutečné neinvestiční výdaje na účastníka v uplynulém kalendářním roce
- výše úplaty za jednotlivé kroužky může být stanovena pod hranicí 100%
- maximálně však do výše 180 %, výjimku však mohou tvořit kroužky se specifickou finanční náročností na vybavení (keramika, lukostřelba, airsoft apod.)

4.3 Místo

Dům dětí a mládeže v Písku je ve vlastním objektu Švantlova 2394, které je také sídlem organizace. V Písku má dále vlastní objekty v ulici Putimská 156 a objekty Putimská bez č.p. pro CBUS. Pracoviště v Milevsku je ve vlastním objektu Na Tržišti 560. Pracoviště CEVO Zvířátkov je v pronajatém objektu Bakaláře 128/9, Písek. Majitelem objektu je město Písek. Pracoviště Dům U Koulí, Fráni Šrámka 131, Písek je v zápůjčce od města Písek. Majitelem objektu je město Písek.

4.4 Propagace

Tato kapitola je zaměřena na formy propagace a marketingu, které organizace DDM Písek využívá.

4.4.1 Internetové stránky

Prvním nástrojem, který organizace k propagaci používá jsou internetové stránky dostupné na webové adrese www.ddmpisek.cz a www.ddmmilevsko.cz. Prostřednictvím webových stránek se klienti přihlašují do klientské sekce, kde mohou v pozici rodiče spravovat přihlášky na kroužky, akce i tábory za všechny své děti. Prostřednictvím této části webových stránek je možné také získat platební údaje k platbě převodem či je zde možnost uhradit úplatu za kroužek, akci či tábor prostřednictvím platební elektronické brány.

Webové stránky prošli několika úpravami, naposledy v srpnu roku 2021 a jsou napojeny na databázový systém určený pro střediska volného času – Domeček.

Na webových stránkách jsou také zobrazeny aktuální informace či pozvánky na akce. Součástí webových stránek jsou povinně zveřejňované dokumenty či výsledkové listiny soutěží MŠMT.

4.4.2 Logo

Aktuální logo organizace vzniklo v roce 2014 jako moderní náhrada loga předešlého. Přešlé logo vzniklo v roce 2003 a používalo se až do roku 2014 s výjimkou několika míst, kde je zakomponované, ale je problematické jej vyměnit (např. fasáda hlavní budovy DDM).

Obrázek 2: Staré logo DDM Písek



Zdroj: DDM Písek

Nové logo je veškeré corporate identity, tedy součástí přihlášek i hlavičkových papírů, zkrátka všech dokumentů DDM Písek. Logo se skládá ze tří barev a využívá kostkovou grafiku, která se prolíná celým organizačním designem. Logo si organizace vytvořila sama pomocí pracovníků.

Obrázek 3 Logo DDM Písek



Zdroj: DDM Písek

Jednotlivé barevné kostičky jsou znakem oddělení a zároveň jsou tak i členěny kroužky, aby klienti věděli, kterému vedoucímu oddělení zavolat nebo napsat. Tímto vizuálem se tedy rozčleňuje DDM Písek na 5 oddělení v Písku a 2 v Milevsku. Společně s novým logem vznikla i jeho alternativa pro pobočku v Milevsku, která spadá pod DDM Písek.

Obrázek 4 Logo DDM Milevsko



Zdroj: DDM Písek

4.4.3 Sociální sítě

V současné době využívá organizace několik sociálních sítí pro svůj vztah s veřejností. Hlavním kanálem je stránka organizace na platformě Facebook. Mimo to používá organizace také Instagram a YouTube či TikTok. V rámci Facebooku a Instagramu organizace sdílí informace a příspěvky určené klientům.

Placené reklamy k propagaci na těchto sítích organizace prozatím nevyužívá.

4.4.4 Public relations

Pro styk s veřejností využívá organizace především webové stránky, Facebook a Instagram. Dalším kanálem jsou informační emaily klientům, nejsou však pravidelné a jsou využívány především v informativních a nouzových situacích.

Dalším prvkem jsou informativní letáky, které slouží jako pozvánky na akci. Objevují se na nástěnkách k tomu určených ve všech budovách DDM. Zároveň jsou také v elektronické verzi zobrazeny na webových stránkách, sociálních sítích a informačních televizích, v prostorách DDM. Všechny plakáty mají jednotnou úpravu. Jsou jednoduché a přehledné. Plakáty si tiskne sama organizace, a to barevným tiskem na formáty čtvercových papírů, aby byla dodržena corporate identity, která je postavena na geometrickém tvaru čtverců. Na začátku měsíce je také seznam akcí posílám ke zveřejnění do všech městských novin a kulturních přehledů.

Další listinnou podobu, která je pro organizaci důležitá, je leták s přehledem kroužků. Kroužky jsou řazeny z jedné strany podle dne a času konání, z druhé strany podle oddělení, do kterého kroužek spadá včetně kontaktu na vedoucího oddělení. Letáky jsou distribuovány do všech základních škol ve městě na začátku školního roku, bohužel dle slov ředitelky, ne všechny školy na jejich distribuci spolupracují. Tyto letáky si organizace nechává vytisknout ve specializované tiskárně.

DDM Písek využívá v oblasti public relations také prezentaci na různých městských akcích je například městská slavnost Dotkni se Písku, divadelní akce Šrámkův Písek nebo Veletrh volnočasových aktivit, které pořádá Centrum Kultury Písek. Na všechny akce tohoto druhu přispívá DDM Písek programem, vzdělávacími programy pro děti či tvořivými dílničkami pro děti. Všechny tyto činnosti jsou označeny vizuály a bannery, které jsou ve stylu corporate identity a stejně tak pracovníci jsou označeny tričky s logem organizace.

4.5 Lidé

V organizaci je zaměstnáno 17 osob na plný úvazek. Jedná se o 10 pedagogů, dále 2 ekonomky a 5 provozních zaměstnanců.

Z počtu pedagogů jich 10 splňuje pedagogickou způsobilost pro přímou pedagogickou činnost podle Zákona o pedagogických pracovnících č.563/2004 Sb.

Kompetence pedagogických pracovníků vycházejí z potřeby aktivní spoluúčasti na přípravě i realizaci všech činností. Pedagogický pracovník DDM je kompetentní k volbě metod, forem, postupů práce, vedení a spolupráce s externími pracovníky. Pedagogický pracovník má možnost propojovat činnosti v rámci oblasti svého působení a po dohodě i s ostatními odděleními. S kompetencemi přijímá pedagogický pracovník i osobní zodpovědnost za dodržování bezpečnosti, vnitřního řádu a plánu činnosti.

Z provozních zaměstnanců plní většina kvalifikační předpoklady nebo požadavky na obor vzdělání stanovené vnitřním platovým předpisem. Provozní zaměstnanci se pravidelně zúčastňují odborných seminářů ve svém oboru a školení BOZP, které zajišťuje ředitelství DDM.

Činnost je také zajišťována zaměstnanci externími, a to převážně pedagogy, kteří zajišťují pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činnost. S nimi je sepsána Dohoda o provedení práce, Dohoda o pracovní činnosti či Dobrovolnická smlouva Pro vedení zájmových útvarů jsou zpracována Práva a povinnosti vedoucího zájmového útvaru. V zařízení jsou i 2 externí provozní zaměstnanci (vrátne 0,5 úvazku) a IT technik.

Externí pracovníci jsou odměňováni na základě pracovní dohody v souladu s Vnitřním platovým předpisem DDM. U vedoucích zájmových útvarů se uzavírá dohoda od zahájení do konce školního roku. U ostatních pracovníků se příslušná dohoda uzavírá na zadané práce (prázdninová činnost, vrátne aj.) Ve všech případech musí být podmínky dohody předem projednány a odsouhlaseny ředitelkou. Za neplnoleté externí pracovníky (většinou se jedná o studenty, kteří vedou zájmový útvar) přebírá zodpovědnost vedoucí příslušného oddělení. Mladiství nesmí v DDM pracovat samostatně, resp. v objektu musí být vždy osoba starší 18 let, která nad nimi vykonává dohled a je o tom poučena. Porady externistů si svolává vedoucí příslušného oddělení. V deníku ZÚ vyznačí vedoucí oddělení vždy poučení o bezpečnosti při práci, o protipožárních předpisech, chování v objektu, poučení o první pomoci, event. o uzamykání objektu po skončení činnosti.

S organizacemi, s nimiž DDM spolupracuje, uzavírá zařízení dohody, v nichž se konkretizuje podíl činnosti jednotlivých partnerů.

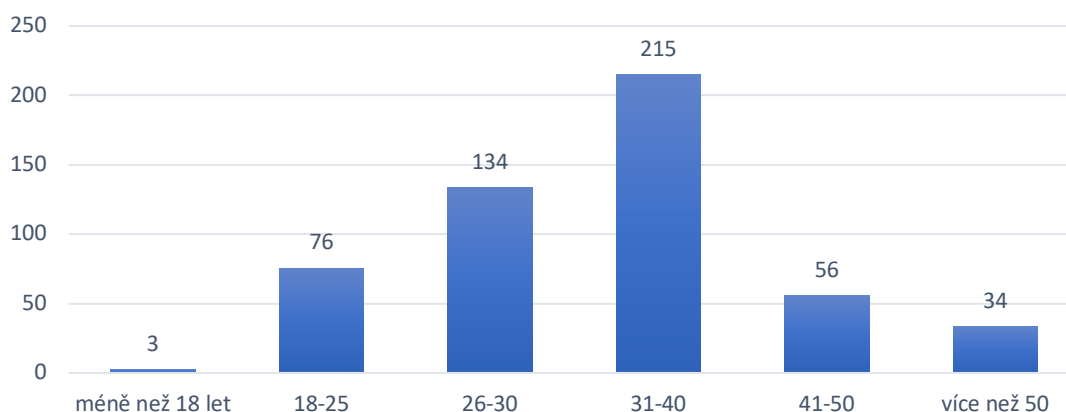
5 Vyhodnocení průzkumu

5.1 Charakteristika respondentů

První část otázek byla věnována identifikačním otázkám pro stanovená charakteristiky respondentů. První otázkou dotazníkové šetření byla identifikační otázka ohledně pohlaví respondentů. Celkem 467 respondentů z 518 dotázaných byly ženy, což je pochopitelné, jelikož obvykle ženy řídí formální i neformální vzdělávání svých dětí. Zbýlých 51 respondentů muži. Další identifikační otázkou byl věk respondentů. Na výběr bylo celkem 6 možností, a to méně než 18 let, 18 až 25 let, 26 až 30 let, 31 až 40 let, 41 až 50 let a více než 50 let. Nejobsáhlejší skupinou byli respondenti ve věku 31–40 let, což opět odpovídá předpokladům, že se jedná o rodiče dětí, které na kroužky do DDM Písek docházejí. Podrobné zastoupení odpovědí zobrazuje graf níže. Muži, kteří vyplňovali dotazník a byli méně zastoupeni než ženy, tak 86 % z nich byli ve věku do 30 let, tudíž se ve většině případů nejednalo o rodiče dětí, ale o samotné účastníky kroužků. Pouze 7 mužů uvedlo, že je starších než 40 let.

Třetí otázkou byla identifikace současných klientů DDM Písek. Celkově 496 respondentů odpovědělo, že jsou současnými klienty organizace. Ostatní dotazníky byly z výzkumu vyloučeny a pro následné šetření bylo použito pouze těchto 496 dotazníků.

Graf 1 Věk respondentů



Zdroj: Autor práce

Čtvrtou identifikační otázkou bylo, zda navštěvují kroužek sami dotazovaní, jelikož organizace má v nabídce i kroužky pro dospělé nebo zda jsou klienty jejich dětí. Z této otázky vyplynulo, že celkem 21 dospělých respondentů navštěvuje kroužek pro dospělé, zbytek má v organizaci zapsané jedno či více dětí. Po rozhovoru s ředitelkou organizace

je také patrné, že v některých ojedinělých případech spravují klientský účet dítěti prarodiče namísto rodičů. Těchto případů je však podle ředitelky minimum. Součástí původního dotazníku byla také otázka, kolik kroužků v organizaci navštěvují, avšak po konzultaci s paní ředitelkou byla otázka vyjmuta, jelikož tuto statistiku jsou schopni vygenerovat z databáze klientů. V aktuálním školním roce 21 % dětí navštěvuje více než jeden kroužek v DDM Písek.

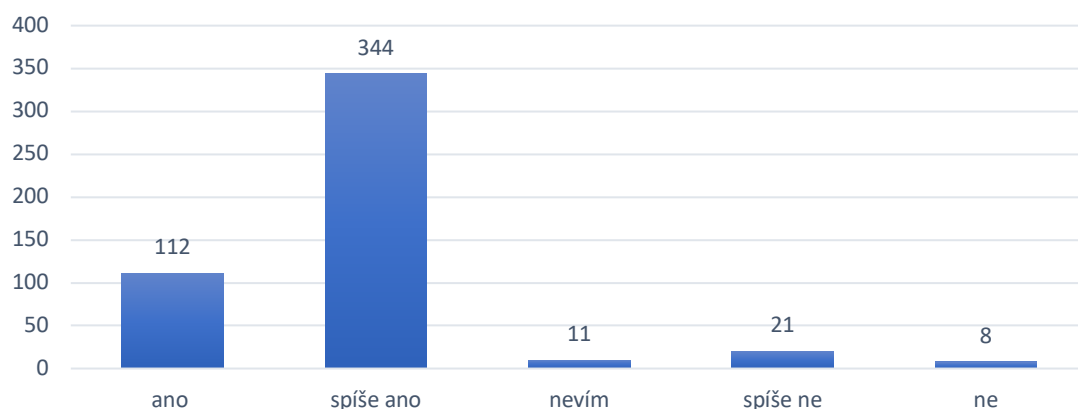
Charakteristickým respondentem tohoto šetření je tedy žena ve věku 31 až 40 let, která má v letošním školním roce zapsané v DDM Písek jedno dítě na více kroužků.

5.2 Spokojenost respondentů s nabídkou

Druhá část dotazníku obsahovala obecné otázky ohledně kroužků, které klienti navštěvují, dále pak otázky ohledně jednotlivých oddělení, cen, akcí, táborů či spokojenosti s lektorem. Jednalo se tedy o otázky, které by pro DDM Písek mohly být nosnou informací při tvorbě strategie.

Další část otázek se zaměřovala na nabídku a cenu kroužků. Z výsledků vyplývá, že nabídka kroužků přijde klientům dostatečně pestrá a zajímavá. Pouze 29 respondentů nepovažuje nabídku za dostatečnou a 93 % z nich byly ženy. Z této skutečnosti vyplývá, že jsou více spokojeni s nabídkou muži. Pohledem ředitelky je to z toho důvodu, že velká část DDM Písek je zaměřena na technické a počítačové kroužky.

Graf 2 Pestrůst nabídky kroužků DDM Písek



Zdroj: Autor práce

Všichni zúčastnění však dostali rozšiřující otevřenou otázku, o jaké činnosti či kroužky by se podle nich měla nabídka rozšířit. Mezi odpověďmi bylo nejčastěji zaznamenáno především kroužky pro školkové děti či ještě mladší děti. Tuto odpověď uvedly ve 100 % zastoupení ženy ve věku 26 až 30 let, tudíž se jedná o maminky, které řeší aktuální

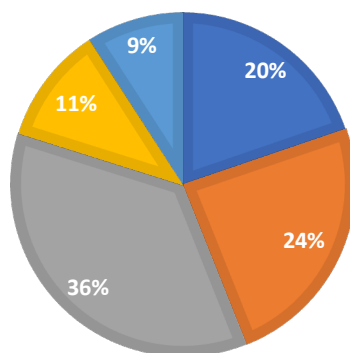
nabídku pro své malé děti a nepříjde jim adekvátně dostatečná, jak by si představovaly. Jak však uvedla ředitelka organizace, bohužel tyto skupiny dětí nespádají do cílové skupiny organizace tzn. že nejsou státem rozpočtovány a dotovány jako děti ostatní. Do cílové skupiny spadají pouze děti předškolního věku, tedy posledního ročníku mateřské školy. Několik málo kroužků v nabídce organizace tedy má, ale ředitelka uvádí, že si uvědomují, že jich není příliš mnoho.

Další část této sekce otázek se věnovala cenové hladině kroužků. Většina respondentů se přiklání k hodnotám, že jsou ceny nízké, velmi nízké či běžné. Pouze 20 % dotázaných považuje ceny za vyšší nebo drahé. Tato skupina osob byla z více než 80 % ve věku do 25 let. Jedná se proto obvykle o klienty bezdětné, kteří jsou sami členy kroužků a pravděpodobně mají buď nižší příjem či jsou ještě studenty. Ředitelka uvedla, že ceny jsou u některých kroužků velmi odlišné podle činnosti či umístění, a to v rozsahu od 200 do 2600 Kč za školní rok. Průměrná cena kroužku v organizaci je 1100 Kč při 35 lekcích za školní rok.

Graf 3 Ceny kroužků

CENY ZA KROUŽEK SE MI ZDAJÍ...

■ velmi nízké ■ nízké ■ běžné ■ drahé ■ velmi drahé



Zdroj: Autor práce

Další část se věnovala spokojenosti s vedoucím kroužku, který navštěvují. Na výběr bylo šest oblastí, které byly známkovány jako ve škole. Byly to tyto oblasti:

- Komunikace
- Vedení kroužku
- Pedagogické schopnosti
- Odbornost
- Informovanost

- Celková spokojenost

Všechny tyto oblasti byly velmi dobře hodnoceny, obzvláště v kategorii celkové spokojenosti či odbornosti, kde celkové hodnocení nepřesáhlo hodnotu 1,2. Horší známky byly voleny především staršími respondenty ve věku nad 40 let.

Další část dotazníkového šetření zjišťovala, zda se respondenti nebo jejich děti účastnili některé z akcí DDM Písek a zda jsou s nabídkou spokojeni. Devátá otázka dotazníkového šetření tedy zjišťovala, zda se respondenti účastnili některé z akcí organizace. Celkem 321 respondentů se tedy zúčastnilo některé z akcí, což je 65 %. 11 % účastníků si není jisto, zda byli součástí některé z akcí organizace. Spokojenost s celkovou nabídkou akcí organizace již nepřinesla tak chvályhodné výsledky. Většina respondentů není dostatečně spokojená s celkovou nabídkou akcí. Pouze 30 % dotázaných je zcela nebo spíše spokojeno s nabídkou akcí.

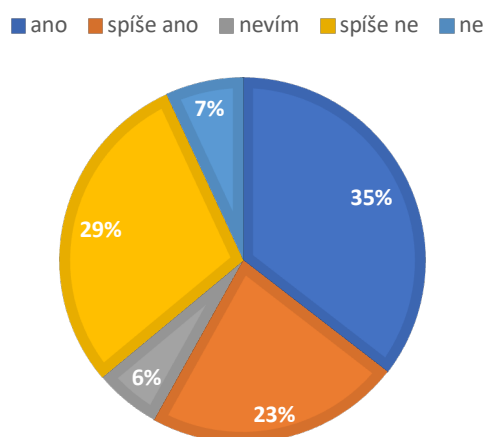
Ředitelka organizace tuto skutečnost okomentovala, že je aktuálně problematika akcí silně ovlivněna covidovými opatřeními, a proto je nabídka daleko užší a omezená oproti době před covidem. Upozornila také, že velké množství akcí je plánováno a realizováno přímo pro konkrétní kroužky a jejich účastníky, a proto nejsou příliš veřejně vidět.

Poslední sekce otázek této části byla věnována táborům, které jsou nedílnou součástí pracovní náplně organizace. Celkem 80 % účastníků, kteří navštěvují některý z kroužků organizace, také zároveň jezdí na tábory této organizace. Skupina respondentů, která uvedla, že se neúčastnila táborů byly zejména ženy ve věku do 30 let. Jejich děti jsou tedy nižšího věku, a pravděpodobně z toho důvodu ještě nebyly na táboře. Ředitelka uvádí, že podle statistiky DDM Písek je průměrný věk na příměstských táborech 9 let, na pobytových dokonce 12 let.

I celková spokojenost s nabídkou táborů byla již větší než u akcí, avšak 36 % dotázaných není spokojeno s aktuální nabídkou. Organizace v současné době nabízí spíše příměstské tábory, jelikož několikátým rokem opravuje a rekonstruuje svou táborovou základnu. To se také objevilo v doplňující otevřené otázce. Klienti postrádají větší nabídku pobytových táborů, ale podle slov ředitelky by se k nim organizace měla navrátit v příští školním roce, jelikož rekonstrukce základny bude dovršena.

Respondentům, zejména mužům, chybí také konkrétní odborně zaměřené tábory, které by byly vyústěním roční práce jednotlivých kroužků. Nabídka jim přijde příliš obecná a jednotvárná.

Graf 4 Spokojenost s nabídkou táborů



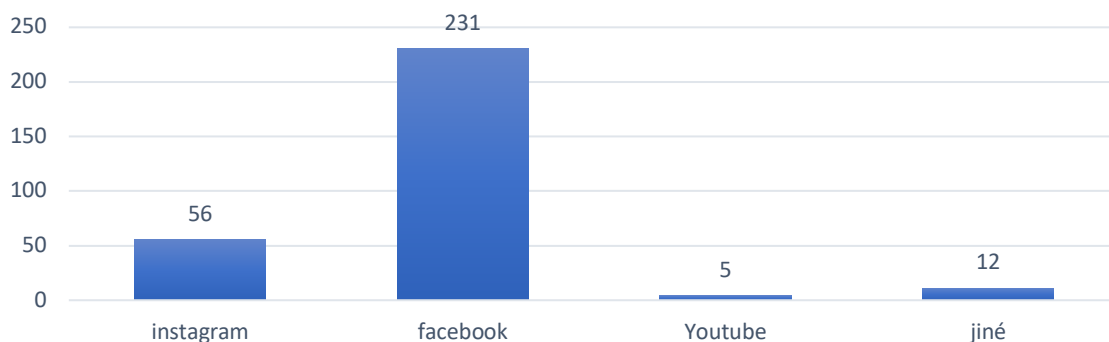
Zdroj: Autor práce

5.3 Marketing a PR organizace

Následovala třetí část otázek, která se zaměřovala na marketing a PR organizace či na znalost sociálních sítí a webových stránek organizace. Tyto informace byly velmi přínosné pro návrh marketingové strategie organizace. Tato sekce dotazníku se tedy věnovala především sociálním sítím, propagaci a marketingu organizace.

Více jak 50 % dotázaných uvedlo, že sociální sítě organizace nesleduje nebo neví, zda je sleduje. Jednalo se především o muže a ženy starší 40 let. Zajímavou a přínosnou informací však bylo konkrétní sledování jednotlivých sociálních sítí. Respondenti mohli zvolit jednu či více možností. Jednoznačně nejsledovanější formou je facebooková stránka organizace, kde jsou sdíleny aktuality a příspěvky z činnosti organizace (obdobně jako na webových stránkách). Instagram sleduje pouze 56 dotázaných a Youtube dokonce pouze 5 respondentů.

Graf 5 Využívané sociální sítě organizace

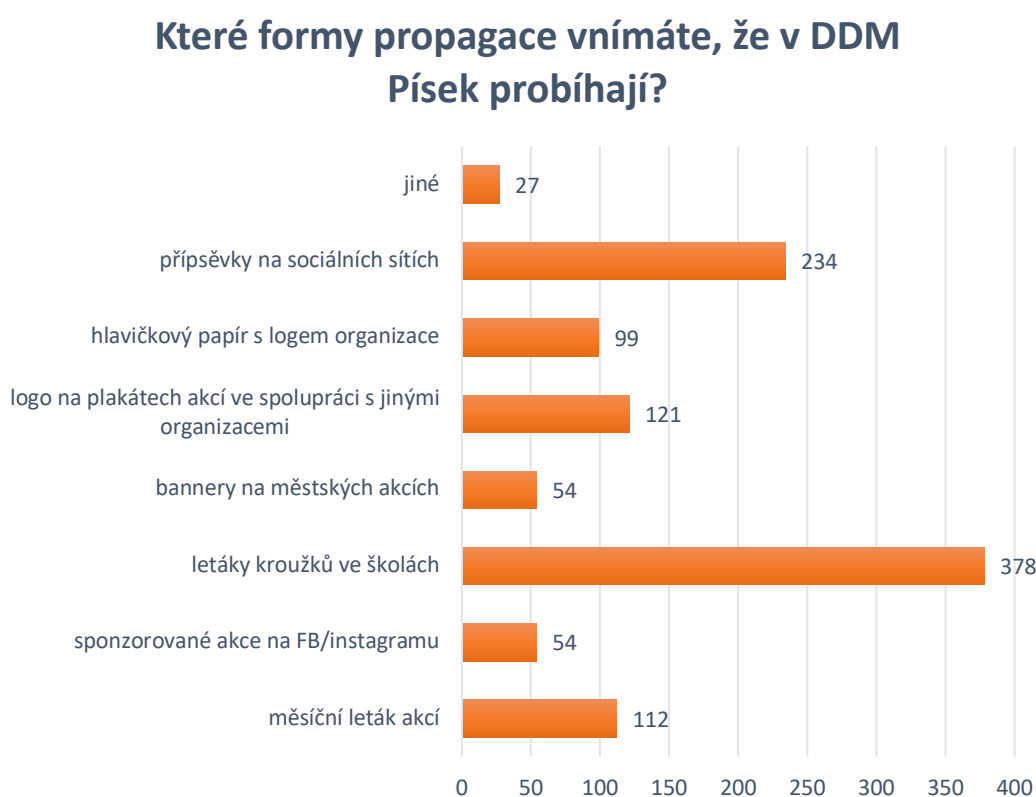


Zdroj: Autor práce

Pouze 36 % dotázaných se domnívá, že propagace organizace je dostatečná. O tom také vypovídá nepříliš častá četnost příspěvků na všech uvedených platformách.

Další otázka se zaměřovala na PR, a které formy propagace organizace respondenti směrem k nim vnímají. U této otázky mohli zvolit jednu či více odpovědí, podle toho, jaké formy zaregistrovali. Jako nejlépe hodnocené dopadly letáky s přehledem kroužků, které děti dostávají ve školách na začátku školního roku. Ředitelka však uvádí, že s touto distribucí mívají problémy, jelikož některé školy se nezapojují do jejich distribuce dětem. Další v pořadí byly příspěvky na sociálních sítích.

Graf 6 Druhy propagace DDM Písek



Zdroj: Autor práce

Osmnáctá otázka se zaměřovala na návštěvnost webových stránek organizace. Celkem 406 respondentů uvedlo, že pravidelně navštěvuje webové stránky organizace, což je více než 80 %. Je patrné, že webové stránky jsou silným komunikačním kanálem. Další otázka se zaměřovala na důvody návštěvy webové prezentace, které respondenti využívají zejména ke správě přihlášek prostřednictvím klientského účtu, placení prostřednictvím platební brány nebo obecné informace k fungování kroužků. Oceňují také telefonní kon-

takty na pedagogy a vedoucí pracovníky, avšak trochu postrádají podrobný seznam kontaktů na jednotlivé lektory kroužků. I u této otázky bylo možné zvolit jednu či více odpovědí. Nové webové stránky hodnotí však respondenti velmi kladně. Připadají jim přehlednější a modernější a stejným způsobem přijímají a hodnotí logo DDM, které změnilo svou podobu naposledy před sedmi lety.

Poslední otázky dotazníkového šetření byly otevřené a vybízeli k názorům a připomínkám propagace a marketingu volnočasové organizace. Mezi hlavními názory bylo ucelení nabídky akcí nebo zavedení pravidelného newsletteru klientům prostřednictvím emailu.

5.4 Zhodnocení výsledků dotazníku

V rámci výzkumné části této bakalářské práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které se zaměřovalo především na marketing a propagaci DDM Písek. Mimo jiné výzkum se zaměřil i na celkovou spokojenost s organizací, lektory či s cenami kroužků. Tedy na informace, které by mohly být pro organizaci zásadní při tvorbě strategického a marketingového plánování.

Mezi pozitivní výsledky dotazníkového šetření lze jistě zařadit pestrost kroužků, jelikož nabídka DDM Písek činí v současném školním roce celkem 242 zájmových útvarů. Jako problematické označili respondenti, že organizace nabízí malý počet kroužků pro děti z mateřských škol či mladší, avšak stát tyto cílové skupiny nedotuje, a proto se na ně organizace nezaměřuje. Několik málo kroužků však i pro tento věk nabízí.

Další pozitivní informací pro organizaci je, že kroužky jsou cenově dostupné. Většina respondentů považuje ceny za nízké či průměrné.

Problém, který vyvstal z dotazníku je celkový počet akcí pro veřejnost a počet pobytových táborů. Většina klientů organizace ví o zveřejňovaných akcích a táborech a účastní se jich, avšak kvitovali by jejich navýšením. V případě táborů se jedná o dočasné, avšak několikaleté přerušení těchto činností, z důvodu přestavby letní táborové základny Kobyla u Vráže. Pobytové tábory by měly být zpět v nabídce ve školním roce 2022/2023 poté, co bude dokončena poslední fáze rekonstrukce, která probíhá v roce 2022. U akcí je problematické, že většina z nich je určena konkrétním kroužkům a nejsou otevřeny veřejnosti nebo kroužkům jiným. Děti si tak nemohou vyzkoušet některé činnosti, o které by do budoucna mohly mít zájem.

Poslední část dotazníku se věnovala public relations organizace. Respondenti v něm ocenili inovaci webových stránek, považují je za přehlednější s modernějším vzhledem, což

byl záměr organizace. Logo vnímají dost obdobným způsobem. Webové stránky jsou velmi využívány zejména z důvodu správy přihlášek, placení nebo kontaktu na pedagogy. DDM Písek je jediným DDM v kraji, které využívá elektronickou platbu kartou a klienti si tuto možnost velmi pochvalují. Z forem public relations má evidentně největší dopad leták s přehledem kroužků, který je distribuován prostřednictvím základních škol na začátku školního roku. Další silnou formou jsou sociální sítě, ze kterých je nejvíce využíván Facebook, a to jako zdroj informací.

6 SWOT analýza DDM Písek

Tabulka 4 Přehled faktorů SWOT analýza DDM Písek

Silné stránky	Slabé stránky
Poslání volnočasových aktivit	Omezené prostory
Odbornost lektorů kroužků	Neexistence fundraisingové strategie
Státní organizace	Malý počet akcí pro veřejnost
Materiální vybavení kroužků	Povědomí, propagace
Velký věkový i oborový rozsah kroužků	Absence pobytových táborů
Udávání trendů v pedagogie volného času	Poloha DDM
Velký potenciál pracovníků	Absence parkovacích míst u budov
Zajišťování soutěží MŠMT	Rozsah pracovních povinností ředitele
Technické vybavení a zázemí	Limit zaměstnanců – přetěžování
Týmová práce	Nevyužívání grantových příležitostí
Otevřenost organizace	Prezentace na veřejnosti
Vzdělávací programy pro školy	Narůstající administrativa
Vlastní táborová základna	Budovy nejsou bezbariérové
Cenová dostupnost	Nekoncepční marketingová strategie
Příležitosti	Hrozby
Spolupráce s městskými organizacemi	Pokles dětí z pravidelné činnosti
Zařazení kroužků pro chybějící cílové skupiny	Neaktivní přístup k volnému času
Mezinárodní projekty	Distanční volnočasová výuka
Oslovení většího počtu klientů	Úbytek financí od zřizovatele
Vlastní školení externích pedagogů	Odchod pracovníků do jiných sfér
Zapůjčení nevyužívaných prostor od města	Nedostatek kvalifikovaných externích pedagogů
Spolupráce s ostatními DDM	Konkurence z komerční sféry
Akce na klíč	Nedostatečná komunikace s rodiči
Tvorba didaktických pomůcek pro školy a ostatní DDM	Nezaměstnanost
Možnost vícezdrojového financování	Nezájem zřizovatele – převod pod města

Zdroj: Autor práce

Pro snadnější optimalizaci aktuální marketingové strategie je zapotřebí vyhodnotit aktuální situaci prostřednictvím SWOT analýzy. Analýza byla vypracována na základě prostudování interních dokumentů organizace a sestavena za pomoci ředitelky organizace v roce 2021. Nejprve byly stanoveny faktory ze všech 4 kvadrantů – silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Podrobný výčet zobrazuje tabulka 4 výše. Naopak rozbor jednotlivých kvadrantů následující podkapitoly.

6.1 Silné stránky

Tabulka 5 Silné stránky DDM Písek

Silné stránky	výkon- nost	Důleži- tost	výsle- dek
Poslání volnočasových aktivit	4	0,1	0,4
Odbornost lektorů kroužků	5	0,08	0,4
Státní organizace	4	0,15	0,6
Materiální vybavení kroužků	4	0,05	0,2
Velký věkový i oborový rozsah kroužků	3	0,08	0,24
Udávání trendů v pedagogie volného času	4	0,01	0,04
Velký potenciál pracovníků	1	0,05	0,05
Zajišťování soutěží MŠMT	3	0,05	0,15
Technické vybavení a zázemí	4	0,05	0,2
Týmová práce	1	0,03	0,03
Otevřenost organizace	2	0,08	0,16
Vzdělávací programy pro školy	3	0,07	0,21
Vlastní táborová základna	2	0,05	0,1
Cenová dostupnost	5	0,15	0,75
Součet		1	3,53

Zdroj: Autor práce

Přehled všech silných stránek DDM písek zobrazuje Tabulka 5 výše včetně ohodnocení faktorů na základě výkonnosti a důležitosti. Jako nejvýznamnější uvedla ředitelka organizace odbornost jednotlivých lektorů na kroužcích a cenovou dostupnost. Cenovou dostupností se myslí nízké ceny kroužků, jelikož průměrná cena jednoho kroužku na celý školní rok je u DDM Písek 1100 Kč, což činí při průměrných 35 lekcích za školní rok zhruba 31 Kč za lekcí. Ve srovnání s komerčními subjekty, které jsou konkurencí pro DDM, má organizace ceny v některých případech až o polovinu levnější. Stejně tak je na

tom i ve srovnání se sportovními zařízeními, kde se zaměřují na vrcholový sport či ve srovnání se základní uměleckou školou. Mezi silné faktory zařadila ředitelka organizace také zejména technické vybavení a zázemí, jelikož DDM písek patří mezi nejvíce technicky a počítačově zaměřené DDM v republice. Vlastní polytechnickou dílnu s šestnácti 3D tiskárnami různých druhů i velikostí, laserové CNC či několik druhů řezacích plotrů. Pro akce i kroužky využívá DDM celkem dvě virtuální reality, dvě počítačové učebny či celou řadu dronů a robotů.

Celkové materiálové vybavení kroužků hodnotí organizace také velmi pozitivně. Právě těmito záležitostmi dlouhodobě určují trendy ve volnočasovém vzdělávání a školí lektory v těchto oborech pro MŠMT. Velmi silným faktorem je také skutečnost, že se jedná o státní školské zařízení, zejména z hlediska toku financí. Ředitelka také uvádí, že silným faktorem, obzvláště ve spolupráci s dalšími subjekty a zdroji financování, je tvorba specializovaných vzdělávacích programů, se kterými se liší od konkurence. Jedná se například o geohry, strategické hry pro matematickou gramotnost, environmentální vzdělávací programy nebo programy využívající zážitkovou pedagogiku.

6.2 Slabé stránky

I v oblasti slabých stránek si je organizace vědoma velkého počtu faktorů. Jejich přehled zobrazuje tabulka 6 níže.

Mezi největší slabiny organizace patří zejména absence fundraisingové strategie nebo nekonceptní marketingová strategie. Nutno podotknout, že ředitelka je na své pozici několik měsíců a dle jejích slov je ve stadiu přenastavování některých nefunkčních procesů a těchto nedostatků si je plně vědoma. Za velkou slabinu považuje také absenci parkovacích míst u všech budova, jelikož se nacházejí přímo v centru města je parkování velmi problematické a rodiče si na tuto skutečnost velmi stěžují. Problematická je i část akcí pro veřejnost, jak ukázalo dotazníkové šetření, není jich dostatek nebo jsou uzavřené pouze pro členy kroužku a nenaplnují formu PR. Tyto skutečnosti jsou silně ovlivněny covidovou situací, jelikož v době před covid-19 bylo akcí téměř čtyřnásobně více než aktuálně. Obdobně jsou na tom i pobytové tábory v létě. Ředitelka také popsala, že za slabou stránku považuje zejména přetěžování zaměstnanců, jelikož zastávají jak manažerské, tak pedagogické části práce a obvykle kvůli nadměrné administrativě nebo napojení na různé projekty a programy tráví v práci hodně času. Obdobně je tomu i rozsah pracovních po-

vinností ředitele takové organizace. Ředitelka kromě administrativních záležitostí a vedení lidí také zajišťuje svou část výuky, vede několik staveb nebo spravuje granty či statistiku. Zároveň je i kontrolním orgánem pro účetní, majetkovou i pedagogickou část.

Velkou slabou stránkou v minulosti byl nedostatek prostor, který organizace aktuálně vyřešila zápůjčkou nevyužívaných historických prostor města v Domu U Koulí, který organizace využívá jak pro kroužky a tábory, ale také pro výše zmíněné strategické hry a vzdělávací programy pro školy.

Tabulka 6 Slabé stránky DDM Písek

Slabé stránky	výkon- nost	Důleži- tost	výsle- dek
Omezené prostory	3	0,08	0,24
Neexistence fundraisingové strategie	4	0,05	0,2
Malý počet akcí pro veřejnost	4	0,15	0,6
Povědomí, propagace	2	0,05	0,1
Absence pobytových táborů	3	0,08	0,24
Poloha DDM	2	0,05	0,1
Absence parkovacích míst u budov	4	0,08	0,32
Rozsah pracovních povinností ředitele	3	0,05	0,15
Limit zaměstnanců – přetěžování	5	0,1	0,5
Nevyužívání grantových příležitostí	1	0,01	0,01
Prezentace na veřejnosti	3	0,05	0,15
Narůstající administrativa	1	0,07	0,07
Budovy nejsou bezbariérové	2	0,03	0,06
Nekoncepční marketingová strategie	4	0,15	0,6
Součet		1	3,34

Zdroj: Autor práce

6.3 Příležitosti

Třetí skupinou faktorů jsou příležitosti, které v přehledu zobrazuje tabulka 7 níže.

Za aktuálně největší příležitost považuje organizace nabytí oprávnění pro školení externích pracovníků, což bylo v minulosti problematickou částí, jelikož pedagogické minimum museli absolvovat nejbliže v Českých Budějovicích. Aktuálně se pedagogové z DDM písek kvalifikovali a získali tak oprávnění školit externí pedagogy přímo ve své

organizaci. Mezi velké příležitosti řadí také zapůjčení prostor pro rozšíření organizace od města či rozšíření nabídky kroužků pro děti z mateřských škol, které organizaci dříve zcela chyběly. Také byly v posledních měsících navázány spolupráce s městskými organizacemi, což je bezesporu také velkým přínosem pro organizaci.

Tabulka 7 Příležitosti DDM Písek

Příležitosti	výkon- nost	Důleži- tost	výsle- dek
Spolupráce s městskými organizacemi	3	0,05	0,15
Zařazení kroužků pro chybějící cílové skupiny	4	0,15	0,6
Mezinárodní projekty	2	0,05	0,1
Oslovení většího počtu klientů	3	0,05	0,15
Vlastní školení externích pedagogů	5	0,2	1
Zapůjčení nevyužívaných prostor od města	4	0,1	0,4
Spolupráce s ostatními DDM	2	0,05	0,1
Akce na klíč	1	0,15	0,15
Tvorba didaktických pomůcek pro školy a ostatní DDM	3	0,1	0,3
Možnost vícezdrojového financování	4	0,1	0,4
Součet		1	3,35

Zdroj: Autor práce

6.4 Hrozby

Poslední skupinou faktorů SWOT analýzy jsou hrozby organizace. Mezi největší hrozby řadí ředitelka pokles dětí v pravidelné činnosti, a to z toho důvodu, že právě počet dětí v pravidelné činnosti je aktuálně jediným měřítkem pro financování zřizovatelem, a tedy na stav rozpočtu pro další rok. S tím souvisí i faktor úbytku financí od zřizovatele. Úbytek by mohl nastat také z jiných částí rozpočtu na příklad na rekonstrukce a úpravy.

Za velkou hrozbu je považován nedostatek externích kvalifikovaných pedagogů. Nedostatek pedagogů je dlouhodobě problémem celého českého školství. Kvalifikaci je možno aktuálně řešit přímo v organizaci, jak již bylo uvedeno výše. Pracovníci obvykle volí odchod do jiných pracovních sfér z důvodu zejména finančních či časových.

Tabulka 8 Hrozby DDM Písek

Hrozby	výkon- nost	Důleži- tost	výsle- dek
Pokles dětí z pravidelné činnosti	5	0,2	1
Neaktivní přístup k volnému času	2	0,05	0,1
Distanční volnočasová výuka	3	0,1	0,3
Úbytek financí od zřizovatele	4	0,15	0,6
Odchod pracovníků do jiných sfér	3	0,05	0,15
Nedostatek kvalifikovaných externích pe- dagogů	4	0,1	0,4
Konkurence z komerční sféry	3	0,05	0,15
Nedostatečná komunikace s rodiči	2	0,1	0,2
Nezaměstnanost	1	0,05	0,05
Nezájem zřizovatele – převod pod města	3	0,15	0,45
Součet		1	3,4

Zdroj: Autor práce

6.4.1 Konkurence

Silným faktorem z oblasti hrozeb je jistě konkurence. Vzhledem k druhu organizace u DDM Písek je konkurence jak ze státního, tak komerčního sektoru. Mezi hlavní konkurenty z obdobné části, tedy zřizované a dotované státem, jsou zejména Základní umělecké školy v oblasti hudby, výtvarných, dramatických a tanečních činností. Dalším obdobným subjektem jsou základní a mateřské školy, které zřizují kroužky pro vlastní děti, které je navštěvují. Tyto kroužky bývají ze všech možných oblastí stejně tak jako je tomu u DDM. Částečně spadají do tohoto druhu konkurence také školní kluby a družiny, kde děti mohou trávit volný čas.

V Písku jsou zastoupeny všechny tyto druhy „státní“ konkurence. Jihočeský kraj ve městě provozuje jednu ZUŠ, konkrétně Základní uměleckou školu Otakara Ševčíka. Oproti DDM je ZUŠ školou, a z toho důvodu má přijímací řízení, závěrečné zkoušky, povinnou procentuální docházku či vysvědčení. Ceny se pohybují od 4 000 Kč do 8 000 Kč za pololetí při 40 lekcích za školní rok. Děti je však přijímáno omezeným počtem. Důraz je kladen na odbornost a profesionalitu.

Kroužky při základních a mateřských školách bývají hodně navštěvovány zejména z důvodu umístění ve škole. Dítě tedy nemusí nikam přecházet či přejíždět a pohodlně navštěvuje kroužek přímo v místě školy. Nabídka a odbornost kroužků na školách bývá však

velmi omezená a zaměřuje se obvykle na aprobaci učitelů, kteří tyto kroužky vedou jako možnost přivýdělku. Ceny se pohybují v rozmezí 300 až 1 000 Kč dle materiálové náročnosti kroužku. Mateřské a základní školy jsou v Písku spravovány městem, tudíž řídí i jejich nabídku kroužků. V předešlých letech nastala i situace, kdy školám kroužky nebyly z finančních důvodů umožněny.

Z oblasti komerčních konkurentů kroužků se jedná zejména o sportovní kluby, které se zaměřují na daný a konkrétní sport či komerční subjekty, které se zaměřují na jiný druh činnosti, než je sport. Ve městě Písek se jedná zejména o Fotbalový klub Písek, IHC Písek, TJ Sokol Písek, Atletika Písek, Lezetop Písek a taneční kluby TC ZIP Písek, TCS Louisiana Písek, Arte Dance Písek, T-dance a další taneční a sportovní kluby. Mezi ostatní konkurenční podniky lze zařadit zejména Laser arénu Písek, Brick by brick Písek nebo Family of move.

Všechny tyto subjekty zajišťují aktivity či kroužky pro děti. U sportovních organizací se jedná téměř výlučně o výkonnostní sport, které má ve městě velmi silné zastoupení. Tanečních spolků najdeme ve městě také celou řadu a v nich kurzy od předškoláků až po dospělé ze všech různých druhů tance. Nesportovní kroužky jsou zastoupeny daleko méně než sportovní, ale například kroužky či tábory Laser arény jsou velmi oblíbeny. Ceny jednotlivých organizací jsou velmi individuální dle druhu činnosti, avšak pohybují se v rozmezí 2 000 až 15 000 Kč za školní rok.

Konkurentem na pomezí těchto skupin je také Skaut a Junák, tedy organizace zajišťující obdobnou činnost jako DDM obzvláště se zaměřením na přírodu a všestrannost. Ceny kroužků jsou srovnatelné s DDM, avšak materiálové zajištění je daleko menší, jelikož jde o neziskové organizace.

6.5 Vyhodnocení SWOT analýzy DDM Písek

Po vyhodnocení všech faktorů je patrné, že ze SWOT analýzy vychází strategie ST – tedy strategie defenzivní, kdy je zapotřebí pomocí silných stránek eliminovat možné hrozby. Při podrobném prozkoumání faktorů a interních záležitostí organizace však zjistíme, že tyto skutečnosti se již uplatňují, jelikož pro kvalifikaci externích pedagogů byla zajištěna výuka přímo v organizaci. Stejně tak byla rozšířena nabídka kroužků, aby nedošlo k poklesu dětí v pravidelné činnosti.

DDM Písek se ze strategického pohledu zdá být silně zaměřen na využití a specifikaci svých silných stránek a jejich využití k potlačení možných hrozeb, které by mohly v organizaci nastat.

7 Marketingová strategie, návrh na zlepšení

7.1 Shrnutí aktuální marketingové strategie

Dům mládeže Písek ve svém finančním řízení maximálně vytváří a podporuje marketingové aktivity, protože si uvědomuje, že marketing je pro jeho provoz velmi důležitý. Povědomí o organizaci, propagovat svou značku a budovat dobrou image, to vše je důležité pro získávání nových zákazníků, partnerů a sponzorů a pro přežití ekonomického poklesu.

DDM Písek pravidelně pořádá akce pro děti, žáky i dospělé, spolupracuje na kulturních akcích města, kde vystupují kroužky v rámci velkých akcí, či zajišťuje vzdělávací program nebo jeho část. Dále jsou v organizaci tvořeny letáky a plakáty na podporu činnosti, které jsou zároveň zveřejňovány v místních tiskovinách a v přehledech kulturních akcí. Také jsou zveřejňovány na webových stránkách a sociálních sítích organizace. Akcí v současné době není tolik jako dříve, což shledávám jako nedostatek.

V roce 2021 organizace upravila vzhled svých webových stránek, zejména z grafického pohledu. Jelikož jsou webové stránky navázány na databázový systém klientů, nemá organizace příliš mnoho prostoru pro personalizaci. Stránky jsou však příjemně graficky zpracované oproti předchozí verzi, jsou jednoduché a přehledné a nově i responzivní pro jiný druh zařízení. Plní veškeré formy, které jsou od webových stránek takovéto organizace očekávány. Tuto skutečnost tedy hodnotím kladně.

Stejně kladně musím hodnotit změnu loga a jeho zapojení do corporate identity, které je patrné ve všech budovách organizace a stejně tak ve všech dokumentech organizace. Identita je minimalistická, avšak hravá a symbolizující pro práci s dětmi. Tuto část tedy hodnotím také kladně.

Na webové stránky úzce navazují zveřejňování příspěvků na sociálních sítích organizace. Nejvyžívanější je Facebook, dále Instagram, Youtube nebo TikTok. Tyto sítě spravuje jediná osoba, a tou je ředitelka organizace. Na všech příspěvcích je vidět, že nejsou zcela aktuální, a že organizace postrádá pravidelnost přidávání příspěvků či koncepční plán této propagace. Stejně tak počty sledujících nejsou příliš velké. Platformu Youtube využívá organizace minimálně, a to ačkoli jsou zakladateli kroužku Youtubering a školí v něm ostatní organizace a pedagogy. Obdobně je na tom platforma TikTok.

Ačkoli má organizace omezené finanční prostředky na marketingové aktivity, je zřejmé, že s marketingovými nástroji chce pracovat a využívat je. Organizace má stanoveny dosažitelné cíle, zároveň má velmi dobře stanovenou cílovou skupinu, má velké výhody oproti konkurenci (zejména z hlediska cen či vybavení) a také se snaží velmi efektivně a maximálně využívat přidělené zdroje.

Je zde vidět velká snaha, ale shrnu-li marketingovou strategii jako celek, který by měl na sebe logicky navazovat, dostávám se k zápornému hodnocení. Strategie není ucelená ani nijak koncipovaná. Je patrné, že rozsah pracovních povinností jak ředitelky, tak pedagogů je velmi rozsáhlý a marketing obsahuje jen okrajově.

Zejména z toho důvodu se následující podkapitoly budou věnovat doporučením k návrhu nové a ucelené marketingové strategie. Tato doporučení se budou týkat zejména PR a komunikace směrem ke klientům. Tyto aktivity jsou sice v organizaci zahrnuty, avšak nejsou zcela koncepčně uchopeny. Z toho důvodu se domnívám, že by měla být stanovena jasná a efektivnější strategie marketingu organizace.

7.2 Návrhy na zlepšení

Při návrzích doporučení pro změnu marketingové strategie je v první řadě potřeba myslet na skutečnost, že se jedná o příspěvkovou organizaci, a tudíž je bezesporu nutné vybírat nástroje, které jsou vysoce efektivní, avšak finančně méně náročné. Jednoznačně z výsledků analýz vyplývá, že je nutné více podpořit sociální síť organizace.

Při návrhu doporučení na zlepšení stávající marketingové strategie je nutné vycházet ze zjištěných poznatků a nedostatků, a proto by se organizace měla zaměřit na následující cíle:

- Zefektivnění vazby DDM-rodíč-dítě
- Zachování trendů v zájmovém vzdělávání a udržení pozice udávající trendy v celé ČR
- Upravení nekonceptnosti stávající marketingové strategie
- Prohloubení spolupráce s ostatními městskými organizacemi
- Prezentování svých pracovníků a odborníků
- Nabízení akcí pro veřejnost
- Zvyšování povědomí o kvalitách DDM

-
- Využití kvalitního materiálového vybavení a technického zabezpečení
 - Eliminování nadbytečné administrace

Marketingová strategie DDM Písek by se tedy měla zaměřit na vytváření koncepčního obsahu, který je zajímavý a zároveň užitečný pro všechny cílové skupiny organizace. Jelikož právě díky tomuto obsahu je možné získat pozornost cílových zákazníků a navázat s nimi dlouhodobý vztah. Vytvářený obsah by měl mít podobu textu, audia, videa, nebo obrázků. Všechny tyto média by však měli mít nosnou informaci. Zároveň by měli bavit, vzbuzovat důvěru, inspirovat nebo odpovídat na otázky.

Zároveň by bylo vhodné pro marketingovou strategii, aby byla stanovena osoba zodpovědná za pravidelné a koncepční zveřejňování obsahu na webových stránkách i sociálních sítích. Tato osoba následně musí koordinovat veškeré výstupy směrem k veřejnosti.

V následujících podkapitolách budou popsány nástroje, které by mohly být nápomocny v dosažení nových částí marketingové strategie.

7.2.1 Webové stránky

Webové stránky jsou důležitou součástí komunikačního mixu organizace tohoto typu, jak již vyplynulo z aplikovaných analýz. Pro webové stránky bych tedy doporučil viditelné umístění odkazu na sociální síť organizace (Facebook, Instagram, Youtube). Webové stránky jsou aktuálně velmi cílené na rodiče a celkovou správu přihlášek, což je z hlediska strategie správně a tento typ užívání je dostatečný. Odlišné je to však u cílové skupiny dětí jako takových. Grafika je barevná a pro děti jistě vyhovující. Avšak informační prostředky webových stránek pro ně nejsou nijak zajímavé, a proto by bylo vhodné tuto cílovou skupinu aktivně zapojit a vzbudit v nich větší zájem. Proto bych doporučoval vytvořit malou sociální síť přímo pro děti v jedné ze sekcí webových stránek, kde by prostřednictvím nástěnek svěřovaly své zážitky ze zájmových útvarů, akcí i táborů, popřípadě by se zde shromažďovaly fotografie. Pro udržení atraktivity bych doporučoval zapojení jednoduchých her a úkolů rozdělených podle věku a náročnosti.

Z hlediska ekonomického posouzení tohoto řešení se jistě bude jednat o řešení finančně nejnáročnější. Vytvoření nových komplexních webových stránek se zachováním funkcionality a navázání na databázový systém organizace by vyšlo na 150 000 Kč a při zavedení mini sociální sítě pro děti by sice došlo ke zvýšení návštěvnosti dětí, avšak o přihlášení dítěte ve většině případech rozhoduje rodič, a proto je tato varianta pro organizaci nerentabilní.

VARIANTOU BY TAKÉ BYLO ZAVÉST PRVKY DO STÁVAJÍCÍCH WEBOVÝCH STRÁNEK A JEJICH ROZŠÍŘENÍ O SEKCI PRO DĚTI. CENOVĚ BY TATO VARIANTA PŘIŠLA ZHRUBA NA 30 000 Kč ZA PRÁCI PROGRAMÁTORA A DESIGNÉRA WEBOVÝCH STRÁNEK. U TĚTO VARIANTY NASTÁVÁ VŠAK ODLIŠNÝ PROBLÉM, A TO SMLUVNÍ NÁVAZNOST NA DATABÁZOVÝ SYSTÉM, KTERÝ ORGANIZACE POUŽÍVÁ, NA JEHOŽ ZÁKLADĚ JSOU ZÁSAHY DO STRUKTURY WEBOVÉHO PROSTŘEDÍ ZAKÁZÁNY. ORGANIZACE BY TEDY MUSELA PŘEJÍT NA JINÝ DATABÁZOVÝ SYSTÉM, KTERÝ BYL PŘI CENĚ POUŽÍVANÝCH ÚČTŮ A TECHNOLOGIÍ ZHRUBA 160 000 Kč ROČNĚ. NAVÍC OSTATNÍ DATABÁZOVÉ SYSTÉMY POSTRÁDAJÍ ZAMĚŘENÍ PRO STŘEDISKA VOLNÉHO ČASU A JEJICH SPECIFICKOU STATISTIKU.

7.2.2 Sociální síť

Jak již bylo uvedeno výše, sociální síť organizace využívá. Chybí však propojení mezi webovými stránkami a těmito nástroji. Facebook organizace se musí odlišit od tradičních komunikačních kanálů, jako jsou tištěné reklamy, protože jde o komunikační platformu „v reálném čase“. Největší výhodou je možnost okamžitého sledování reakcí, a tím průběžného získávání zpětné vazby a přizpůsobení komunikačních aktivit preferencím uživatele.

Příspěvky by neměly být v žádném případě nahodilé, ale měly by následovat stanovenou marketingovou strategii. Příspěvky by se měli zaměřit na obsah, definovat harmonogram publikování obsahu a zároveň pravidelně vyhodnocovat aktivity.

Pro zvyšování zásahu je nezbytně nutné budovat základnu fanoušků, kteří tvoří komunitní jádro klientů DDM. Tito fanoušci následně mohou vyvolávat diskuse o blízkých tématech a je možné je tak aktivně zapojit do tvorby obsahu.

Důležitou součástí dnešních sociálních sítí jsou bezesporu video příspěvky, ve kterých by organizace mohla také předat svůj potenciál. Oblasti videí mohou být různé – kroužky, sportovní turnaje, soutěže MŠMT, akce, tábory či videoprofilové jednotlivých pedagogů.

Pokud by se organizace zaměřila na tuto variantu a najala si profesionální kameramany pro vytvoření videoobsahu na sociální síť, jednalo by se o 2500 Kč za příspěvek. Avšak celkový počet sledujících by se navýšil, odhadem u každého profesionálního příspěvku o jednu třetinu při současných číslech.

7.2.3 PR

Část, které se DDM příliš nevěnuje je prezentování se v tištěných médiích z vlastní iniciativy. Navrhoval bych kontaktovat tisková média, internetové servery a rubriky určené pro děti, mládež a jejich volný čas.

Dalším nástrojem, který organizace nevyužívá je elektronický newsletter. V rámci dotazníkového šetření se objevil několikrát názor o jeho absenci. Do nástrojů možných návrhů řešení jsem jej zvolil zejména z důvodu vysoké efektivity v rámci klientské sekce organizace, a navíc k velmi nízkým až nulovým nákladům na provoz a distribuci. Je však nutné systém newsletterů efektivně připravit. Dnes je to běžný nástroj pro posílení loajality zákazníků s cílem budovat se zákazníky dlouhodobý vztah a pravidelně řešit problémy s nabídkami a dalším souvisejícím obsahem. Klíčovým předpokladem úspěchu newsletteru je jeho grafické a obsahové zpracování, zejména databáze kontaktů, do které je zasílán.

Ekonomické možnosti této varianty jsou různorodé. Pokud by DDM Písek využívalo profesionálních nástrojů pro správu a rozesílání newsletterů jako např. Mailchimp nebo Smartemaling, zaplatila by organizace zhruba při 1724 klientských účtech celkem 500 až 800 Kč měsíčně dle výběru aplikace. Při průměrné ceně 650 Kč na měsíc, činí náklady 7 800 Kč ročně. Ucelený přehled akcí, táborů či jiných informací by měsíčně zvedla zaplněnost zhruba o 25 %.

Závěr

Domy dětí a mládeže jsou příspěvkové organizace založené pro volnočasové zajišťování pedagogiky pro děti, mládež, ale i dospělé. Nejedná se o organizace, které by tyto činnosti vykonávaly z důvodu výtěžku či klasických podnikatelských cílů. Avšak i tyto organizace mají jasně specifikovány své cílové zákazníky a na základě rozpoznávání jejich potřeb si stanovují za cíl jejich kvalitní uspokojování. K tomu je nezbytně nutný správně nastavený marketing.

V rámci své bakalářské práce jsem se zaměřil na konkrétní příspěvkovou organizaci zřizovanou Jihočeským krajem, a to na Dům dětí a mládeže Písek. Tato práce shrnuje poznatky o aktuální marketingové strategii této organizace a na základě vzniklých zjištění prostřednictvím SWOT analýzy, prozkoumání interních zdrojů a dokumentů organizace a prostřednictvím dotazníkového šetření cílové skupiny, doporučuji možná řešení a nástroje pro zefektivnění stávající marketingové strategie.

Cílem daných doporučení je zvýšení povědomí o značce DDM Písek v očích veřejnosti a logické propojení komunikačních nástrojů pro podporu návštěvnosti nových webových stránek a sociálních sítí organizace. Při návrzích doporučení pro změnu marketingové strategie je v první řadě potřeba myslet na skutečnost, že se jedná o příspěvkovou organizaci, a tudíž je bezesporu nutné vybírat nástroje, které jsou vysoce efektivní, avšak finančně méně náročné. Jednoznačně z výsledků analýz vyplývá, že je nutné více podpořit sociální síť organizace.

Po vyhodnocení všech faktorů je patrné, že ze SWOT analýzy vychází strategie ST – tedy strategie defenzivní, kdy je zapotřebí pomocí silných stránek eliminovat možné hrozby. Při podrobném prozkoumání faktorů a interních záležitostí organizace však zjistíme, že tyto skutečnosti se již uplatňují. DDM Písek se ze strategického pohledu zdá být silně zaměřen na využití a specifikaci svých silných stránek a jejich využití k potlačení možných hrozeb, které by mohly v organizaci nastat.

Marketingová strategie DDM Písek by se tedy měla zaměřit na vytváření koncepčního obsahu, který je zajímavý a zároveň užitečný pro všechny cílové skupiny organizace. Jelikož právě díky tomuto obsahu je možné získat pozornost cílových zákazníků a navázat s nimi dlouhodobý vztah. Vytvářený obsah by měl mít podobu textu, audia, videa, nebo obrázků. Všechny tyto média by však měli mít nosnou informaci. Zároveň by měli bavit, vzbuzovat důvěru, inspirovat nebo odpovídat na otázky.

Zároveň by bylo vhodné pro marketingovou strategii, aby byla stanovena osoba zodpovědná za pravidelné a koncepční zveřejňování obsahu na webových stránkách i sociálních sítích. Tato osoba následně musí koordinovat veškeré výstupy směrem k veřejnosti.

Pro naplnění marketingové strategie bylo doporučeno propojení webových stránek se sociálními sítěmi, vytvoření harmonogramu zveřejňování příspěvků a jejich následné vyhodnocování. Příspěvky by neměly být v žádném případě nahodilé, ale měly by následovat stanovenou marketingovou strategii. Příspěvky by se měli zaměřit na obsah, definovat harmonogram publikování obsahu a zároveň pravidelně vyhodnocovat aktivity.

Jako chybějící části PR bylo doporučeno kontaktovat tisková média, internetové servery a rubriky určené pro děti, mládež a jejich volný čas. Posledním doporučením bylo zavedení pravidelného elektronického newsletteru pro klientskou základnu.

Všechna doporučení byla předána organizaci a je na ní, zda je zapracuje do své marketingové strategie či nikoli. Věřím, že organizaci se podaří přenastavit některé nedostatky a že bude inspirací i pro další volnočasové organizace.

Seznam použité literatury a zdrojů

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H.Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 8071795771.

DĚDOUCHOVÁ, M. (2001). Strategie podniku. C.H. Beck, Praha. ISBN 80-7179-603-4.

DORAN, George T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. Nov 1981, vol. 70, no. 11, pp. 35-36. ISSN: 1532-9194.

FORET, Miroslav. Marketing pro začátečníky. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 159 s. ISBN 8024703858.

HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000, 213 s. ISBN 80-902-7523-0.

HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-859-4307-7.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text & cases*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.

KANTOROVÁ, Kateřina. Marketing II. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014. 92 s. ISBN 978-80-7395-815-2.

KOTLER, P.: Inovativní marketing – jak kreativním myšlením zvítězit u zákazníků. Grada Publishing, Praha 2005. 199 s. ISBN 80-247-0921

KOTLER, P., KELLER, K. Marketing management. 15. vydání. Malaysia: Pearson, 2016. 832 s. ISBN 978-1-292-09262-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, P. a G. ARMSTRONG, 2011. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-0513-2

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 9788024741505.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUDELKA, J. a VÁVRA, O. *Marketing: Principy a nástroje*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2007. 257 s. ISBN 978-80-86730-19-6.

KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2

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

OTRUSINOVÁ, M. a D. KUBÍČKOVÁ, 2011. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-342-4

PALATKOVÁ, M.: *Marketingový management destinací*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. ISBN 978-80-247-3749-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

REKTOŘÍK, Jaroslav et al., 2007. *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualizované vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-25-5.

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

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

ŠKARABELOVÁ, S. Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS. Brno: CVNS, 2002. 160 s. ISBN 80-239-4057-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: GRADA, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VYSEKALOVÁ, J. Reklama: jak dělat reklamu. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7.

Wymer, W., Knowles, P., Gomes, R. (2006): *Nonprofit marketing: Marketing management for charitable and nongovernmental organizations*, Sage publications, Thousand Oaks, CA

ZAMAZALOVÁ, Marcela aj. *Marketing*. 2. Přepřacované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Ekospace.cz (2012). Strategický management. [online] [cit. 19. 12. 2021]. Dostupné z: <http://www.ekospace.cz/19-strategicky-management>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Diagram SWOT analýzy	19
Obrázek 2: Staré logo DDM Písek.....	39
Obrázek 3 Logo DDM Písek.....	39
Obrázek 4 Logo DDM Milevsko	39

Seznam tabulek

Tabulka 1 Tabulka vzorové SWOT analýzy – stanovení výkonnosti.....	26
Tabulka 2 Tabulka vzorové SWOT analýzy – stanovení váhy faktorů	27
Tabulka 3 Základní informace o organizaci.....	30
Tabulka 4 Přehled faktorů SWOT analýza DDM Písek	51
Tabulka 5 Silné stránky DDM Písek.....	52
Tabulka 6 Slabé stránky DDM Písek	54
Tabulka 7 Příležitosti DDM Písek	55
Tabulka 8 Hrozby DDM Písek.....	56

Seznam grafů

Graf 1 Věk respondentů	43
Graf 2 Pestrost nabídky kroužků DDM Písek.....	44
Graf 3 Ceny kroužků.....	45
Graf 4 Spokojenost s nabídkou táborů.....	47
Graf 5 Využívané sociální sítě organizace.....	47
Graf 6 Druhy propagace DDM Písek.....	48

Seznam použitých zkratk

PO – příspěvková organizace

OSS – organizační složka státu

SPO – státní příspěvková organizace

ÚZC – územních samosprávních celků

NO – nezisková organizace

DDM – Dům dětí a mládeže

SVČ -středisko volného času

PO – příspěvková organizace

NO – nezisková organizace

PR – public relations

AMA – Americká marketingová asociace

MŠMT – Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy

IČ – identifikační číslo

REDIZO

OON – ostatní osobní náklady

FKSP -fond kulturních a sociálních potřeb

ONIV – ostatní neinvestiční výdaje

KÚ -krajský úřad

ZV- zájmové vzdělávání

OŠMT

ZÚ – zájmový útvar

LT -letní tábor

ŠVP -školní vzdělávací plán

PVČ – pedagog volného času

CBUS- centrum bojového umění a sportu

CEVO – centrum environmentální výchovy a osvěty

PŘÍLOHY
