Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA DOMU DĚTÍ A MLÁDEŽE KOPŘIVNICE

Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Bc. Ondřej Kotrc,
Rekreologie (management a marketing volného času)
Vedoucí práce: Ing. Lenka Bartková
Olomouc 2012

Jméno a příjmení autora: Ondřej Kotrc
Název diplomové práce: Strategická situační analýza Domu dětí a mládeže Kopřivnice
Pracoviště: Katedra rekreologie
Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Bartková
Rok obhajoby diplomové práce: 2013

Abstrakt: Autor se v teoretické části práce věnuje pojmům, jako jsou marketing management, marketing neziskových organizací a strategická analýza. Vymezuje legislativní rámec středisek volného času a jejich produktů. Cílem práce je strategická analýza DDM Kopřivnice. Ve výzkumné části práce se autor opírá o údaje z analýz výročních zpráv střediska, analýz výkazů o činnosti střediska, analýz výročních zpráv Moravskoslezského kraje o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy, dotazníkového šetření a analýz výročních zpráv ostatních středisek volného času. Výsledky dílčích analýz syntetizuje ve SWOT analýze a na jejím základě generuje opatření.

Klíčová slova: legislativa, management, marketing, neziskové organizace, středisko volného času, SWOT, žákohodina.

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Ondřej Kotrc
Title of the master thesis: Strategic situation analysis of the House of children and youth Kopřivnice
Department: Department of laisure studies
Supervisor: Ing. Lenka Bartková
The year of presentation: 2013

Abstract: In the theoretical part of the thesis author deals with concepts such as marketing management, marketing, non-profit organizations and strategic analysis. Auhtor defines the legislative framework of leisure centers and their products. The aim of the work is strategic analysis DDM Kopřivnice. The research part of the thesis is based on results of annual center reports analysis, analysis of activity reports, analysis of annual reports of the Moravian-Silesian, questionnaire survey and analysis of the annual reports of other leisure centers. The results of partial analysis synthesizes in the SWOT analysis and generates action measures based on results.

Keywords: leisuretime center, legislation, management, marketing, nonprofit organizations, pupil per hour, SWOT.

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

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Lenky Bartkové, uvedl veškeré použité literární a odborné zdroje a řídl se zásadami vědecké etiky.

V Olomouci dne 30. 11. 2012 . . . . . .

Děkuji především Ing. Lence Bartkové za profesionální a kritický přístup při vedení mé diplomové práce. Dále Mgr. Evě Müllerové, ředitelce DDM Kopřivnice, za přístup k materiálům a podporu.

OBSAH

1 ÚVOD 8
2 SYNTÉZA POZNATKŮ 10
2.1 Marketing 10
2.1.1 Marketing neziskových organizací 12
2.1.2 Marketingový mix 17
2.1.2.1 Produkt (produktová politika) 17
2.1.2.2 Cena (cenová politika) 20
2.1.2.3 Promotion (komunikační politika) 21
2.1.2.4 Místo (distribuční politika) 22
2.1.2.5 Rozšíření marketingového mixu 22
2.1.3 Služba jako produkt 23
2.2 Management neziskových organizací 26
2.2.1 Strategické řízení 29
2.2.2 Strategie 30
2.2.3 Strategická situační analýza 32
3 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY 34
3.1 Hlavní cíl 34
3.2 Dílčí cíle 34
4 METODIKA 35
4.1 Analýza výročních zpráv DDM Kopřivnice 35
4.2 Analýza výkazů o činnosti střediska Z 15-01 35
4.3 Analýza nabídky produktů ostatních SVČ 36
4.4 Analýza výročních zpráv o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji 36
4.5 Dotazníkové šetření 36
4.6 Metody a způsoby interpretace získaných výsledků 38

5 VÝSLEDKY 40
5.1 Analýza vnějšího prostředí 40
5.1.1 Analýza makroprostředí 40
5.1.1.1 Sociální a demografické faktory 41
5.1.1.2 Technologické faktory a trendy 44
5.1.1.3 Ekonomické faktory 45
5.1.1.4 Politicko-právní faktory 49
5.1.2 Analýza mikroprostředí 50
5.1.2.1 Konkurence 50
5.1.2.2 Externí zaměstnanci – dodavatelé 53
5.1.2.3 Klienti 54
5.2 Analýza vnitřního prostředí 55
5.2.1 Marketingový mix DDM Kopřivnice 55
5.2.1.1 Product 57
5.2.1.2 Příležitostná zájmová činnost 59
5.2.1.3 Pravidelná zájmová činnost 60
5.2.1.4 Táborová a pobytová činnost 64
5.2.1.5 Price 66
5.2.1.6 Place 68
5.2.1.7 Promotion 70
5.2.2 Management DDM Kopřivnice 73
6 DISKUZE 78
7 ZÁVĚRY 83
7.1 SWOT analýza 85
7.2 Navrhovaná opatření 87
8 SOUHRN 90
9 SUMMARY 91

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 92
11 REFERENČNÍ SEZNAM 93
12 SEZNAM OBRÁZKŮ 95
13 PŘÍLOHY 97

1 ÚVOD

Historie středisek volného času v České republice sahá do padesátých let minulého století. Mezi cíle jejich činnosti tehdy nepatřilo jen zájmové vzdělávání ve volném čase, ale plnila také funkci politickou, o kterou s pádem komunistického režimu přišla. Zaniknutí regulovaných tržních mechanizmů centrálního hospodářství znamenalo obrovskou změnu v chápání trhu. Marketing a management, tak jak je znal vyspělý západní svět, byly vědní disciplíny, které začaly své kořeny u nás teprve zapouštět.

Význam středisek volného času se za minulých více než dvacet let velmi změnil. Nemalé množství jich zaniklo. Zařazení do školské vzdělávací soustavy definovalo zákonem č. 561/2004 Sb. (školský zákon) jejich činnost a poslání. V současnosti mohou být zřizovateli středisek volného kraje, obce, soukromníci či církve.

Naprostá většina středisek volného času (dále jen SVČ) je neziskovými organizacemi zřizovanými obcemi.

V současnosti se trh volného času rozvíjí tak dynamicky, že „lidé jsou vystavování stále většímu počtu produktů, které vzbuzují jejich zájem a touhu, a výrobci se jim snaží poskytovat stále více výrobků a služeb uspokojujících jejich potřeby“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 41).

S rozšiřujícími se možnostmi trávení volného času, nejen dětí a mládeže, ale i dospělých, je pro střediska volného času více a více náročné odolávat produktům konkurenčních organizací, potlačovat pasivní přístup k volnému času a udržovat si stálou klientelu. S těmito trendy úměrně roste i potřeba středisek orientovat se v trhu a znát jeho mechanizmy. Zavádění marketing managementu je pro úspěšnou činnost středisek volného času dnes nezbytné. Mnoho organizací tento fakt ještě nepřijalo, počínají o klienty přicházet, jejich produktivita klesá a vyhlídky nejsou optimistické.

Klíčové je pro střediska volného času oprostit se od pasivní rozpočtové politiky založené na snaze vyjít jen přiděleným objemem peněz. Aplikováním základních principů marketingu do neziskové sféry se organizacím otevírají

cesty jak nebýt na dotacích zcela závislými a získat pro svou činnost více prostředků a volnosti.

Nosnými prvky marketingového řízení jsou však jasně daná koncepce řízení, přesně definované poslání a cíle, znalost potřeb a přání zákazníka a orientace na něj, znalost trhu, znalost trendů, schopnost předvídat, průběžně analyzovat a adaptovat se. Prvopočátkem takovéto změny je zhodnocení současného stavu, ze kterého budeme vyvozovat potřebné cesty a prostředky, tedy strategie, jak předsevzatých cílů dosáhnout. Tímto zhodnocením v našem případě bude strategické situační analýza.

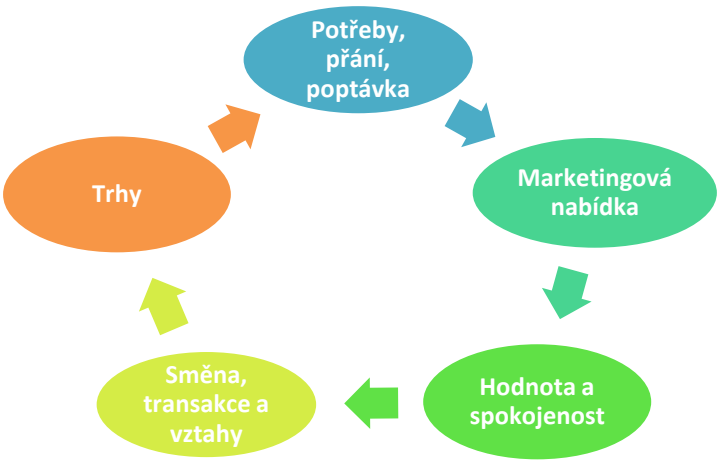
Od roku 1997, kdy jsem se poprvé ve svých 11 letech účastnil akcí DDM Kopřivnice, jsem byl až do studií na vysoké škole klientem tohoto střediska. Od roku 2003 jsem působil ve sdružení instruktorů zážitkové pedagogiky ZaObzor při DDM Kopřivnice jako externí pracovník. Interním zaměstnancem jsem se stal v únoru roku 2012. V průběhu několika málo měsíců a proniknutí do praxe tohoto volnočasového zařízení jsem začal vnímat situace a procesy, s nimiž jsem příliš nesouhlasil a jejichž původ mi nebyl zcela jasný. Zájem proniknout do problematiky hlouběji a dopátrat se příčin přerostl tak, že se stal tématem mé diplomové práce.

2 SYNTÉZA POZNATKŮ

2.1 Marketing

Marketing definuje Kotler (2007, str. 39) jako: „společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směn produktů a hodnot.“ Mnoho lidí vnímá marketing pouze omezeně, a to ve smyslu reklamy a prodeje. To jsou však jen dílčí složky marketingu, který je vědní disciplínou. Význam marketingu se v jeho historickém vývoji posunul od pouhé **potřeby prodat** k ucelenému pojetí, kterým je **uspokojení zákazníkových potřeb.** Cíl moderního marketingu vyjadřuje Drucker (in Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 38) takto: „cílem marketingu je udělat akt prodeje nadbytečným. Cílem je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídala … a prodávala se sama.“

Z uvedeného vyplývá, že význam soudobého marketingu přesáhl omezené pojetí ve smyslu reklamy, a že se jedná o vědeckou disciplínu, jejíž obsah tvoří soubor všech možných entit na trhu. Výchozí bod marketingu podle Kotlera (1991, str. 5) „je v lidských silách, potřebách a požadavcích. Na tento výchozí bod podle Kotlera (2007, str. 38) navazují další složky marketingu, je to marketingová nabídka, hodnota a spokojenost, směna, transakce a vztahy a trhy. Následující obrázek znázorňuje vazbu mezi těmito složkami.



Obrázek 1. Klíčové marketingové koncepce (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 38)

Pro pochopení celé šíře marketingu, si musíme tyto pojmy objasnit.

- **Lidská potřeba**

  „Stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení“ (Kotler, 1991, str. 5). Potřeby má každý člověk. Jejich charakter a hierarchii blíže definoval A. Maslow (Cimbálníková, 2009, str. 90), který je dělí na potřeby fyziologické, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sounáležitosti, potřeby uznání a ocenění a potřeby seberealizace.
- **Přání**

  „Potřeby utvářené vnější kulturou a osobností jedince“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 41)**.**
- **Poptávka**

  „Poptávka jsou požadavky na specifické produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit“ (Kotler, 1991, str. 5).

Marketing pracuje se všemi stupni lidských potřeb napříč jejich hierarchií. Potenciální klient může potřebu: a) **potlačit** nebo b) potřebu **uspokojit**. Ovšem potlačit některé potřeby, zejména ty bazální je nemožné. Míra a kvalita uspokojování potřeb klienta stoupá s dostupností prostředku k jejich uspokojení. Cílem marketingu je míru uspokojování potřeb klienta zvyšovat při maximální možné kvalitě směňovaného prostředku. Soudobý marketing je stále více a více interdisciplinární, prolíná se s prvky psychologie, sociologie i filosofie.

- **Marketingová nabídka**

  Je to soubor všech možných produktů, které slouží uspokojování a opětovnému vytváření potřeb stávajících i potenciálních klientů. Obsahem marketingové nabídky nejsou jen fyzické produkty, ale také služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. „Mnoho prodávajících dělá tu chybu, že věnují konkrétním nabízeným produktům více pozornosti než výhodám a požitkům, které tyto produkty vytvářejí. Mají pocit, že nenabízejí uspokojení potřeby, ale prodávají produkt“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 41)
- **Hodnota, uspokojení a kvalita**

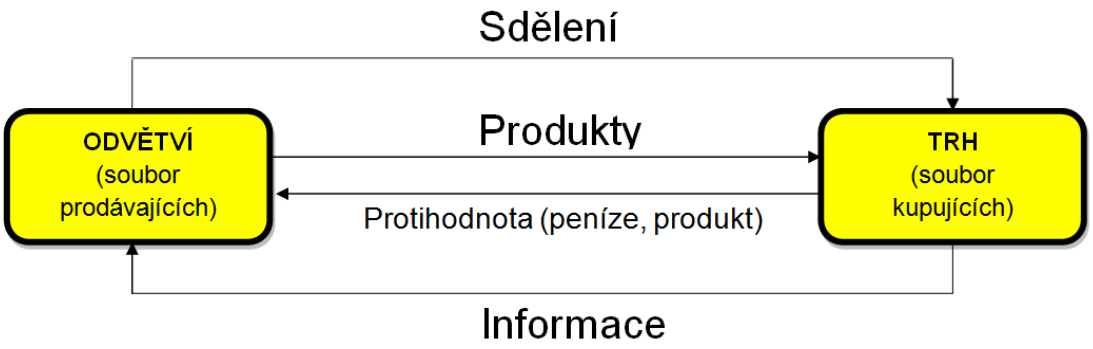
  „ Hodnota je zákazníkův odhad celkové vlastnosti produktu uspokojovat jeho potřebu“ (Kotler, 1991, str. 6). Hodnotou produktu je subjektivní pocit

zákazníka, jak moc může daný produkt uspokojit jeho potřeby v poměru k vynaloženým financím. Důležité je vnímat fakt, že samotné vynakládání financí může být produktem dnešního trhu. Cílem směny tedy nemusí být nabytí hodnoty směňovaného předmětu, ale proces směny samotný. Uspokojení je výsledná míra naplnění očekávání od produktu a kvalita hodnotou samotného procesu uspokojování.

- **Trh**

  Soubor skutečných a potenciálních kupujících určitého výrobku nebo služby…. Tito kupující mají společnou nějakou potřebu či přání, které je možné uspokojit pomocí směny a vztahů. Proto tedy velikost trhu závisí na počtu osob, které projeví určitou potřebu, mají prostředky na to, aby se staly účastníky směny, a jsou ochotny tyto prostředky nabídnout výměnou za to, po čem touží (Kotler, 2007, str. 44).

Vztahy marketingového systému vyjadřuje Obrázek 2.



Obrázek 2. Jednoduchý marketingový systém (Kotler, 2007, str. 45)

2.1.1 Marketing neziskových organizací

Odborné definice marketingu se velmi podobají, obsahují pojmy, jako jsou proces, zisk, potřeba, klient, produkt. Vesměs jsou si velmi podobné, mírně se uchylují v závislosti na kontextu. Tuto skutečnost hodnotí i Hannagan (1996, str. 28) ve své definici marketingu neziskových organizací: „Přestože mezi ziskovým a neziskovým sektorem existují rozdíly, dva základní pilíře marketingu jsou společné oběma. A to služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna“.

Definování cílů činnosti neziskových organizací podává Šimková (2006, str. 9): „Cílem neziskového sektoru není zisk ve finanční vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby“. Aby však služba poskytovaná neziskovými organizacemi přinášela svým klientům užitek, musí dosahovat patřičné kvality. Ta je podmíněna výší finančních prostředků, se kterými může organizace nakládat. Neziskové organizace jsou vystaveny stále většímu konkurenčnímu tlaku a potřeba zavádět marketingové řízení do neziskových organizací sílí. Potvrzují to slova Vaštíkové (2008, str. 208): „tlak na hospodárnější využívání veřejných zdrojů způsobil, že se marketingu věnuje větší pozornost nejen ve veřejném sektoru, ale že i neziskový sektor se stal mnohem zodpovědnějším při využívání finančních zdrojů a za kvalitu poskytovaných služeb“.

Stav implementace marketingu do řízení neziskových organizací popisuje Jakubíková (1998, str. 38): „všeobecně je průnik marketingu do neziskových organizací v Evropě velmi pomalý. Marketingové aktivity jsou používány často jen k řešení nejpalčivějších problémů. Odlišně se dnes chovají neziskové organizace v USA a Kanadě, kde již docenily vhodnost použití marketingu pro svou činnost“.

Marketing sice bývá v neziskové oblasti často skloňován, avšak jeho plný obsah je znám jen málokomu. Jak uvádí Jakubíková (2000, str. 11), velké množství školských zařízení u nás stále ještě uplatňuje zastaralé 3 základní koncepce: **výrobkovou, výrobní a prodejní**.

- **Výrobní koncepce** zastává stanovisko, že spotřebitelé (zákazníci) budou mít v oblibě ty předměty, které jsou široce dostupné a za nízkou cenu.
- **Výrobková koncepce** vychází z názoru, že spotřebitelé (zákazníci) si oblíbí ty produkty, které nabízejí vyšší kvalitu nebo výkon. Omylem výrobkové koncepce je, že klade větší důraz na samotný produkt, než na odhalení a uspokojení potřeb a přání spotřebitele.
- **Prodejní koncepce** vychází z přesvědčení, že kdyby byli spotřebitelé (zákazníci) ponecháni sami sobě, nekoupí si dostatek produktů organizace. Organizace proto musí vyvíjet agresivní prodejní (nabídkové)

a propagační úsilí. Tato koncepce se používá v mnoha zemích ve školách a u politických stran (Jakubíková, 2000, str. 11).

Oproti těmto zastaralým koncepcím je marketingová koncepce postavena na **znalosti trhu** a **orientaci na zákazníka**.

Jakubíková (2000, str. 13) také uvádí tři dimenze marketingu, a to kulturní, strategickou a taktickou. Pochopení těchto dimenzí je pro marketing neziskových organizací nezbytné.

- **Marketing jako kultura** – marketing je chápán jako soubor hodnot a postojů, ve které zastává ústřední roli „zákazník“ jako důležitý faktor rozhodující o úspěchu školy.
- **Marketing jako strategie** - důraz je kladen na správnou volnu strategie naplnění poslání a dosažení stanovených cílů, tržní segmentaci, zacílení a umisťování, a na dosahování úspěchu.
- **Marketing jako taktika** - manažeři volí různé taktiky tvorby marketingového mixu.

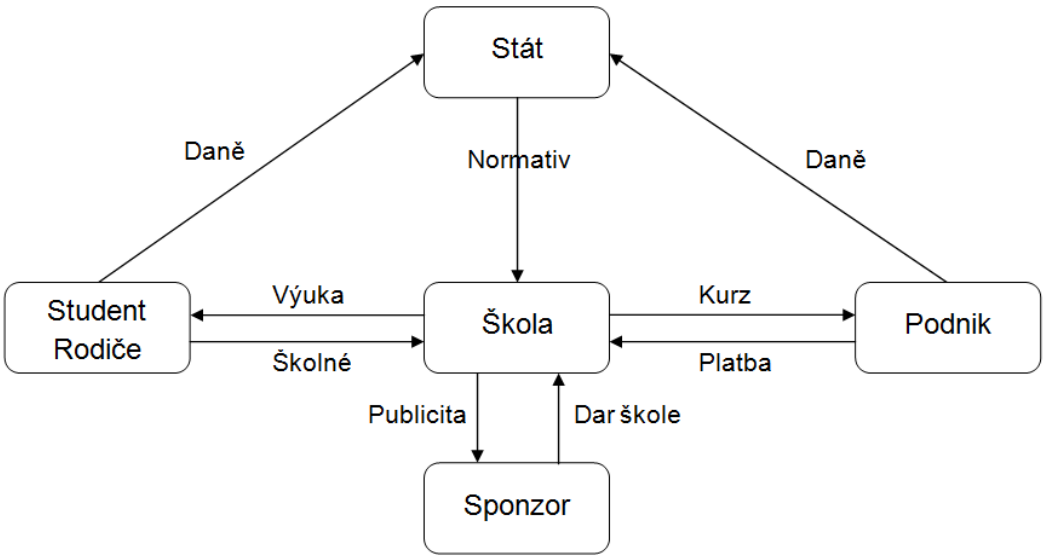
Neziskové organizace povětšinou uplatňují vícezdrojové financování. Pro stabilní činnost a pozici na trhu je důležité nemít jeden zdroj jako dominantní, ale snažit se podíly zdrojů vzájemně vyrovnat. Je tedy žádoucí, aby neziskové organizace nebyly zcela závislé pouze na grantových programech veřejné správy, ale aby hledaly nové zdroje financování v oblasti neveřejné a zisk vytvářely. Mezi možné neveřejné zdroje financování lze zařadit: nadace, sponzory, individuální dárce, příjmy z vlastní činnosti, členské příspěvky, daňová a poplatková zvýhodnění.

Zavádění marketingu v českých neziskových organizacích, resp. ve školských zařízeních, je dlouhodobým procesem, na jehož začátku stojí většina těchto zařízení. „Zejména v neziskové organizaci musí být marketingové aktivity organizace vnímány pozitivně a aktivně všemi členy taky, aby organizace efektivně plnila účel, který je důvodem její existence“ (Vaštíková, 2008, str. 210). V případě volnočasových zařízení je důležité marketing používat jako nástroj, který utvrzuje stávající i možné klienty v jejich potřebách, a který souběžně poukazuje na nabídku produktů, která tyto potřeby ideálně reflektuje.

Problém zavádění marketingu do neziskových organizací spočívá v neznalosti významu marketingu. „Lidé se chybně domnívají, že pokud není směna uskutečněna na podnikatelském základě, není nutno používat marketing“ (Jakubíková, 2000, str. 43). **Marketing neziskových organizací je filozofií s podnikatelskou podstatou, kteréž je cílem dosáhnout odpovídající odezvy na zvoleném trhu.**

Definovat přesně směr činnosti neziskových organizací je velmi náročné. Je vyjádřitelné jako těžiště mezi veřejným posláním, cíli organizace a legislativním rámcem, který činnost organizace upravuje. Poslání organizace je většinou definováno zřizovatelem a mělo by obsahovat představu o budoucím postavení organizace v rámci makroprostředí, které jej obklopuje.

Vztahy marketingu neziskových organizací objasňuje následující obrázek.



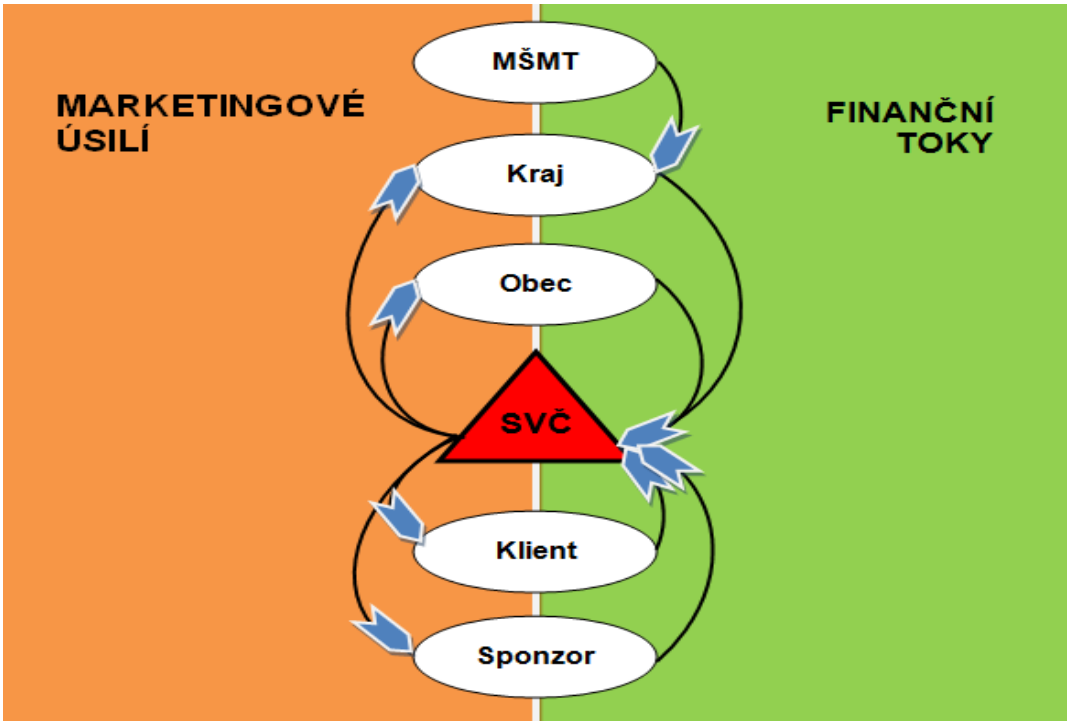
Obrázek 3. Směnný proces na trhu se vzděláním (Světlík, 1996, str. 17)

Obrázek 4 (viz. níže) znázorňuje složky marketingového úsilí neziskových organizací. Většina z nich podle Vaštíkové (2008, str. 136) musí vyvíjet marketingovou činnost dvěma základními směry, a to „**po proudu**“, kde se orientuje na donátory a „**proti proudu**“, kde působí především na zákazníky.

Strategií „**po proudu**“ se snaží ovlivnit subjekty, které jsou rozhodujícími grantovými zdroji. Zastávají také kontrolní činnost nad příspěvkovou organizací, v našem případě střediskem volného času. Někdy, většinou jen zřídka, se

mohou stát také klienty (služby pro městský úřad, výpomoc při aktivitách města atd.). Tímto směrem musí nezisková organizace vyvíjet velké úsilí, aby přesvědčila svého donátora o smysluplnosti své činnosti. „V zahraničí se dnes školy už nesoustředí na pouhé získávání finančních prostředků od dárců, sponzorů, mecenášů apod., ale především na rozvoj vztahů s těmito dárci, sponzory a mecenáši“ (Jakubíková, 2000, str. 44). To znamená, že jsou tyto organizace ne o krok, ale o dva dále oproti organizacím, které marketingové principy teprve zavádějí a jejich významu se učí. Působnost marketingu tímto směrem je značně určována legislativou.

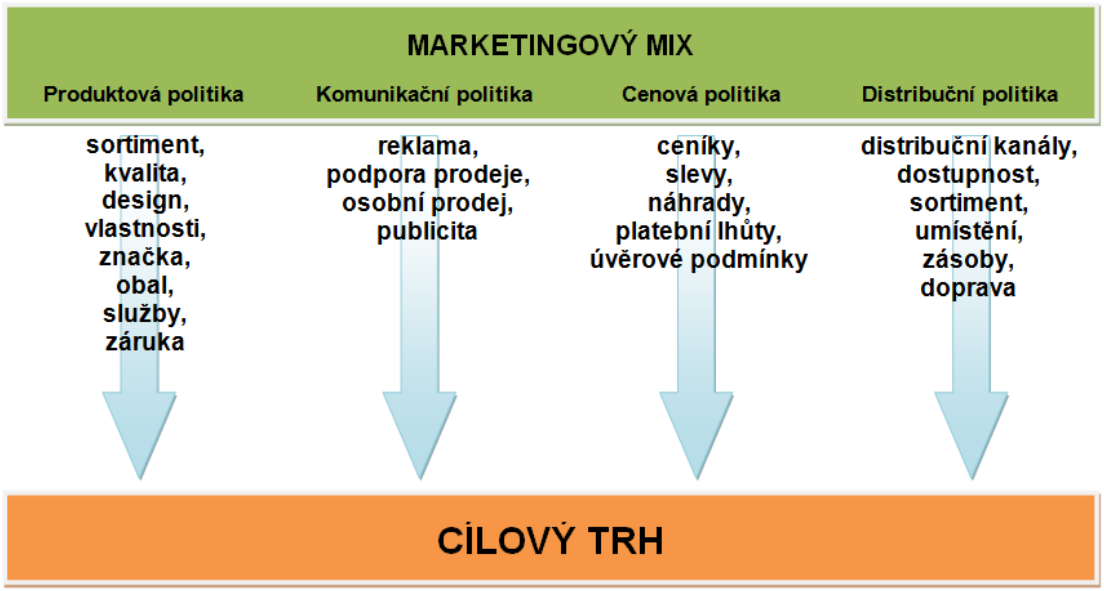
Na druhou stranu, „**proti proudu**“, marketingová činnost organizace směřuje k přímému spotřebiteli produktů. Tímto směrem je marketing plastičtější a efektivnější co se týká vlivu, nikoliv objemu získaných peněz. Jak již bylo uvedeno, cílem marketingu střediska volného času z pohledu finančního by mělo být vyrovnávat poměry získaných financí mezi jednotlivými složkami tohoto cílového trhu.



Obrázek 4. Složky cílového trhu neziskové organizace (zdroj.: volně zpracováno dle Vaštíková, 2000)

2.1.2 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu. Možné způsoby se dělí do 4 skupin proměnných, známých jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place) (Kotler, 2007, str. 71).



Obrázek 5. Čtyři složky marketingového mixu (Kotler, 2007, str. 70)

2.1.2.1 Produkt (produktová politika)

Produktem je „cokoliv, co může být nabídnuto na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi nebo spotřebě, co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby, patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 615). Důležité je ovšem uvědomit si, že produkt je především aktivním prvkem marketingového mixu, nástrojem, což pro středisko v praxi znamená, že „jde o jednu z ovlivnitelných marketingových proměnných, kterými firma reguluje své úsilí o obrat a zisky“ (Jakubíková, 2008, str. 154).

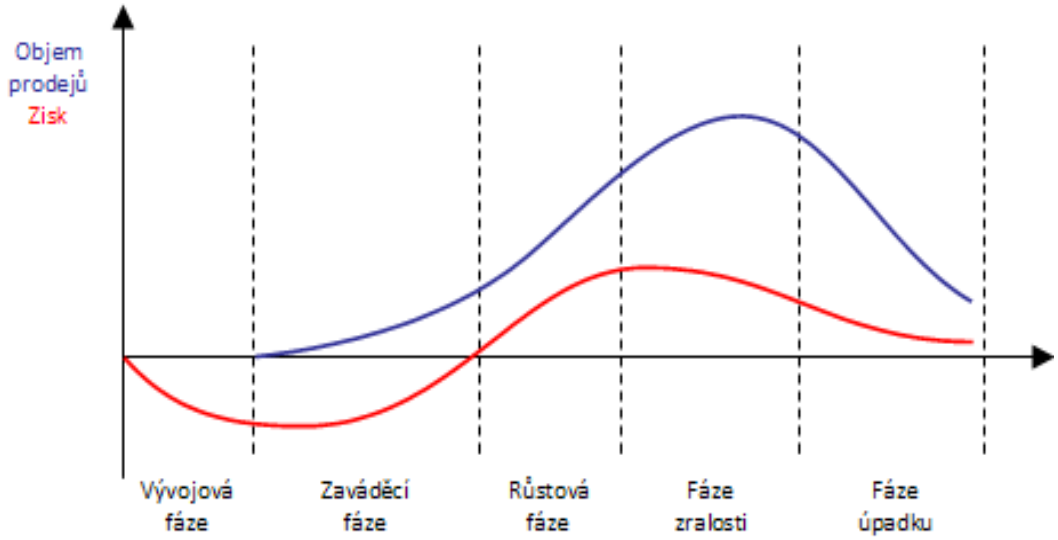
Dle Kotlera (2007, str. 616) v analytickém prostředí rozlišujeme tři úrovně produktu:

- **Základní produkt** obsahuje „základní výhody nebo služby zajišťující řešení problémů; jsou skutečným účelem koupě produktu“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 616). Rovinu základního produktu v neziskové oblasti, školství uvádí Jakubíková (2000, str. 30) jako „základní užitek, který nám produkt přináší. Jádro vzdělávacího programu tvoří studijní plán, učební osnovy předmětů a profil absolventa“. Jádrem zájmových útvarů jsou tedy roční plány, jádrem příležitostných zájmových činností je propagovaný obsah a jádrem letních táborových či pobytových akcí jsou hry, aktivity a činnosti, za jejichž účelem je letní táborová nebo pobytová akce pořádána.
- **Vlastní nebo reálný produkt** sestává z charakteristických znaků, jako jsou „součástky produktu, úroveň kvality, funkce, design, název značky, balení a další atributy, které společně zajišťují základní přínosy produktu“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 616). „Kvalitu konkrétní školy představuje pedagogický sbor, kvalitu konkrétního předmětu reprezentuje příslušný pedagog…. Na úrovni kvality školy se podílejí i samotní žáci. To v souhrnu znamená, že kvalitu vytvářejí lidé“ (Jakubíková, 2000, str. 30). Tito lidé však pro zajištění přinejmenším zákazníkem očekávané kvality služeb potřebují vhodné pracovní prostředí, materiální zajištění a musí být motivováni ke snaze promítat do své práce co nejvíce úsilí.
- **Rozšířený produkt** zahrnuje „doplňkové služby a přínosy spotřebitelům, spojené se základním a vlastním produktem“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 616).

Dle Jakubíkové (2008, str. 159) firma vyjadřuje skrze tyto tři úrovně produktu svůj postoj ke klientovi, k uspokojování jejich potřeb a přání. Své vnitřně uplatňované hodnoty a morálku. Praxe ukazuje, že i pro tento model platí Parettovo pravidlo 20/80, a to že **jádro** představuje cca 80% nákladů při 20% vlivu na zákazníka a **slupka** (vlastní produkt a rozšířený produkt) představuje cca 20% nákladů při 80% vlivu na zákazníka.

Obrázek 6. Komplexní produkt a jeho tři úrovně (Jakubíková, 2008, str. 159)

Každý produkt má svou životnost, svůj specifický průběh existence na trhu. Rozvoj oblasti služeb je stejně tak dynamický jako rozvoj oblasti fyzických produktů. Některé služby zanikají s rozvojem technologickým, některé se právě na základě technologií rozvíjejí a vznikají. Pro jakýkoliv podnik nebo organizaci je nezbytné znát konkrétní stádia životnosti svých produktů, orientovat se, ve kterém z nich se právě ten který produkt nachází a pro udržení kontinuity prodeje včas zavádět na trh produkt nový.



Obrázek 7. Model životního cyklu produktu doplněný o objem zisku (Managementmania, 2012)

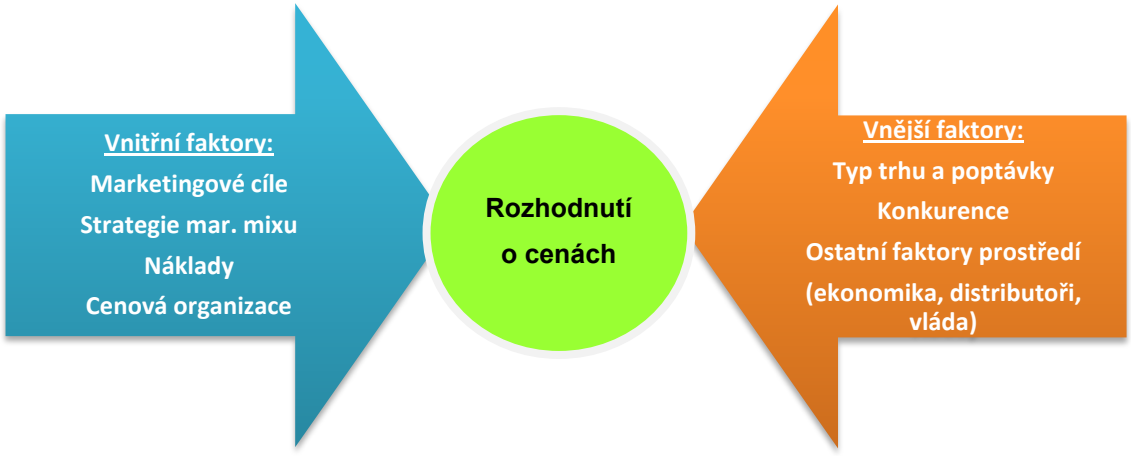
2.1.2.2 Cena (cenová politika)

Tvorba cen (pricing), je klíčovým rozhodovacím procesem. Cenou rozumíme „peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu; případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 749). Cena je finančním vyjádřením hodnoty produktu.

Specifika ceny podle Koudelky a Vávry (2007, stránky 162-163) jsou:

- ambivalence (rozpornost působení cen) poptávka x stabilita,
- nejsnáze srovnatelná pro spotřebitele (například vidí-li dva obdobné výrobky, není schopen posoudit, který je lepší – většinou kupuje levnější),
- nejoperativnější – ve vztahu k rychlosti reakce poptávky; změnit cenu je technicky snadné,
- nejbezprostředněji dotváří charakter výrobku na trhu – je základním signálem pro tvorbu image značky,
- citlivost poptávky spotřebitele na cenu závisí na ekonomické situaci nakupujícího subjektu…,
- všestranná z hlediska cíle – operativní (podíl na trhu, přežití, penetrace) + strategická (image).

O cenách rozhodují vnitřní a vnější faktory, konečná cena je těžištěm těchto vlivů.



Obrázek 8. Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 750)

2.1.2.3 Promotion (komunikační politika)

Moderní marketing zahrnuje nejen potřebu prodat, ale i veškeré nepeněžní vazby a souvislosti mezi výrobcem (prodávajícím) a spotřebitelem. Oblast těchto vazeb a toků informací se souhrnně označuje jako promotion, komunikační politika. Ta má své specifické nástroje, svůj vlastní mix prostředků. Komunikační mix definuje Kotler (2007, str. 809) takto:

- **Reklama.** Jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služeb identifikovaného sponzora.
- **Osobní prodej.** Osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.
- **Podpora prodeje**. Krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.
- **Public relations**. Budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami pomocí příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“….
- **Přímý marketing**. Přímé spojení s jednotlivými pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky…

Tyto nástroje slouží k uplatňování komunikačních strategií. Jejich základní kategorie uvádí Vaštíková (2008, str. 137):

- **Strategie tlaku „push“**, kdy podnik tlačí, prosazuje, strká zákazníka k nákupu svých služeb. Základním prvkem komunikačního mixu této strategie je přímý marketing a osobní prodej.
- **Strategie tahu „pull“**, kdy podnik přitahuje zákazníka ke koupi svých služeb především uplatněním reklamy a podpory prodeje.

U neziskových organizací, je podle mne namístě tvrzení Jakubíkové (2008, str. 146), která uvádí, že „se stále více teoretiků přiklání k názoru, že by z “marketingové komunikace“ měly být vyčleněny, vzhledem k nabývajícímu významu rozvíjení vztahů s veřejností, **public relations** a uváděny zvlášť jako pátý prvek základního marketingového mixu.“ Platnost tohoto tvrzení je u středisek volného času veliká, neboť jedině na dobrých vnějších vztazích může vznikat finanční podpora od sponzorů či mecenášů.

2.1.2.4 Místo (distribuční politika)

Úkolem distribučních procesů je zajistit včasnou dodávku produktu na klientem očekávané místo, resp. uskutečňovat službu na takovém místě, kde je frekvence pohybu osob vysoká a kde je pro potenciálního klienta žádoucí setrvat. V logistickém významu se dá použít obecně známé shrnutí „poskytnout správný produkt ve správný čas na správném místě“.

Umístění služby se v rámci možností snaží co nejvíce vyházet vstříc zákazníkovi. Podíl místa na kvalitě služby je zásadní, neboť každá služba má své specifické místní a prostorové nároky. „Rozhodování o umístění služeb bývá často kompromisem mezi potřebami producenta a požadavky zákazníka“ (Vaštíková, 2008, str. 124).

Pro neziskové organizace je vymezení distribuční politiky oproti veřejnému trhu s fyzickými produkty posunuta směrem k nákupovému marketingu a public relations. Velký podíl produktů bývá distribuován ve vlastních prostorách středisek, avšak ochota a kvalita spolupráce s dodavateli distribučních prostředků je pro neziskovou organizaci zásadní. Bez partnerů by střediska volného času jen těžko měla zajištěno zázemí pro všechny své aktivity (tělocvičny, klubovny, venkovní prostory ve správě obce či soukromníků atd.)

2.1.2.5 Rozšíření marketingového mixu

V marketingu služeb bývá marketingový mix často rozšířen o další 4 P, kterými jsou **people** (lidé), **balíky služeb** (packaging), **tvorba programů** (prgramming), **spolupráce, partnerství** (partnership) (Jakubíková, 2008, str. 147). Použití tohoto rozšířeného modelu má význam kvůli velkému podílu lidské práce na službách. Také to, že služby většinou nebývají nabízeny samostatně, ale dohromady s ostatními službami podobného charakteru. „Otázka není, zda by měla firma používat “čtyři, šest, nebo deset P“, jde spíše o to, jaký rámec je pro tvorbu marketingové strategie nejúčinnější.

Z hlediska tvorby marketingové strategie je nezbytné nahlížet na dvě možné strany marketingového mixu. Tou první je pohled prodejce, který marketingový mix vnímá jako soubor nástrojů k dosažení potřebných prodejních cílů. Druhým pohledem je pohled zákazníka, vyjádřitelný čtyřmi C, pro kterého

jsou tyto marketingové nositeli spotřebitelského užitku (Jakubíková, 2008, str. 147).

Vazbu těchto pohledů znázorňuje následující Obrázek 9.

Čtyři P	Čtyři C
produkt (product)	hodnota z hlediska zákazníka (customers value)
cena (price)	náklady pro zákazníka (cost to the customer)
místo (place)	pohodlí (comvenience)
marketingová komunikace (promotion)	komunikace (commuication)

Obrázek 9. Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2008, str. 148)

2.1.3 Služba jako produkt

Produkty středisek volného času jsou především služby. Tyto produkty: „zahrnují aktivity výhody nebo uspokojení, jsou na prodej, jsou v zásadě nehmotné a nepřinášejí žádné vlastnictví“ (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 615). Více než v jiných oblastech trhu, tak právě v marketingu ve školství platí, že produkty (služby) by měly být svým charakterem zřetelně ztotožněny s cíli organizace, neboť produkt je dominantním nástrojem k dosažení cílů organizace. „Služby řeší problémy zákazníků a jsou stejně tak jako výrobky i prostředkem k dosažení cílů organizace“ (Jakubíková, 1998, str. 20). „Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakterovými vlastnostmi požadovanému užitku a účelu využití“ (Jakubíková, 2008, str. 158).

Nutné je neopomínat specifika, která marketing služeb musí respektovat, a to nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost (Kozel & kol., 2006, str. 238). Jakubíková (1998, str. 20) aplikuje tyto charakteristiky na školská zařízení v podobě vlastnictví, heterogenity, nehmotnosti, pomíjivosti a neoddělitelnosti.

- **Vlastnictví**

  Vlastnit službu jako takovou nelze. Klient může službu pouze čerpat, získat k ní přístup nebo přístup k určitému zařízení. Nákupem resp.

platbou za službu (školné, zápisné, vstupné, startovné, registrační poplatek, kurzovné atd.) klient získává přístup ke službě, možnost využívat zařízení nebo zboží či materiál do nájmu.

- **Nehmotnost**

  Podle hmotné podstaty dělení produktů, spadají služby do kategorie nehmotných. Výchovná, vzdělávací, metodická, odborná, zábavná činnost středisek volného času je stále jen produktem nehmatatelným. Také případná materiální pomoc účastníkům zájmového vzdělávání je stále jen službou. Produktem je činnost, ať už s použitím materiálu či bez něj. Avšak „úkolem marketingu je provést " zhmotnění" služeb a poukázat na výhody služeb, které jsou spojen s uspokojením potřeb a přání zákazníků" (Jakubíková, 1998, str. 20).

- **Pomíjivost**

  Pomíjivost je jednou z nejméně ovlivnitelných a potlačitelných charakteristik služeb. Jak uvádí Jakubíková (1998), projevuje se výkyvem v poptávce během roku, měsíce, dne. Marketing si klade za úkol toto nerovnováhu potlačit a synchronizovat nabídku s poptávkou. Ovšem synchronizace je náročná vzhledem k tomu, že služby, které nejsou realizovány nelze skladovat. Oproti hmotným produktům nelze službu skladovat. Míra poptávky po službách je určena úspěšností zkoordinovat faktory místa, času, lidských zdrojů, materiálu a objemu. Pokud se mi nepodaří napoprvé naplnit kurz a otevřít jej. Napodruhé musím vynaložit nejméně stejné úsilí k získání klientů. Návratnost investic do propagace tak s každým dalším pokusem klesá.

- **Neoddělitelnost**

  Poskytovateli služeb jsou zejména lidé. Ti mají určitou pracovní kapacitu, kvalifikaci, odlišné osobní vlastnosti. Na nich tedy z velké části závisí, jaký dojem z produktu budou klienti mít. Spokojenost klienta se tedy odvíjí od kvality poskytovaných služeb a ty jsou přímo úměrné úrovni profesních kompetencí poskytovatele. Úkolem managementu střediska by mělo být systematicky profesní kompetence zaměstnanců rozvíjet a tím ovlivňovat kvalitu služeb.

- **Heterogenita**

Kvalita služeb poskytovaných jedním střediskem je v zásadě proměnlivé. Závisí na tom, kdo, kdy jak a kde ji poskytuje. Zásadní skutečností je, že jednou nabízená služba již nemůže být nabízena ve stejném provedení podruhé. Vlivy na proměnlivost poptávky jsou personální, místní, časové, hmotné, objemové atd.

Rozhodování o šířce a hloubce nabídky služeb má pro středisko volného času zásadní význam. Rozšíření či zúžení, prohloubení či zploštění nabídky může znamenat zvýšení nebo úsporu nákladů a může znamenat lepší či horší uspokojování potřeb klientů.

Jakubíková (1998, str. 28) také uvádí rozhodující kritéria kvality služeb, těmi jsou:

1) přístupnost,
2) komunikace,
3) kompetence,
4) zdvořilost,
5) důvěryhodnost,
6) spolehlivost,
7) vnímavost,
8) bezpečnost,
9) reálnost,
10) porozumění a znalost zákazníka.

Z pohledu školského zákona (Zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon, 2004), a to vyhláškou č. 74/2005 Sb. (Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, 2005), je produktem středisek volného času zájmové vzdělávání, které lze uskutečňovat těmito formami:

A) **příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činností nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání** (dále jen „příležitostná zájmová činnost“)**,**
B) **pravidelnou výchovnou, vzdělávací a zájmovou činností** (dále jen „pravidelná zájmová činnost“)**,**

C) **táborovou činností a další činností spojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání** (dále jen „táborová a pobytová činnost“)**,**
D) osvětovou činností včetně shromažďování a poskytování informací pro děti, žáky a studenty, popřípadě i další osoby, činností vedoucí k prevenci rizikového chování a výchovou k dobrovolnictví,
E) individuální prací, zejména vytvářením podmínek pro rozvoj nadání dětí, žáků a studentů, nebo využitím otevřené nabídky spontánních činností.

2.2 Management neziskových organizací

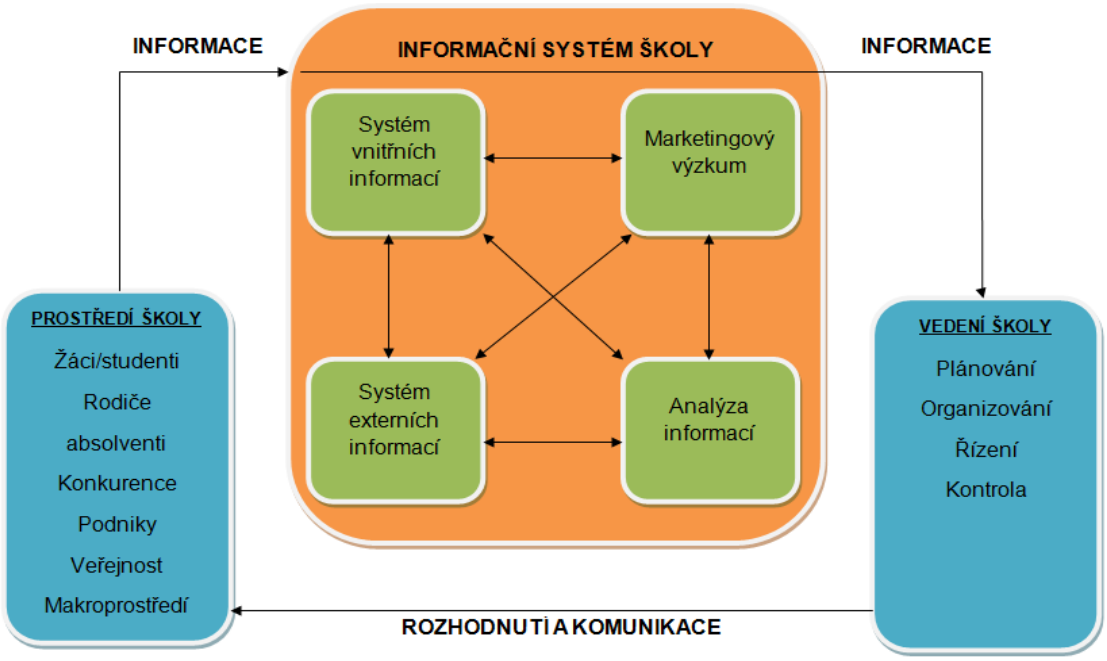
Management obecně charakterizuje Veber a kol. (2009, str. 19) jako: „souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace“. Tato definice je poněkud zkratkovitá a nezachycuje procesuálnost managementu. Management jako proces v proměnlivém prostředí neziskového sektoru definuje Šimková (2006, str. 39) jako: „proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a motivování lidí, kontroly a užití všech zdrojů organizace ke stanovení a dosažení jejích cílů“.

Vedoucí pracovníci neziskových organizací jsou klíčovými prvky projevu celé organizace. Jak vně směrem k veřejnosti, klientům, zřizovatelů, tak i dovnitř směrem k zaměstnancům. Vedoucí pracovník neziskových organizací má zásadní vliv na činnost střediska, na jeho nabídku, naplňování cílů a poslání. Zastává pozici regulačního článku mezi zřizovatelem, veřejností a klienty na straně jedné a zaměstnanci na straně druhé. Jeho komunikace je obousměrná, přičemž zprostředkování toku informací mezi těmito dvěma póly má zásadní vliv na výsledky činnosti organizace. Směrem od zřizovatele k zaměstnancům by měl být schopen manažer přenášet výzvy, nařízení, podněty či legislativní záležitosti. Opačným směrem by měl manažer hájit pozici zaměstnanců a prezentovat činnost střediska v nejlepším možném světle, ovšem při zachování pravdivosti informací a platnosti výsledků.

Šimková (2006, str. 76) přiřazuje manažerské pozici tyto role:

- **interpersonální role,**
  - představitel organizace,
  - lídr organizace,
  - spojovací článek,
- **informační role,**
  - příjemce informací,
  - šiřitel informací,
  - mluvčí organizace,
- **rozhodovací role,**
  - podnikatel,
  - řešitel problémů,
  - alokátor zdrojů,
  - vyjednavač.

„Pro řadu škol je pořád ještě typická situace, kdy vedení věnuje hlavní pozornost personálnímu a materiálnímu zajištění výuky, přičemž dalšímu "výrobnímu faktoru", tj. získávání informací věnuje velmi malou pozornost" (Světlík, 1996, str. 144).



Obrázek 10. Informační systém školy (Světlík, 1996, str. 44)

Důkladná znalost této vztahové struktury pro manažera neziskové organizace znamená cestu k úspěšnému naplňování cílů a poslání organizace.

„Efektivní řízení neziskové organizace záleží na tom, jak je marketing integrován přímo do koncepce služby.“ (Drucker, 1994, str. 18). Přičemž „úkolem managementu neziskové organizace je transformovat poslání do specifických cílů“ (Jakubíková, 1998, str. 33).

Vedení organizace k tržnímu chování vyjadřuje marketing management, je to „věda a umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi výnosné vztahy“ (Kotler, 2007, str. 46). Marketing management je komplexním přístupem k řízením vztahů mezi prodávajícím a kupujícím. Toto řízení musí být podloženo definovanými principy, zvolenými nástroji a popsanými souvislostmi, kterým souhrnně nazýváme strategie. Cesta ke strategickému řízení je nelehká. Jakubíková (2000, str. 46) uvádí kroky, která s touto změnou souvisí:

a) získání znalostí marketingu zejména u členů vedení školy,
b) přesvědčení vedení školy o nutnosti marketingové orientace,
c) šíření marketingových znalostí směrem dolů, ke všem lidem zaměstnaným ve škole,
d) zmapování kultury školy,
e) návrh účinných změn organizace školy a seznámení s důvody provedení změn, jejich průběhem a konečným efektem změn,
f) realizace změn a získání pracovníků, kteří budou podporovat změny,
g) ohodnocení změn.

Vaštíková (2008, str. 212) popisuje důvody, proč nejsou neziskové organizace většinou schopny přesně stanovit jasné operativní cíle a zavést efektivní strategické řízení:

a) **strach z odpovědnosti** – ten je vlastní mnoha neziskovým manažerům, neboť jejich rozhodování je sledováno veřejností, sponzor, dárci atd. Navíc neziskové organizace často naplňují „veřejná poslání“, proto je každý dílčí neúspěch velmi viditelný a veřejností vnímaný,
b) **délka projektů** – mnoho projektů, za něž manažeři zodpovídají, přesahuje délku funkčních období a jsou měřitelné teprve s odstupem,

současná konzumní společnost tento fakt přijímá jen ztěžka a ve svém nahlížení na organizaci jej neuvažuje,

c) **krátkodobé dílčí cíle** – mnoho organizací se orientuje pouze na tyto cíle, neboť jejich dosažení je jednodušší a výsledky činnosti jsou viditelnější,
d) **kontrast tržního a netržního odvětví** – tato odvětví bývají z pohledů neziskových manažerů často srovnávána a to v nerelevantních případech,
e) **administrativa** – neziskové organizace nezřídka kdy musí věnovat více úsilí na odůvodnění vynakládání finančních prostředků, dotační legislativa je často svázána s povinnostmi, které zavádění marketingových principů potlačuje.

„Neziskové organizace je potřeba personálně řídit tak, aby dosahovaly stanovených cílů, orientovaly se na vztahy s nejrůznějšími vrstvami spoluobčanů, na získávání finančních prostředků a hospodaření s nimi a na problém lidské vyčerpanosti, která je obzvláště v neziskových organizacích akutním problémem právě proto, že zde individuální angažovanost dosahuje vysoké intenzity“ (Vaštíková, 2008, str. 220).

Jakubíková (2000, str. 47) uvádí „typické rysy, ze kterých musí marketing škol vycházet:

- poslání je smyslem existence školy,
- cílem školy je změnit jednotlivce i společnost,
- produktem činnosti školy je změněná lidská bytost,
- směna se neuskutečňuje pouze prostřednictvím peněz,
- úspěch či neúspěch není možno zhodnotit ve finančních termínech.

2.2.1 Strategické řízení

Strategické řízení firmy je: „soubor aktivit zaměřených na formulaci směrů dalšího rozvoje podniku. Jde o mimořádně složitý proces, jehož cílem je rozvíjení a udržování životaschopné shody mezi cíli a zdroji podniku na straně jedné a měnícími se podmínkami tržních příležitostí na straně

druhé. Strategické řízení zahrnuje identifikaci příležitostí a přijetí navazujícího strategického rozhodnutí týkajícího se alokace zdrojů a způsobu jejich využití“ (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 1).

Jedním z přístupů strategického řízení je často uplatňovaný hierarchický přístup, jenž je založen na definování poslání, vize, strategických cílů a strategie subjektu.

Mnohé neziskové organizace jsou handicapovány administrativou, kterou jsou vázány vůči státu, vůči zřizovateli. Úsilí všech zaměstnanců, vyvíjené tímto směrem je obrovské, vyplňování prezentací, kalkulace akcí, pokrytí všech bezpečnostních rizik, personální dokumentace atd. Pro samou administrativu, jejíž objem je rok od roku vyšší, ubývá také prostoru pro přímo práci s dětmi a mládeží natožpak pro marketingovou činnost.

2.2.2 Strategie

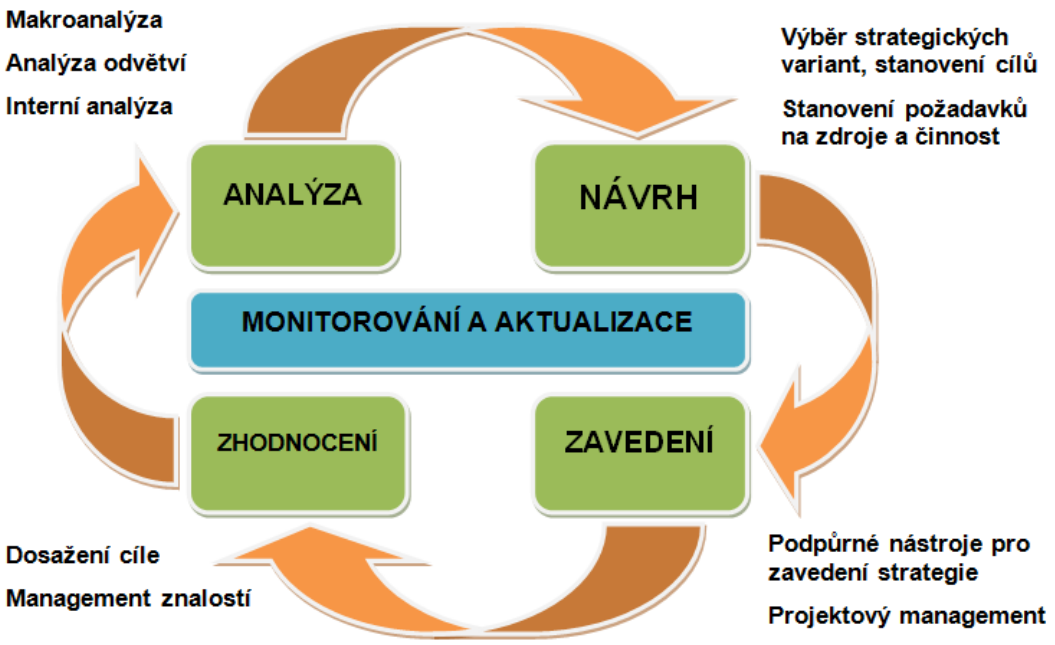
Neopomenutelnou charakteristikou strategie je její procesuálnost. Je to neustále se vyvíjející a proměnlivý děj, nikoliv ustrnulý stav, který směřuje za dosažením vytyčených cílů subjektu. Tyto cíle by mělo optimálně ctít pravidlo SMART. Podle Sedláčkové a Buchty (2006) by tedy měly být:

Stimulating – stimulující,
Measurable – měřitelné,
Acceptable – přijatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
Realistic – rálné/uskutečnitelné,
Timed – vymezené v čase.

Současné vedení podniků, firem či organizací se bez strategického řízení neobejde. Jedná se o základní kámen životaschopnosti subjektu. Nelze nereagovat na neustále se měnící prostředí. „Proces tvorby strategie vyžaduje systematický přístup zahrnující vytipování a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci s podnikovými zdroji a schopnostmi, a to vše v podmínkách neurčitosti prostředí a nejistoty“ (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 4).

Vaštíková (2008, stránky 37-38) rozlišuje pět hlavních etap strategického marketingového plánování:

a) **analýza stávající tržní pozice organizace** (strategická situační analýza),
b) **stanovení cílů organizace a cílů marketingu,**
c) **identifikace a hodnocení strategických alternativ,**
d) **zavádění zvolené strategie,**
e) **sledování a kontrola.**



Obrázek 11. Životní cyklus strategického řízení (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 5)

Analytická fáze především popisuje vnitřní schopnosti a možnosti subjektu a popis a pochopení vnějších faktorů ovlivňujících vývoj prostředí, ve kterém podnik působí.

Řada organizací stále nepřikládá strategickému řízení patřičnou váhu. Důsledné pojednání strategického řízení, dává subjektu konkurenční výhodu. Má-li subjekt kvalitní strategii, zvyšuje se tak jeho schopnost odolávat konkurenčním tlakům a vyrovnávat se rychleji s tržními změnami než ostatní subjekty. Podstatou strategie je získání této výhody oproti konkurenci a její

udržení. Základní východiska pro definování strategie a strategického řízení vyplývají z výsledků strategické situační analýzy.

2.2.3 Strategická situační analýza

Jedná se o „všeobecnou metodu zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí), ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost, a zkoumání vnitřního prostředí firmy (kvalita managementu a zaměstnanců, strategie firmy, finanční situace, vybavenost, historie, umístění, organizační kultura, image etc.), její schopnosti výrobky tvořit, vyvíjet a inovovat, produkovat je, prodávat, financovat programy“ (Jakubíková, 2008, str. 78).

Analýza je rozebrání komplexu všech relevantních faktorů na jednotlivé dílčí části, jež mají vliv na definování cílů, jejich správná identifikace a opětovné složení do definovaného celku.

> Strategická situační analýza podle Vaštíkové (2008, str. 43) „zkoumá stávající podíl organizace, velikost a vlastnosti trhů a hodnocení produktů organizace zákazníky. V souvislosti s trhy, které organizace obsluhuje, určuje, kterým tržním segmentům organizace slouží a bude sloužit, tedy provádí **tržní segmentaci.** Zajímá se o vnitřní sílu a slabost organizace. Zaměřuje se přitom na provozní problémy, využitích personálních a finančních zdrojů, a to jak z hlediska kvantity, tak i kvality. Může být prováděna jako vnitřní **marketingový audit** organizace. Analyzují se rovněž vnější faktory prostředí, jež organizaci obklopují (ekonomické, demografické, sociální, kulturní, technické, technologické a legislativní prostředí). Analýze jsou podrobeni zákazníci, dodavatelé, firmy a relevantní konkurence na daném trhu. Souhrnem uvedených analýz vnitřních a vnějších faktorů je **analýza SWOT**“.
>
> Každá analýza je jedinečná, stejně tak jako každá strategie musí být jedinečná. „Neexistuje žádná strategie, jejíž aplikaci by bylo možné rozšířit za hranice konkrétního podniku. Jedním z obrovských omylů, jichž se

podniky znovu a znovu dopouštějí, je snaha o používání nějaké universální strategie“ (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 9).

Význam strategické situační analýzy je tím cennější, čím se zvyšuje neurčitost, nestabilita a proměnlivost prostředí, a to jak vnitřního tak vnějšího, a čím jsou konkurenční tlaky větší. Musí proto poskytovat všechny podstatné, relevantní informace ovlivňující fungování podniku. Důkladně provedená strategická analýza je předpokladem kvality celého strategického procesu. Budou-li totiž její závěry povrchní, nepřesné či jinak zkreslené, budou přijatá strategická opatření orientována nežádoucím směrem.

3 CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

3.1 Hlavní cíl

Hlavním cílem práce je strategická situační analýza Domu dětí a mládeže v Kopřivnici.

3.2 Dílčí cíle

- konfrontovat legislativní vymezení činnosti střediska volného času s principy marketing managementu,
- vytvořit přehled o dlouhodobé činnosti střediska na základě srovnání výročních zpráv a výkazů o činnosti střediska,
- popsat stav řízení organizace,
- syntetizovat výsledky dílčích analýz ve SWOT analýze,
- generovat na základě zjištěného optimalizační kroky.

4 METODIKA

Pro kvalitní strategickou situační analýzu je nutný široký sběr dat nejen z vnějšího, ale i z vnitřního prostředí organizace. Druhým krokem je data protřídit a analyzovat. Třetím krokem je interpretace nezatížena subjektivním vnímáním. Výsledkem strategické situační analýzy jsou návrhy konkrétních opatření, či strategie.

4.1 Analýza výročních zpráv DDM Kopřivnice

Dokumentová metoda získávání faktů. Použity výroční zprávy z let 2000/2001 až 2011/2012. Ve výročních zprávách jsem hledal zejména faktické údaje, ty jsem poté vnášel do souhrnné tabulky spolu s daty získanými z výkazů Z 15-01. Výroční zprávy obsahují i slovní hodnocení činnosti střediska za uplynulý školní rok. Autorem je ředitelka DDM Kopřivnice. Výroční zprávy nemají ucelenou formu a obsah, proto bylo těžké vybrat relevantní fakta. Těmi byly: údaje o celkovém počtu zájmových útvarů, letních táborových akcí, příležitostných akcí, klientů, percentuální nárůst klientely. Dále výše dotací Moravskoslezského kraje, Městského úřadu Kopřivnice, Městského úřadu Štramberk, výše sponzorských darů. Tyto údaje jsem srovnával s údaji ve výkazech Z 15-01. Analyzoval jsem obsahovou stránky jednotlivých kapitol ve vztahu k činnostem v jednotlivých školních letech.

4.2 Analýza výkazů o činnosti střediska Z 15-01

Použité metody: rozbor, statistika, srovnání. Použity výkazy z let 2001 až 2012. Tyto výkazy se vyplňují vždy 31. 10. daného roku. Jsou zdrojem mnoha dat: celkový počet zájmových útvarů, celkový počet táborových akcí, celkový počet příležitostných akcí, celkové počty klientů v jednotlivých oblastech činnosti, věková skladba klientely, počet příměstských táborů, počet interních pracovníků pedagogických i nepedagogických a počet externích pracovníků. Vybraná fakta jsem vkládal do souhrnné tabulky, ta mi umožnila ucelený přehled a komparaci všech dat za období 12 let činnosti. Každý soubor dat jsem nanesl na časovou osu. Souvislosti mezi fakty jednotlivých souborů dat jsem vyvozoval na základě komparace a syntézy.

4.3 Analýza nabídky produktů ostatních SVČ

Použité metody: rozbor, statistika, srovnání. Zdrojem informací pro tuto analýzu byly webové stránky okolních středisek volného času a výroční zprávy za rok 2010/2011. Střediska zahrnutá do analýzy: DDM Luna Příbor, CVČ Astra Frenštát pod Radhoštěm, SVČ Fokus Nový Jičín. Byly analyzovány nabídky produktů pro rok 2012/2013.

4.4 Analýza výročních zpráv o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji

Použité metody: rozbor, statistika, srovnání. Tyto výroční zprávy jsou periodicky vydávány krajským úřadem. Analyzoval jsem zprávy z let 2000 až 2011. Údaje získané z výročních zpráv se týkaly: demografického vývoje v Moravskoslezském kraji, rozpočtování školské soustavy, souhrnných výsledků činností všech středisek volného času v Moravskoslezském kraji, velikosti spádových oblastí atd.

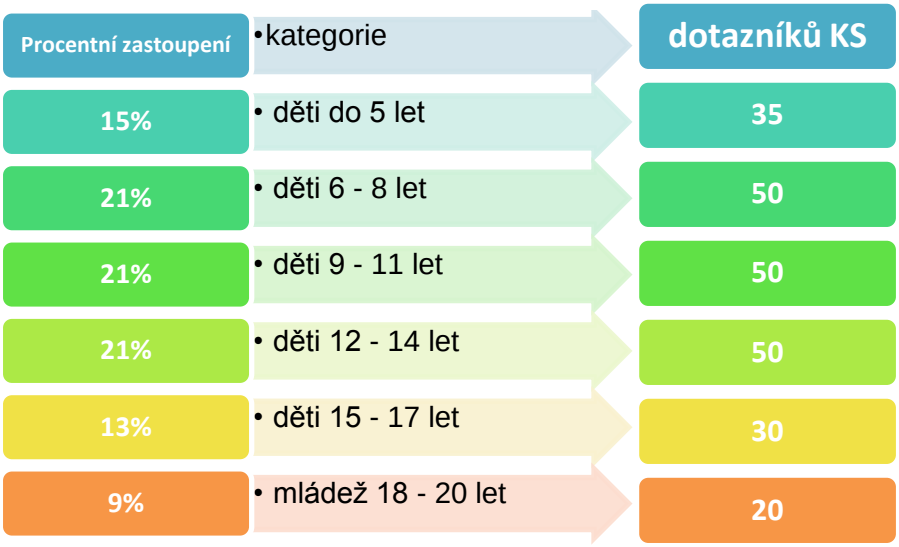
4.5 Dotazníkové šetření

> Dotazníky jsou nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Představují formuláře s otázkami, na něž respondenti odpovídají, případně obsahují také varianty jejich odpovědí. Dotazník je potřeba důkladně sestavit, vyzkoušet a zbavit chyb před vlastním použitím, tzv. pilotáží. (Kozel & kol., 2006, str. 161)

Pilotáž: byla provedena osobní emisí mezi 10 pracovníků DDMK a 10 náhodných klientů DDMK. Výsledkem pilotáže byla sémantická úprava 3 otázek a doplnění variant odpovědí u 2 otázek. Uskutečněna v termínu 10. – 15. 9. 2012.

Hlavní šetření: šetření sloužilo k získání primárních údajů od stávajících klientů. Dotazník byl emitován v období 17. 9. 2012 až 31. 10. 2012 elektronicky, formou emailu, a to v počtu 235 ks, což je 25% celkového objemu účastníků zájmového vzdělávání v roce 2012/2013. Elektronickou formu jsem volil z důvodů nenákladnosti a výhody poskytnutí dostatku časového prostoru

respondentovi. Emailové adresy byly získány z přihlášek do zájmových útvarů pro rok 2012/2013. Email obsahoval základní informace o dotazníku, tedy k jakým účelům slouží a instrukce pro respondenty. Dotazník byl přiložen k emailu ve formátu .docx. Pro dotazníkové šetření jsem zvolil **výběrový vzorek**. Respondenti výběrového vzorku byli definováni jako **osoby nakupující produkt**, tedy rodiče dětí a mládeže. Pro zajištění validity dotazníkového šetření jsem provedl analýzu věkové stratifikace klientely z výkazů Z 15-01 a na tomto základě definoval věkové skupiny klientů a jejich zastoupení. Byly definovány kategorie a jejich proporční zastoupení v celkovém objemu klientely DDM Kopřivnice. Z analýzy vzešlo, že 63% klientely do 20 let tvoří děti v rozmezí 6 – 14 let. Dílčí kategorie tohoto věkového rozhraní jsem tedy rozdělil třetinovým poměrem.



Obrázek 12. Četnost oslovených respondentů v jednotlivých kategoriích vzorku (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

Dotazník se týká 4 oblastí činnosti DDM Kopřivnice: propagace produktů, pravidelná zájmová činnost, letní táborové akce a webové stránky. Celkem dotazník obsahuje 35 otázek, z toho 3 identifikační otázky a 1 filtrační. 32 otázek má odpovědi uzavřené, 3 otázky mají i možnost odpovědi polouzavřené. Další charakter použitých odpovědí: bipolární, výběrové, dialogové, s kvantitativní škálou, s kvalitativní škálou. Použité škály: verbální i numerické.

Do uzávěrky 31. 10. 2012 bylo přijato 136 odpovědí, tzn. **návratnost 57,87%**. Kozel (2006, str. 143) hovoří o nízké návratnosti odpovědí při elektronické formě dotazování a jako dobrý výsledek uvádí 30% návratnost. Někteří respondenti na email zareagovali dokonce nadstandardně a slovně mimo dotazník uváděli své postřehy, dojmy a podněty. Tuto hodnotu návratnosti tedy vnímám jako pozitivní ukazatel zájmu stávajících klientů o rozvoj DDMK a potvrzují ji i slova Kozla (2006, str. 143), který říká, že: „vyšší návratnost se dá očekávat u produktů, které jsou zajímavé, resp. k nim mají respondenti nějaký vztah“.

Grafické vyhodnocení dotazníku je přílohou č. 1.

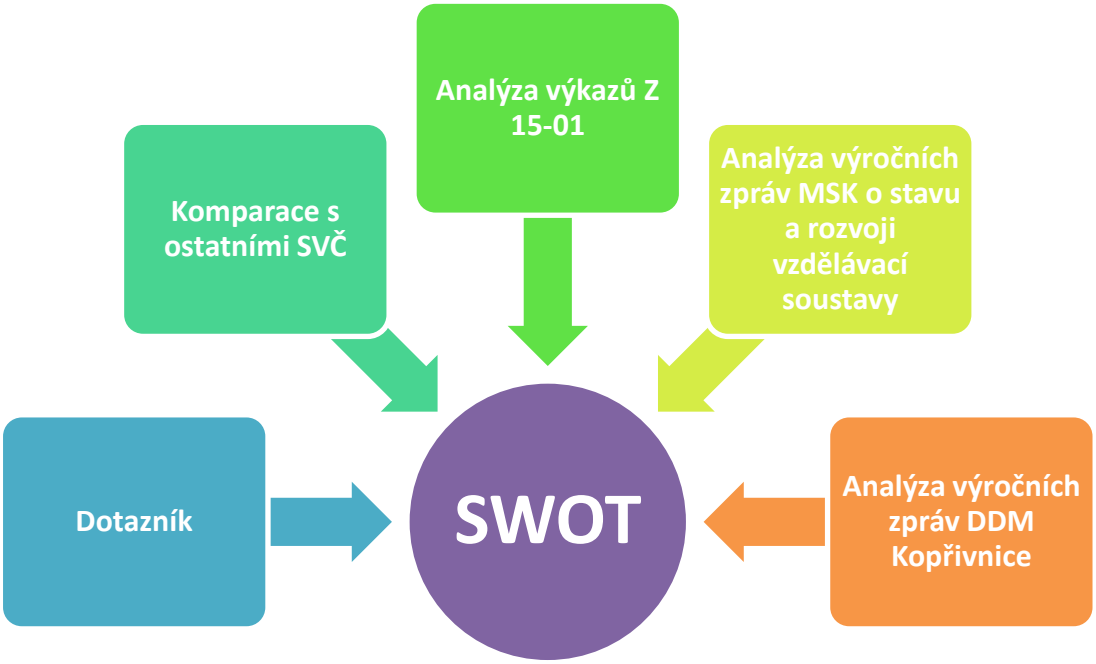
Podoba prázdného dotazníku je přílohou č. 2.

4.6 Metody a způsoby interpretace získaných výsledků

Pro interpretaci výsledků dílčích analýz jsem zvolil syntézu formou **SWOT analýzy**. Ta je „nástrojem pro stanovení firemní strategické situace vzhledem k vnitřním i vnějším firemním podmínkám“ (Kozel & kol., 2006, str. 39).

Pro SWOT analýzu byly použity výsledky těchto analýz:

- ✓ analýza výročních zpráv,
- ✓ analýza výkazů Z 15 – 01,
- ✓ analýza nabídky produktů ostatních SVČ,
- ✓ analýza výročních zpráv o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji,
- ✓ dotazníkové šetření.



Obrázek 13. Schéma zdrojů SWOT analýzy

Pro souhrnné vyhodnocení výzkumu jsem SWOT analýzu rozšířil o **+/- matici**. Ta porovnává vzájemné vazby mezi jednotlivými faktory. Je to „často využívaný způsob využití výsledků SWOT analýzy jako základu pro volbu vhodné marketingové strategie…“ (Vaštíková, 2008, str. 67). Ohodnocení vztahu jednotlivých vazeb bylo definováno na základě konzultace 7 interních pedagogů a ekonomky.

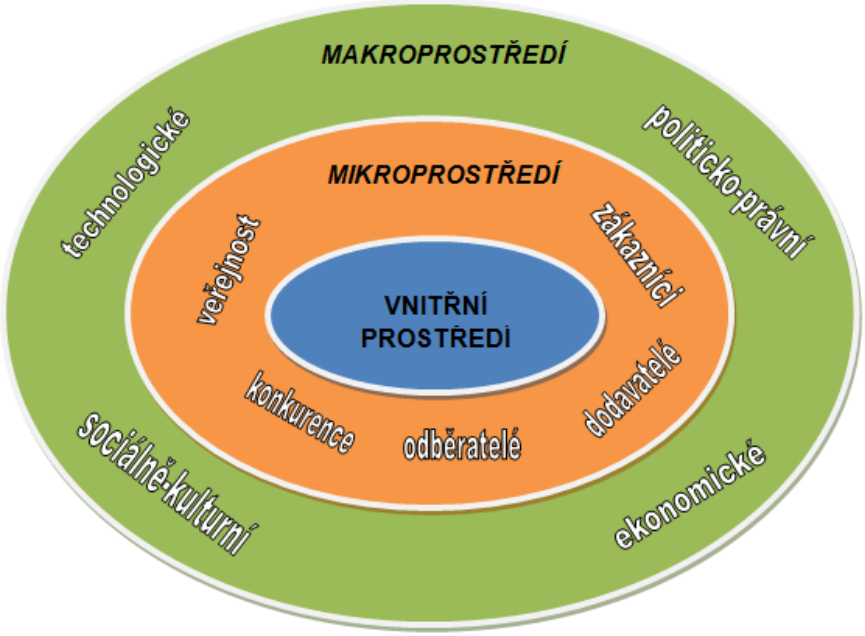
Výsledky SWOT analýzy spolu s navrhovanými opatřeními jsou uvedeny v kapitole 7 ZÁVĚRY.

5 VÝSLEDKY

5.1 Analýza vnějšího prostředí

„Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory (vlivy nebo také síly), které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu“ (Jakubíková, 2008, str. 83).

Cílem marketingové analýzy je schopnost organizace předpovídat a schopnost rychlé adaptace na změny (Kozel & kol., 2006, str. 17).



Obrázek 14. Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, str. 82)

5.1.1 Analýza makroprostředí

Makro prostředí „zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit“ (Jakubíková, 2008, str. 82). Pro analýzu makroprostředí jsem použil členění STEP (Hannagan, 1996, str. 90), ta zkoumá faktory sociokulturní, technologické, ekonomické a politicko-právní.

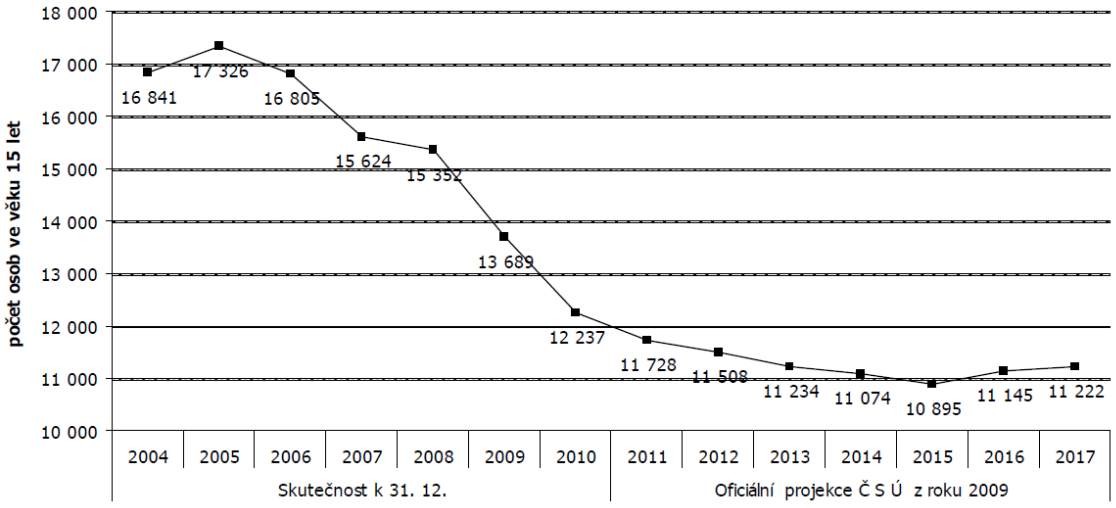
Makroprostředí čítá mnoho vlivů, které může poskytovatel uvažovat, leč neovlivní je, proto mají vždy na výsledku prodeje té které služby nemalou roli. Mají za následky velké výkyvy v poptávce resp. prodeji služeb a tedy k naplněnosti akcí, ZÚ či kurzů, která udává, budou-li realizovány, či nikoliv.

5.1.1.1 Sociální a demografické faktory

Pro základní charakteristiky sociálních a demografických faktorů mi posloužili údaje Českého statistického úřadu a Moravskoslezského kraje.

Město Kopřivnice je v okrese Nový Jičín co do počtu obyvatel na 2 místě, má 23344 obyvatel. Nový Jičín 26076 obyvatel, Frenštát pod Radhoštěm 11174 obyvatel a Příbor 8697 obyvatel. Tato tři města jsou zároveň nejbližšími většími sousedními městy, jež mají svá střediska volného času.

Jak naznačují grafy na následujících obrázcích je demografický vývoj dominantní skupiny klientů, tedy dětí od 6 do 14 let, negativní.

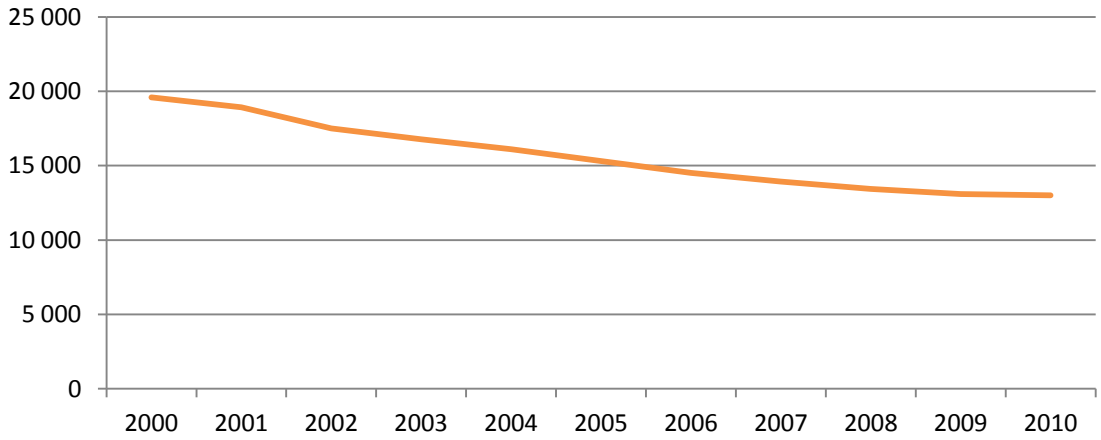


Obrázek 15. Demografický vývoj 15letých v Moravskoslezském kraji (Odbor školství, 2012, str. 6)

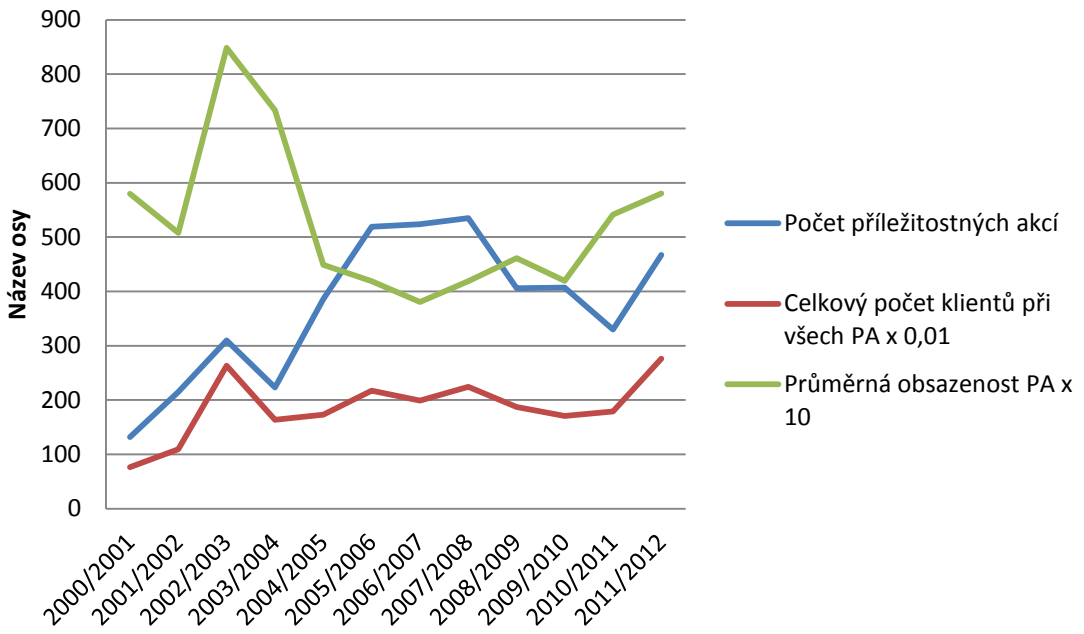
Mírný nárůst 15letých lze předpokládat až v roce 2016.

Údaje o počtu obyvatel sousedních měst mi posloužily hlavně při komparační analýze SVČ zmiňovaných měst. Ta neuvažuji jako přímou konkurenci DDMK, neboť jsou mimo spádovou oblast.

V této kapitole je důležité uvést, že v těsné blízkosti Kopřivnice, se nachází průmyslová zóna Vlčovice. Zde je na 10 větších firem, jež působí výhradně v automobilovém průmyslu. Ve firmách této průmyslové zóny nachází zaměstnání velké množství obyvatel Kopřivnice a přilehlých obcí. V roce 2010 se podařila navázat spolupráce s firmou Brose CZ s. r. o., která svým zaměstnancům přispívala cca 60% částky na letní táborové akce jejich dětí. Zastoupení klientů z Brose CZ s. r. o. na jednotlivých letních táborových akcích se v roce 2012 pohybovalo mezi 5 – 20% z celkového počtu účastníků té které letní táborové akce. Meziročně lze konstatovat nárůst těchto klientů.



Obrázek 16. Demografický vývoj 6–14letých v okrese Nový Jičín (Odbor školství, 2012, str. 13)



Obrázek 17. Příležitostné akce - počet, obsazenost, průměrná obsazenost v letech 2000/2001 - 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

Negativní vývoj demografické křivky se projevuje na činnosti DDM Kopřivnice ve vymezeném období následovně:

a) v zájmu zachování počtu klientů ZÚ, stoupá počet ZÚ, dochází tak ovšem ke snížení průměrné obsazenosti ZÚ z 13,77 osob/ZÚ (2000/2001) na 11,4 osob/ZÚ (2011/2012). Tento pokles je menší, než jaký by měl odpovídat poklesu demografické křivky dětí od 6 do 14 let. Znamená to, že DDM Kopřivnice se dokázal s nepříznivým populačním vývojem vyrovnat a zareagovat na něj, ovšem při vyšším finančním úsilí. Více ZÚ musí zajišťovat více zaměstnanců, ať už interních nebo externích.

b) Pokles potenciální klientely ve věkovém rozmezí 6-14 let je substituován vyšší produktivitou v oblasti příležitostných akcí, jejichž účastníky jsou i dospělí. Tento trend je viditelný na nárůstu příležitostných akcí mezi lety 2000/2001 až 2011/2012 o cca **254%**, ze **132** na **467** akcí (Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012). Také v souhrnně v rámci kraje počet příležitostných akcí roste, ne však takovým tempem jako u DDM Kopřivnice. Nárůstu příležitostných akcí DDM Kopřivnice odpovídá také nárůst účastníků těchto akcí. Oproti roku 2000/2001, kdy se akcí účastnilo **7653** osob, tak v roce 2011/2012 to bylo **27596** osob, tedy nárůst o cca **261%**.

Jako sociální trend lze uvést pokles zájmu o tradiční letní táborové akce a oproti tomu nárůst zájmu o příměstské tábory. Tento trend je zaznamenán v Moravskoslezském kraji. Mezi roky 2004/2005 a 2009/2010 došlo k poklesu letní táborů z 286 na 256 při poklesu účastníků z 8579 na 7768. Oproti tomu dochází k nárůstu zájmu o příměstské tábory. Mezi lety 2006/2007 a 2009/2010 je to nárůst z 86 na 116 při nárůstu počtu účastníků z 1926 na 3020, to je 56,8%. (Odbor školství, 2012). Také z anketního šetření vyplývá, že koncepce 14denní táborů již neodpovídá aktuálním potřebám rodin. Na otázku č. 30 téměř 50% respondentů odpovědělo pro délku letního tábora v rozmezí 8 – 10 dní.

5.1.1.2 Technologické faktory a trendy

Pokud nebude nabídka produktů DDMK reflektovat trendy a rozvoj technologií, jak ve sportech tak komunikačních. Bude více a více ztrácet možnost přilákat i potenciální klienty. Nabídka zkostnatí a zůstane u tradičního pojetí zájmových útvarů. Mezi tradiční zájmové útvary řadím ty, které jsou již v nabídce DDMK 10 a více let. Např. rybářství, modelářství, volejbal, flétna pro začátečníky. Pokles zájmu o tyto tradiční témata je přirozenou reakcí na rozšiřující se možnosti dětí a mládeže jak trávit volný čas. Jako jsou sociální sítě, nové sporty, virtuální zábava, shoping. Nabídka příležitostných aktivit reaguje poměrně rychle, jsou organizovány kurzy body percussion (hra na tělo), kurzy perkusních nástrojů, sebeobrana pro děti, mládež i seniory, soutěž talentů Koprstar, jednání Dětského zastupitelstva atd. Ovšem nabídka zájmových útvarů se adaptuje velmi pomalu, je to také proto, že nositeli těchto nových aktivit jsou děti a mládež samotná. Těžko lze tedy hledat osoby, které by mohly trendové zájmové útvary zajišťovat z pozice instruktorů.

Významným příkladem perfektní reakce na trendy je zájmový útvar Parkour. Parkour je poměrně (u nás) mladou sportovní disciplinou, která vychází z urbanistického prostředí. Je to forma moderní atletiky a gymnastiky. Ve své podstatě se jedná o překonávání městských překážek, jako jsou lavičky, schody, zídky atd. pomocí akrobacie. Kroužek parkouru se během 2 let rozrostl na další zájmové útvary: Posilko R, Parkourová školka, Parkour pro začátečníky, Parkour pokročilí. Soubor těchto ZÚ je souhrnně zařazen pod hlavičku Xtreme Kopr. Jedinečnými akcemi v celorepublikovém měřítku jsou

parkourová soustředění, Parkour jamy. Letos proběhne jubilejní 10. Parkou jam. Předpokládaná účast je 150 parkouristů z celé České republiky.

Dalším trendem, který se v DDMK uchytil je discgolf. DDMK v dubnu roku 2012 nakoupil základní mobilní set čítající 3 koše a 24 disků. V listopadu se pořádal již 4. Discgolfový turnaj, kterého se zúčastnilo 78 soutěžících z celého kraje. Při DDMK vznikla discgolfová skupina Bushcraft Kopřinvice, která hráče discgolfu organizuje a připravuje pro ně discgolfová klání. Cílem Bushcraftu Kopřivnice je docílit zařazení místních turnajů do poháru České discgolfové asociace, vzniknuvší v roce 2011.

Rozvoj nabídky zájmových útvarů je neoddělitelně svázán s revitalizací materiálního vybavení. Pokud DDMK nebude vyčleňovat prostředky z rozpočtu na tyto investice, bude se nabídka stále více a více vzdalovat současným trendům.

Jako silný nedostatek materiálního zajištění vnímám absenci kvalitní výpočetní techniky a moderního softwaru. V DDMK mají pedagogové k dispozici 5 zastaralých stolních počítačů a 2 postarší notebooky a 1 nový notebook. Moderní výpočetní zázemí není důležité jen pro práci interních pedagogů, ale také pro zajištění zájmových útvarů, jako jsou Junior TV, základy programování atd. Spolu s novou výpočetní technikou by se mohla nabídka DDMK rozšířit o kurzy Výpočetní techniky pro seniory, Uživatelské programy pro dospělé (MS Office), Počítačová grafika, Úprava digitální fotografie atd.

5.1.1.3 Ekonomické faktory

Dotační legislativa

Dle vyhlášky č. 306/1999 Sb. o dotacích soukromým školám, předškolním a školním zařízením byl normativem pro výpočet objemu dotace 1 žák. Až do 1. ledna 2005, kdy byl tento zákon změněn vyhláškou č. 65/2005 Sb. Od tohoto data je dotačním normativem 1 žákohodina. Vyhlášku č. 65/2005 Sb. později zrušuje vyhláška č. 492/2005 Sb. o krajských normativech která upravila dotační legislativu a je platná dodnes. Zákon žákohodinu definuje takto:

„jednotkou výkonu dle § 1 vyhlášky o krajských normativech **je jeden žák a jeden student, kterému středisko volného času zajišťuje naplnění 1 hodiny volného času** v:

- příležitostné výchovné, vzdělávací a zájmové a tematické rekreační činnosti nespojené s pobytem mimo místo, kde SVČ vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání,
- pravidelné výchovné, vzdělávací a zájmové činnosti,
- soutěžích vyhlašovaných nebo spoluvyhlašovaných MŠMT,
- táborové činnosti a další činnosti spojené s pobytem mimo místo, kde SVČ vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání.

Za žáka je přitom považován jen ten, kdo navštěvuje základní nebo střední školu. Za studenta je považován student v denní formě vzdělání ve vyšší odborné škole. Výše uvedené aktivity musí naplňovat volný čas žáka, studenta, tzn. nikoliv čas, který tráví nebo by měl trávit ve škole. Výjimku tvoří soutěže vyhlašované nebo spoluvyhlašované MŠMT“ (Vyhláška č. 492/2005 Sb. o krajských normativech, 2005, stránky 1-2).

Krajský úřad stanoví na 1 žáka a hodinu finanční normativ, 1 žákohodina je jednotkou výkonu. Dle počtu žákohodin z minulého roku je přidělena tomu kterému SVČ podle počtu žákohodin příslušná částka peněz. Rozpočet školy je stanoven vynásobením výkonu z minulého roku (počtem žákohodin) krajským normativem.

Obecně se SVČ setkávají s poklesem výkonů, na základě kterých získává kraj prostředky z MŠMT formou republikových normativů. Tento pokles reflektuje pokles demografických křivek. Problém dotací v závislosti na dotačním normativu má největší vliv na činnost mateřských škol, neboť mateřské škol mají velice úzké spektrum klientů, jsou to většinou děti od 3-5 let. Činností mateřských škol nejsou například příležitostné akce, tak jak je tomu u SVČ, proto mateřské školy nemají k dispozici žádný další nástroj, kterým by mohly pokles výkonnosti potlačit. Důsledkem byla v minulých letech vlna zrušování mateřských škol. Obdobný trend lze v menší míře předpokládat i u

SVČ. Menší bude z důvodu širší klientely a aktivit, které jsou rozhodující pro objem přidělených financí. Tento substituční trend, nahrazovat nedostatek klientů zájmového vzdělávání je zjevný, rostou aktivity, které nevstupují do výpočtu normativních prostředků, jakou jsou například příležitostné zájmové činnosti pro dospělé, s nimi ovšem přicházejí finance.

Plán Ministerstva financí pro rok 2013 osahuje také snížení školského rozpočtu o 11% v roce 2014 o dalších 9,6%. (MŠMT, 2011, str. 38). Toto, při současné závislosti SVČ na krajských normativech, bude znamenat snižování stavů pedagogických pracovníků a SVČ samotných. Nutno dodat, že Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (2011-2015) počítá také s úpravou dotačního systému. Agregovaný krajský normativ výkonu (žakohodina) se bude od 1. ledna 2013 měnit na kombinaci normativů „oborového“, který bude stanovovat MŠMT a normativu „nákladového“, ten bude řídit krajský úřad. Oborové normativy kombinované s normativy nákladovými se vztahují ke vzdělání základnímu, středoškolskému, školám vyšším odborným a vysokým. Ostatních školských zařízení, mezi které patří práce SVČ, se bude týkat pouze normativ nákladový. Slovy MŠMT (2011, str. 49) „tento systém bude blízký stávajícímu režimu financování (resp. z něho bude vycházet), avšak bude více než tento stávající systém umožňovat poskytovatelům dotace (tj. jak MŠMT tak KÚ) respektovat reálné skutečnosti (ale případně i žádoucí vývoj) jak v jednotlivých krajích, tak v jednotlivých školách a školských zařízeních“.

Dále potom: „V zájmu zvýšení efektivity poskytování těchto druhů vzdělání a školských služeb, ale i v zájmu srovnatelnosti podmínek pro veřejný a soukromý sektor, lze uvažovat o tom, ponechat státní regulaci pouze u těch segmentů vzdělávání a školských služeb, kde je to celospolečensky vhodné, resp. nezbytné (např. vzdělávání v MŠ a VOŠ) a u ostatního vzdělávání a ostatních školských služeb od této regulace ustoupit (resp. přenést ji na ředitele a zřizovatele škol a školských zařízení)“ (MŠMT, 2011, str. 63). V podtextu těchto slov lze najít snahu předat finanční odpovědnost na vedoucí pracovníky SVČ a uvolnit jim tak částečně ruce. Tuto snahu MŠMT vnímám pozitivně, ovšem dodávám, dle Školské komise Svazu měst a obcí České republiky je: „vzhledem k mnoha neznámým parametrům oborově normativního a

normativně nákladového financování bez důkladné analýzy dopadů na veřejnost, rozboru změn právních předpisů a pilotního ověření v praxi příliš riskantní“…. (ŠKSMOČR, 2012), a že právě s tímto plánovaným krokem stoupá význam marketing managementu středisek volného času.

Jak uvádí výroční zpráva Odboru školství, mládeže a sportu Krajského úřadu Moravskoslezského kraje v období 2010/2011 došlo k meziročnímu snížení průměrných platů nepedagogických zaměstnanců o 3 % (Odbor školství, 2012, str. 103). Tento pokles se může zdát zanedbatelným. Ale ne v případě, když si uvědomíme, že právě mezi nepedagogickými zaměstnanci jsou a měli by být lidé, kteří jsou zodpovědní za marketing středisek volného času. V takovém případě je pokles finančního ohodnocení demotivující.

Dalším negativním trendem projevujícím se v hospodaření příspěvkových organizací je „nízká úroveň tzv. ostatních neinvestičních výdajů hrazených z prostředků státního rozpočtu“ (Odbor školství, 2012, str. 103). Doplňme si tento stav zněním § 12 vyhlášky 74/2005 Sb., který pojednává o stanovení výše úplaty ve středisku:

> „**Je-li výše úplaty stanovena rozpočtem, nesmí rozpočtované příjmy na účastníka překročit rozpočtované výdaje na účastníka o více než 80 %. V ostatních případech nesmí výše úplaty překročit 180 % průměrných skutečných neinvestičních výdajů na účastníka v uplynulém kalendářním roce ve stejné nebo obdobné činnosti**. Do rozpočtovaných výdajů, popřípadě do **skutečných neinvestičních výdajů** se nezahrnují výdaje na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou za základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených**, na učební pomůcky** a rovněž výdajů na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo

souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání, poskytované ze státního rozpočtu“ (Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, 2005).

Tedy, pokud stát bude pokračovat v trendu potlačování neinvestičních nákladů a zároveň bude výše uvedená vyhláška diktovat střediskům volného času omezení pro stanovení výše úplaty - ceny za produkt (službu). Bude omezovat účinnost jednoho z nejdůležitějších marketingových nástrojů, kterým je cena (pricing). Ba co víc, přímo tak zabraňuje snaze organizací, přenést finanční spoluúčast na klienta a nechat jej zaplatit za materiální vybavení (učební pomůcky), které je klíčovým faktorem pro inovaci nabídky produktů.

5.1.1.4 Politicko-právní faktory

Legislativní rámec DDM Kopřivnice je definován Školským zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), jak vyplývá z pozdějších změn, kdy poslední změnu provádí zákon č. 243/2008 Sb. Dále potom vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, upravená vyhláškami č. 109/2011 Sb. a naposledy vyhláškou č. 279/2012 Sb.

Vyhláška 74/2005 Sb. dělí školská zařízení pro zájmové vzdělávání na **střediska volného času, školní kluby** a **školní družiny**. Dále potom uvádí typy středisek volného času:

- **domy dětí a mládeže**, které jsou zaměřeny na činnosti ve více oblastech zájmového vzdělávání a
- **stanice zájmových činností,** které se zaměřují pouze na jednu oblast zájmového vzdělávání.

Jedná se o školské právnické osoby, které mohou být zřízeny ministerstvem, krajem, obcí, svazkem obcí, jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou. Dle zákona „školská zařízení pro zájmové vzdělávání zajišťují podle účelu, k němuž byla zřízena, výchovně, vzdělávací, zájmové, popřípadě tematické rekreační akce, zajišťují osvětovou činnost pro žáky, studenty a pedagogické pracovníky, popřípadě i další osoby“ (Zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon, 2004, str. 10296).

Další normy, práva a povinnosti vplývají z vnitřních řádů jednotlivých zařízení, které jsou zařízení povinné definovat na základě platné legislativy.

Domy dětí a mládeže v České republice jsou výhradně veřejné neziskové organizace, které zajišťují služby občanům či organizacím. V souladu s legislativou si stanovují vlastní cíle, strategie, postupy a musí respektovat právní normy a v jejich rámci plnit povinnosti. **Jejich úkolem je zajištění zájmového vzdělávání v souladu s posláním a cíli organizace**.

5.1.2 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí – „odvětví, ve kterém firma podniká nebo také mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit“ (Jakubíková, 2008, str. 82), ale také, které významně ovlivňují firmu. V případě DDMK uvažuji do této oblasti konkurenci, klienty a dodavatele – externí pracovníky.

5.1.2.1 Konkurence

„Analýza konkurence je zaměřená na identifikaci klíčových konkurentů a na určení jejich konkurenčních profilů. To předpokládá odhalit jejich strategické cíle, strategii, specifické předpoklady, vyhodnotit výhody a nevýhody konkurenčních výrobků a příčiny tohoto stavu, zabývat se jejich nákladovým postavením“ (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 64).

SVČ v ostatních nejbližších městech, jako jsou Příbor, Nový Jičín, Frenštát pod Radhoštěm, nepovažuji za přímé konkurenty DDMK. Neboť každé z nich leží mimo spádovou oblast DDMK. Vycházím z toho přesvědčení, že naprostá většina klientů DDMK dochází do mateřských, základních, středních a vyšších odborných škol právě v Kopřivnici. Přes 70% klientů má trvalé bydliště v Kopřivnici, 13,6% klientů má trvalé bydliště v Příboře. Snad jen SVČ v Příboře by mohlo do jisté míry konkurovat DDMK. Ale DDMK disponuje širší nabídkou ZÚ za nižší ceny.

„Zájem o aktivity těchto středisek však má sestupný trend a počty jejich členů klesají. Příčin může být celá řada. Mezi jednu z nich může patřit i placení

poplatků, jejichž výše je dána finanční náročností příslušné zájmové činnosti, popř. široká nabídka jiných možností trávení volného času dětí a mládeže“ (Světlík, 1996, str. 73). Toto tvrzení není v případě DDMK úplně platné, neboť 69,10% respondentů považuje zápisné do ZÚ za přiměřené a 28,70% dokonce za levné. Hlavní příčinou sestupného trendu je podle mne pokles populační křivky.

Dvěma hlavními konkurenty jsem označil Základní uměleckou školu Zdeňka Buriana a Taneční školu Miss Music. Tyto subjekty nabízení kvalitnější hudební, výtvarné a taneční programy pro děti a mládež ovšem při vyšších cenách zápisného. DDMK nabízí hudební, výtvarné a taneční programy také, je jich ovšem z celkové nabídky minimální podíl. Jsou ale rozhodně cenově dostupnější, a pokud by se podařilo zajistit patřičnou kvalitu, mohl by DDMK těmto dvěma subjektům konkurovat rovnocenně. Nemalý odliv klientů DDMK způsobují sportovní kluby a oddíly, kterých je na území města organizováno cca 45. Ty jsou však laděny klasicky a výkonnostně, patří sem oddíly kopané, halové kopané, hokeje, volejbalu, házené, tenisu, plavání atd. Cestou konkurenčního boje pro DDMK je nabízet sporty, které nejsou tak klasické. Velkému ohlasu se těší například parkour, discgolf či capoeira. Být nositeli více těchto specifických sportovních aktivit, by DDMK přineslo rozhodně více klientů.

- ✓ **Zájmové útvary**

V oblasti **hudebních zájmových útvarů** je přímým konkurentem základní umělecká škola v Kopřivnici, která nabízí velký počet hudebních kroužků. Jejich kvalita je oproti hudebním kroužkům DDMK určitě vyšší, neboť tyto kroužky vyučují výhradně lidé s hudebním vzděláním, v DDMK tomu tak není. Přesto DDMK zaznamenává velký zájem o hudební zájmové útvary – všechny, které byly letos nabízeny, se naplnily. Nutno podotknout, že se jedná o základy hry na kytaru a na flétnu. Většina klientů, kteří projdou těmito zájmovými útvary, po 2-3 letech pokračují ve vzdělávání dále v základní umělecké škole. Cena ročního školného na základní umělecké škole je 1000,- Kč, pokročilí 1100,- Kč. Potenciál hudebních zájmových útvarů nabízených DDMK vidím za předpokladu, kdy budou cenově dostupné, tak jako jsou doposud, tedy v cenách od 600 – 700,- Kč, a kdy budou nabízet více základních hudebních

nástrojů, jako např. klavír (klávesy) nebo housle. Mezi mladými lidmi z Kopřivnice je spousta potenciálních externistů, kteří by mohli tuto výuku zastávat (povětšinou jsou to také absolventi základní umělecké školy). Pro naplnění a získání si klientely nově otevřených hudebních útvarů navrhuji v roce 2013/2014 akci, kdy při zaplacení školného za jeden zájmový útvar v ceně nad 700,- Kč, se může klient přihlásit do jakéhokoliv hudebního zájmového útvaru pouze za cenu 200,- Kč. Počet hudebních kroužků a jejich harmonogram musí být nastaven tak, aby nárůst klientů pojal. V příštích letech 2014/2015… by cena hudebních zájmových útvarů byla do 650,-, tak aby byla stále výhodnější oproti základní umělecké škole.

Zájmové činnosti v základních okolních obcích jsou většinou organizovány externími pracovníky DDMK. Jsou to například Vlčovice, Mniší, Lichnov, Ženklava, Štramberk či Lubina. Pozice DDMK v zájmovém vzdělávání je navíc posílena dvěma pobočkami, jednou ve Štramberku, která dříve bývala samostatným SVČ, a druhou v Kopřivnici, jedná se o Mateřské centrum Klokánek, dříve mateřská škola.

- ✓ **Letní táborové akce**

Tradice letních táborových akcí v DDMK je dlouholetá a silná. Nabídka těchto akcí v porovnání s okolními SVČ nadprůměrná, jak co do počtu, tak co do pestrosti. O oblibě těchto akcí svědčí výsledky anketní otázky č. 29, kdy 30,10% respondentů hodnotí kvalitu vedení LTA jako „výbornou“ a shodné množství jako „velmi dobrou“. Možnost „dostatečná“ a „nedostatečná“ nebyla volena nikým. Přes 32% respondentů nemá s LTA DDMK zkušenosti.

Jediným sdružením na území města, které nabízí letní táborové akce je Junák. Ten však tyto akce pořádá pouze pro své členy.

- ✓ **Příležitostné akce**

V této oblasti je dle mého stále významnějším konkurentem Kulturní dům Kopřivnice, který organizuje spoustu kurzů a programů pro děti, dospělé, či pro celé rodiny.

5.1.2.2 Externí zaměstnanci – dodavatelé

Tak jako v jiných tržních oblastech, kde jsou produkty fyzické, rozhodují dodavatelé o výstupní kvalitě produktů, tak i na trhu služeb mají dodavatelé, lidé, zásadní vliv na spokojenosti či nespokojenosti zákazníka, tedy na úspěchu či neúspěchu organizace. Pro SVČ jsou dodavateli externí pracovníci. V DDMK bylo v roce 2011/2012 zaměstnáno 90 externistů. Při počtu 9 interních pedagogů je to 10 externistů/internistu. Poměr 10:1, přičemž externisté zajišťují 80% pravidelné zájmové činnosti. Jsou tedy rozhodujícím prvkem, který utváří nejen objem nabídky, ale také celkovou kvalitu. O nákupním marketingu managementu směrem k externistům nelze vůbec hovořit. Externí pracovníky pro ZÚ vyhledávají interní pedagogové, kteří za jejich činnost zodpovídají, jsou povinni provádět hospitace a dohlížet na personální dokumentaci (dohody o provedení práce, průkazy pracovníka v potravinářství, výpis z rejstříku trestů, potvrzení od lékaře atd.). Externisté jsou povinni 1x za školní rok absolvovat školení BOZP a schůzku externistů, kde jsou obeznámeni s náležitostmi práce. Většina externistů, kteří zajišťují ZÚ, pracují na dohodu o provedení práce, a to za 80,- Kč/hod hrubé mzdy. Při průměrném rozvrhu 1,5 h/týden jejich měsíční mzda činí cca 400,- Kč. Náklady na povinnou personální dokumentaci zaměstnavatel nehradí. Mzda externistů za letní táborovou akci se pohybuje v rozmezí 500,- až 3000,- Kč. Výše tohoto ohodnocení se odvíjí od rozhodnutí hlavního vedoucího akce, délky akce, počtu účastníků, celkového rozpočtu atd. Mezi interními pedagogy není jednotný názor na výši ohodnocení externích pracovníků. Část preferuje dobrovolnictví, část preferuje cestu minimálních nákladů na personál, část vnímá, že práce na letní táborové akci je nepřetržitá, při vysokém stupni zodpovědnosti a náročnosti jak fyzické, tak psychické. Většina externistů pracujících na letních táborových akcích vzchází z dřívějších účastníků těchto akcí. Jedná se většinou o studenty středních a vysokých škol. Ti ovšem při možnosti jiné prázdninové brigády dávají většinou přednost, z pochopitelných důvodů, výnosnější činnosti.

Finanční ohodnocení práce externistů je dle mého velmi nízké a demotivující. Většina z nich pracuje pro DDMK jen z vlastního entuziasmu.

5.1.2.3 Klienti

„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“ (2005, str. 2).

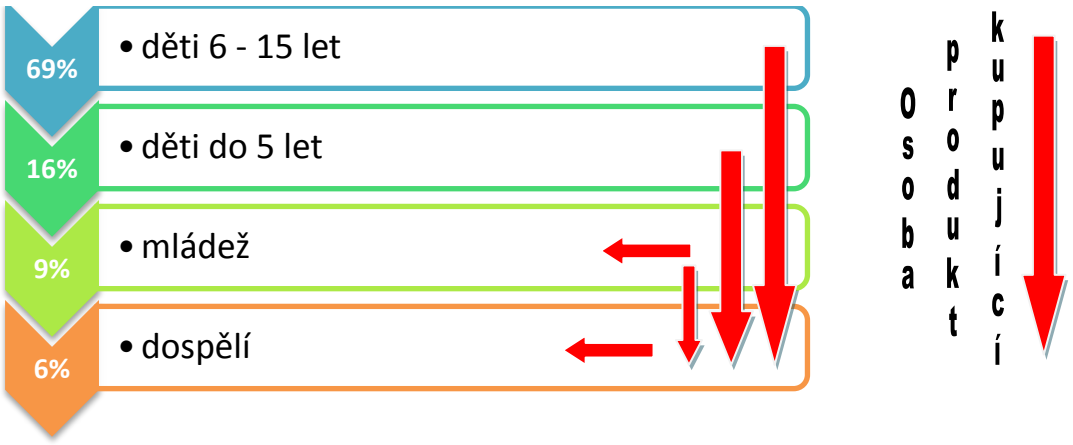
„Z pohledu marketingu považujeme za zákazníka osobu (či instituci), která má prospěch z užívání určitého produktu či poskytované služby a rozhoduje o koupi, nebo výběru příslušného produktu či služby. V případě školního marketingu považujeme za produkt či poskytovanou službu proces vzdělávání a procesem rozhodování rozumíme především výběr školy. Většinou je za zákazníka školy považován žák či student“ (Světlík, 1996, str. 93).

Jak uvádí Jakubíková (2000, str. 27), je zapotřebí velmi důsledně rozlišovat mezi cílovým spotřebitelem produktu a osobou, která produkt nakupuje. Do tohoto dělení bychom dále mohli zařadit osoby, které dávají podnět k rozhodování, které mohou rozhodování ovlivnit a které rozhodnutí provádí. Pro náš účel však podle kritéria solventnosti plně postačí dělení klientely na **cílového spotřebitele** (děti a mládež) a **osoba produkt kupující.** Cílovým spotřebitelem v naprosté většině jsou děti a mládež. Osoba produkt kupující může být jak fyzická, většinou rodiče, tak právní, jako např. základní školy, oddíly, organizace.

Mezi cílové zákazníky DDMK patří:

a) děti mateřských škol ve věku do 5 let,
b) děti základních škol ve věku od 6 do 15 let,
c) mládež ve věku od 16 do 26 let,
d) dospělí,
e) neziskové organizace (ZŠ, MŠ, SŠ, SOŠ).

Věkové skupiny cílových spotřebitelů dle objemu v roce 2011/2012



Obrázek 18. Skupiny cílových spotřebitelů s vazbou na osoby produkt kupující (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

5.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je soubor vnitřních faktorů firmy (organizace), které mohou být podnikem přímo řízeny nebo ovlivňovány. Zásadním nástrojem k řízení vnitřního prostředí je management.

5.2.1 Marketingový mix DDM Kopřivnice

V DDMK není marketingu přikládána potřebná váha. Dalo by se říct, že marketing DDMK chybí. Většina zaměstnanců si neuvědomuje, že marketing není jen vylepení plakátu na reklamní plochy města a do vitrínky na plotě DDMK. Marketing DDMK není řešen koncepčně. Zcela zde chybí systémové řešení marketingu, natožpak jeho chápání jako kontinuálního děje řízení tržních souvislostí a ne jen jako jednorázový časem omezený úkon (např. vytvoření nových webových stránek).

Jakubíková (2000, str. 11) uvádí tři zastaralé typy koncepcí uplatňované v marketingu neziskových organizací, jsou to výrobková, výrobní a prodejní koncepce. DDMK jsou vlastní částečně charakteristiky všech těchto koncepcí. Z výrobní koncepce si DDMK propůjčuje dostupnost produktů a nízkou cenu služeb. Tento postoj vnímám jako negativní. Snaha oslovit co nejvíce

stávajících a potenciálních klientů, bez definování zákaznického spektra, a při velmi dostupných cenách, nezaručuje ani velký objem prodaných produktů, natožpak vysoký výnos. Do činnosti DDMK se promítají i nedostatky výrobkové koncepce uvedené výše – neznalost spotřebitelského spektra, potřeby a požadavky jeho jednotlivých skupin, orientace na co nejširší nabídku produktů, kopírování produktů jiných organizací bez zvažování lokálních specifik nevyjímaje. Ani negativa prodejní koncepce se DDMK nevyhýbají. Propagační úsilí (náklady) je velmi neefektivní bez znalosti segmentace trhu, bez znalosti propagačních a distribučních nástrojů. Dominantním nástrojem propagace jsou letákové kampaně, kterých DDMK chrlí měsíčně desítky. Naprostá většina plakátů DDMK je tištěna na papíry formátu A3 a černobíle. V přehršli plakátů na reklamních plochách se tyto nevýrazné plakáty ztrácejí. Propagace prostřednictvím plakátovacích ploch je pasivním způsobem propagace, ke klientovi se informace nedostane, pokud sám nemá zájem na plakátovacích plochách nabídku hledat, nebo pokud ji sám náhodně nespatří.

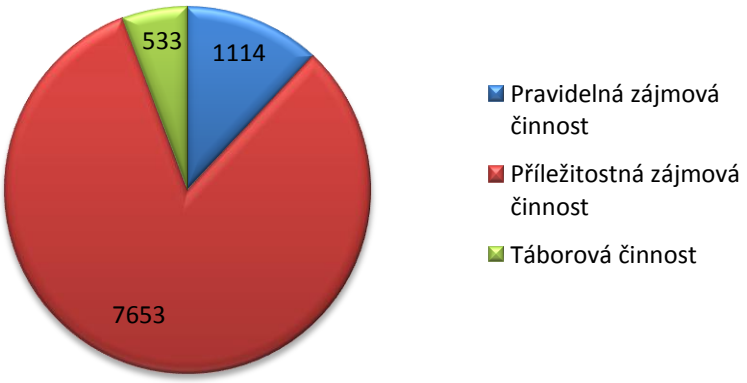
Každý jednotlivý pedagogický pracovník má své „mikro marketingové“ prostředí. Jednotlivostí a nesourodostí propagačních akcí se vytrácí synergie, která by byla možná v případě řízeného marketingu.

Mnoho neziskových organizací se marketingu vyhýbá a DDM Kopřivnice není dle mého názoru výjimkou. Finanční strategie DDM Kopřivnice, pokud můžeme o strategii vůbec hovořit, je orientována defenzivně, tzn., že východiskem je objem přidělených peněz, neuvažuje se nad rámec tohoto finančního objemu a činnost podléhá potřebě regulovat náklady na provoz a vejít se do stanoveného rozpočtu. Ofenzivní přístup by pracoval s cenou za služby jako s nástrojem k dosažení zisku.

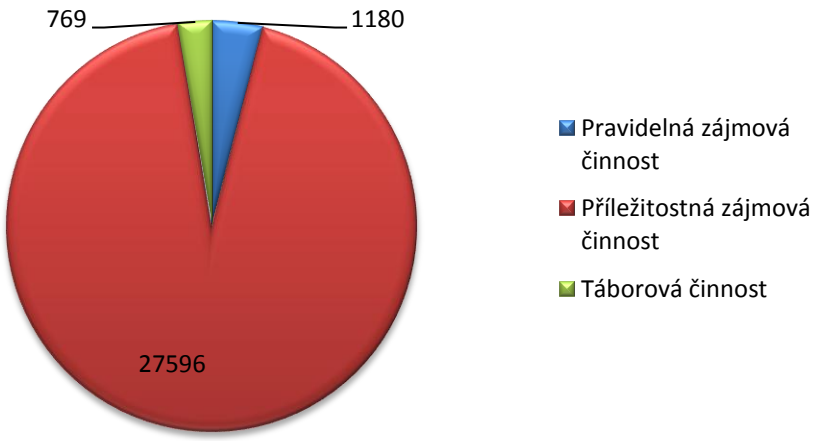
5.2.1.1 Product

V případě DDM Kopřivnice jsou dominantními formami zájmového vzdělávání první tři uvedené v kapitole **2.1.3 Služba jako produkt**, tj. příležitostná zájmová činnost, pravidelná zájmová činnost a pobytové akce (letní táborová činnost). Podíl produktů forem D, E a F je tak malý, že jej nebudu dále v této práci uvažovat a zahrnovat do faktorů analýzy. Tato vzdělávací forma (D, E, F) je definována zákonem pro střediska volného času, ale její význam během historického vývoje upadl a pro střediska volného času není z hlediska dotační legislativy výhodný. Úhrnem za poslední dekádu nepřesahuje 2% co do celkového objemu činnosti DDM Kopřivnice (zdroj: Výroční zprávy DDMK za roky 2000/2001 až 2011/2012). Tento krok odůvodňuji také mizivým dotačním potenciálem, neboť všechny tři poslední jmenované kategorie jsou založeny na individuální práci s klientem, které z hlediska normativního dotování státem není pro činnost středisek volného času výhodná.

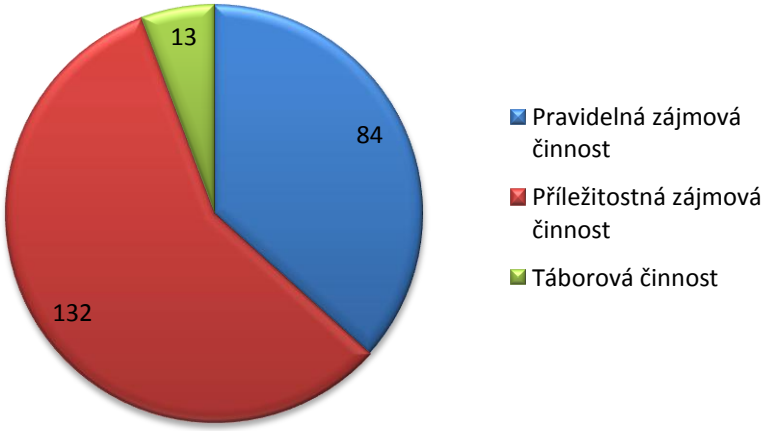
Následující grafy znázorňují změnu v objemu jednotlivých produktů mezi lety 2000/2001 a 2011/2012.



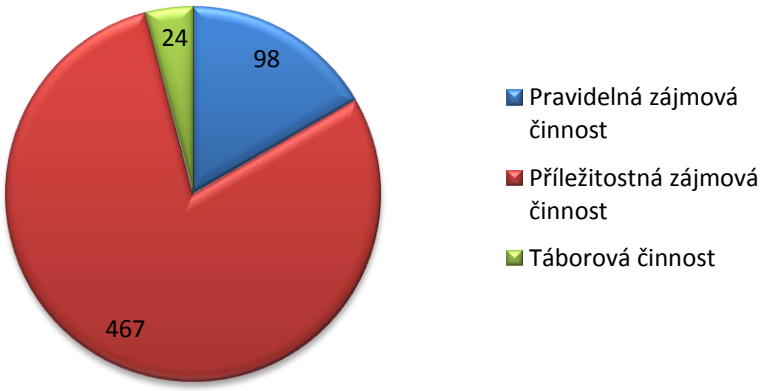
Obrázek 19. Počet klientů DDM Kopřivnice v jednotlivých oblastech činnosti (2000/2001) (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)



Obrázek 20. Počet klientů DDM Kopřivnice v jednotlivých oblastech činnosti (2011/2012) (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)



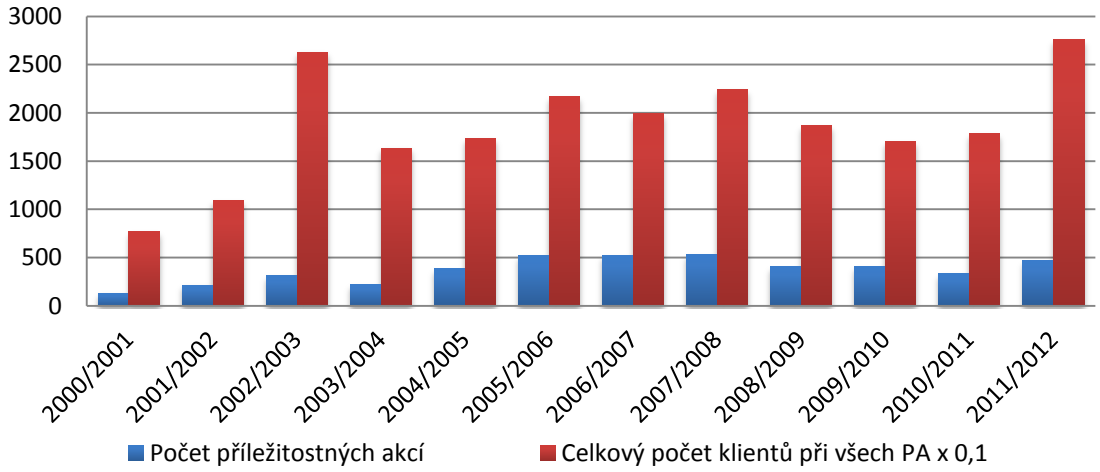
Obrázek 21. Počet produktů dle oblasti zájmového vzdělávání ve školním roce 2000/2001 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)



Obrázek 22. Počet produktů dle oblasti zájmového vzdělávání ve školním roce 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

5.2.1.2 Příležitostná zájmová činnost

Jedná se o příležitostnou výchovnou, vzdělávací, zájmovou a tematickou rekreační činnost nespojenou s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání. Jedná se o činnosti, jako jsou besedy, exkurze, přednášky, semináře, kulturní, sportovní, rekreační zábavné akce, poznávací výlety, jednorázová školení, semináře, přehlídky, koncerty apod. (Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, 2005). Příležitostná činnost má nepravidelný, většinou jednorázový charakter.



Obrázek 23. Přehled počtu a naplněnosti příležitostných akcí v letech 2000/2001 až 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

Klienty příležitostných akcí jsou lidé všech věkových kategorií. Výkonnost střediska v oblasti příležitostných akcí se vykazuje: a) prezenčními listinami, b) vstupenkami. Na základě těchto podkladů jsou také kalkulovány žákohodiny, a to i v případě, že se nejedná o žáky a studenty.

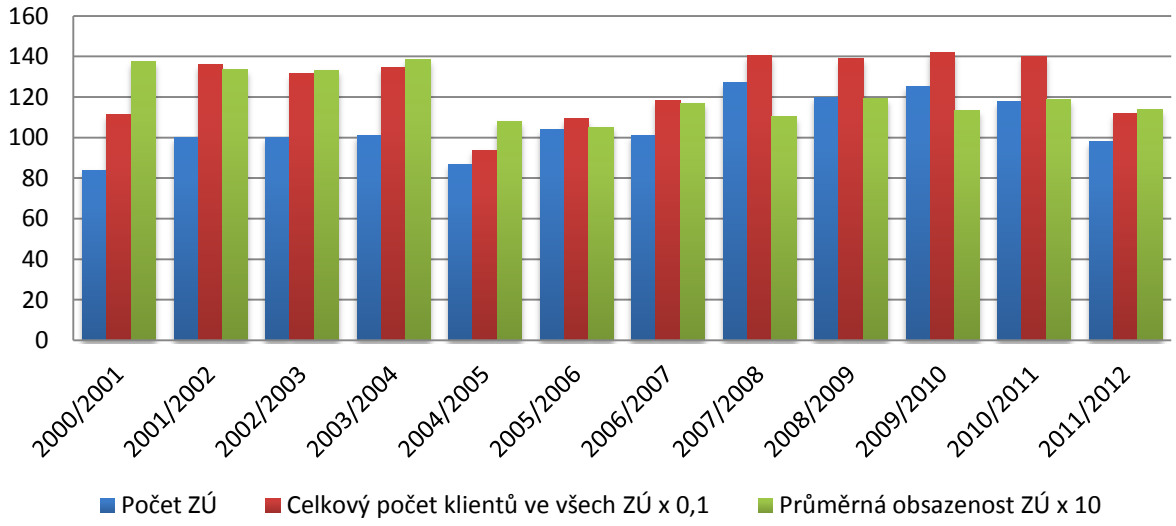
Nejvíce příležitostných akcí spadá do měsíců duben, květen, červen a září, říjen.

Z výkazů o činnosti střediska, výročních zpráv ani z komunikace s ředitelkou DDMK se mi nepodařilo zjistit původ radikálního nárůstu účastníku příležitostných akcí v roce 2002/2003, a to o 141% oproti roku 2001/2002. Počet interních i externích pedagogických pracovníků je v obou letech stejný. Administrativní chybu nelze vyloučit. Více se tématu příležitostných akcí v souvislosti s dotační legislativou věnuji v diskusi.

5.2.1.3 Pravidelná zájmová činnost

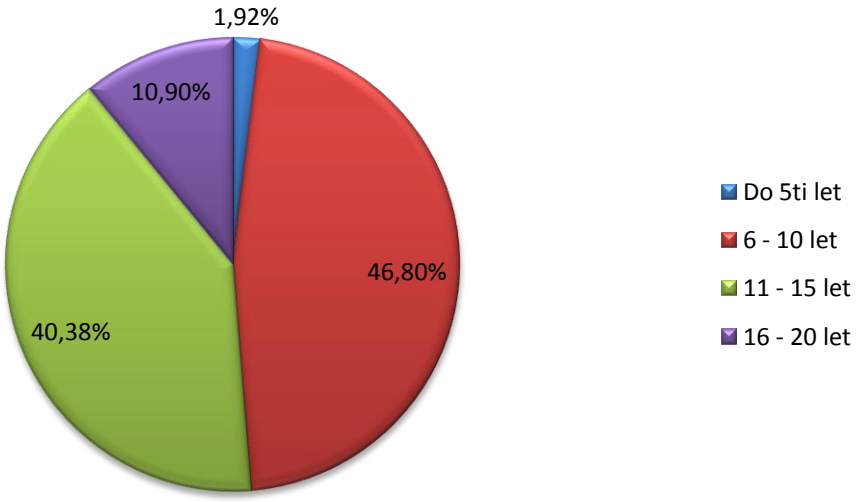
Pravidelná zájmová činnost je zájmové vzdělávání organizované v kroužcích, kurzech, souborech, klubech, které jsou zaměřeny na konkrétní aktivity. Tyto útvary mají pravidelný roční rozvrh. Útvary pravidelné zájmové činnosti DDM Kopřivnice mají většinou časovou dotaci 1,5 h/týden. Minimálně po dobu deseti týdnů. Cca 20% zájmových útvarů je vedeno interními pedagogickými pracovníky, zbylých 80% vedou externí pedagogičtí pracovníci. Pro školní rok 2012/2013 DDM Kopřivnice vypsal 98 zájmových útvarů. Oproti loňskému školnímu roku se jedná o pokles o rovných 20 zájmových útvarů.

Následující graf poskytuje přehled o počtu zájmových útvarů v jednotlivých školních rocích, dále o počtu klientů, kteří do zájmových útvarů docházeli a nakonec průměrnou obsazenost zájmových útvarů, to vše od roku 2000/2001 až po rok 2011/2012.



Obrázek 24. Přehled počtu a naplněnosti zájmových útvarů v letech 2000 – 2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

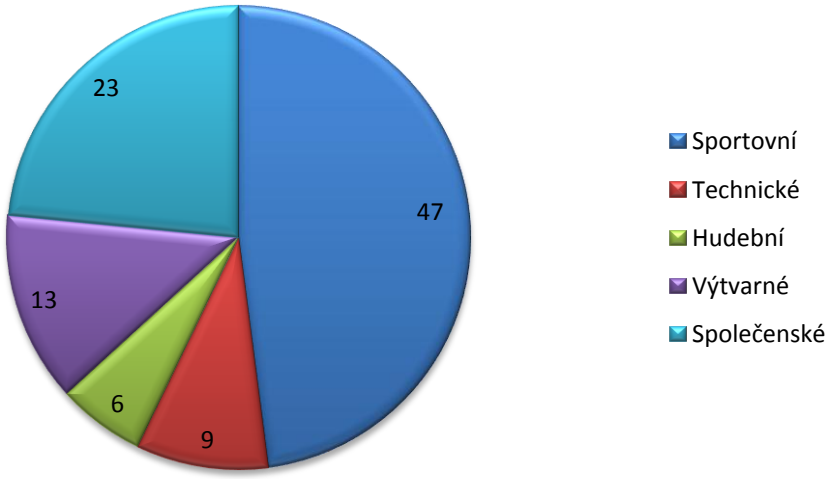
Klíčovým rokem, jak je z grafu zřetelně vidět, je školní rok 2004/2005. V tomto roce dochází k legislativní změně, jež se týká systému financování resp. přidělování dotací z Moravskoslezského kraje. Tato legislativní změna má zásadní dopad na úpravu nabídky služeb, jedná se o umělý a násilný zásah do vztahu organizace – klient. Neboť přizpůsobení nabídky nereflektuje skutečné potřeby a přání zákazníků, ale legislativní normu. Před zavedením dotování dle normativu v roce 2005 bylo zastoupení klientů starších osmnácti let v zájmových útvarech 19,66%, v roce 2006/2007 je toto zastoupení 11,44%, v roce 2007/2008 pak 5,62% a konečně stav v roce 2011/2012 je mizivých 1,28%. Stát tímto definováním dotované klientely nepřímo odsunul vysokoškoláky, lidi v aktivním věku a seniory z oblasti klientely nejen pravidelného zájmového vzdělávání, ale i z ostatních činností středisek volného času. Přičemž z provedeného anketního šetření a z komunikace s rodiči dětí či studenty vyplývá, že by uvítali nabídku zájmových útvarů i pro starší věkové kategorie.



Obrázek 25. Zastoupení zájmových útvarů pro jednotlivé věkové kategorie (2012/2013) (DDMK, Nabídková brožura, 2012, 2012)

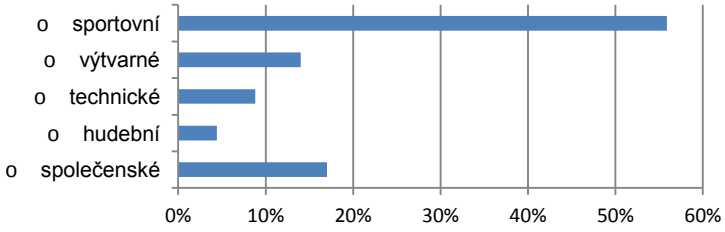
Zájem je zejména o výtvarné činnosti pro dospělé, výuku jazyků či výuku informatiky. Průměrná cena školného zájmových útvarů pro dospělé v středisku volného času Nový Jičín činí 1250,- Kč! Nehledě na to, že rodiče jsou v naprosté většině těmi, kdo dětem financuje zájmové vzdělávání. V případě, že sami rodiče budou mít dobrou zkušenost s DDMK a budou aktivně docházet do budovy DDMK, budou v kontaktu s aktuálním děním a lépe se tak dostanou k celému rozsahu nabídky činností pro své děti.

Jak vyplývá z grafu na Obrázku 12, dominantní zastoupení v nabídce zájmových útvarů mají útvary sportovní (48%), poté společenské (23,5%), výtvarné (13,3%), technické (9,2%) a nakonec hudební (9,2%).



Obrázek 26. Počet zájmových útvarů dle zaměření 2012/2013 (DDMK, Nabídková brožura, 2012, 2012).

Porovnáním Obrázku 26 a výsledků anketní otázky číslo 14, Obrázek 27, týkající se preferovaných zájmových útvarů zjistíme, že poměrné zastoupení preferencí odpovídá poměru mezi druhy nabízených zájmových útvarů.



Obrázek 27. Preference zájmových útvarů mezi stávajícími klienty (dotazníkové šetření)

Ovšem nelze konstatovat, že nabídka reflektuje potřeby všech klientů, neboť do ankety nebyli zařazeni potenciální klienti, ale jen klienti stávající. Konstatovat ovšem lze, že nabídka zájmových útvarů obsahuje především sportovní zájmové útvary. Zajímavým ukazatelem je zastoupení dospělých v zájmových útvarech, toto číslo je v období od roku 2001-2012 nejnižší, a to 1,28%. V roce 2011/2012 také meziročně došlo k poklesu počtu zájmových útvarů o 20 a počtu klientů zájmových útvarů o 222 klientů (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012).

DDMK nereflektuje aktuální potřeby a není schopen rychle přizpůsobit nabídku produktů, neboť „v oblasti základního uměleckého vzdělávání je zřejmý trend dlouhodobě se zvyšujícího zájmu o toto vzdělávání, což dokládá meziročně zvýšený celkový počet žáků (v 52 základních uměleckých školách se vzdělávalo 26 472 žáků). Tradičně největší zájem byl o hudební obor, meziročně narostl rovněž počet žáků literárně-dramatického oboru“ (Odbor školství, 2012, str. 104) a DDMK nenabídlo programové novinky právě v oblasti tohoto uměleckého vzdělávání.

5.2.1.4 Táborová a pobytová činnost

Táborová činnost a další činnosti spojené s pobytem mimo místo, kde právnická osoba vykonává činnost školského zařízení pro zájmové vzdělávání. V praxi se jedná o tábory, kurzy pro školy, veřejné kurzy, soustředění zájmových útvarů, víkendové akce, výukové akce spojené s pobytem apod. O pobytovou akci se jedná, pokud trvá minimálně dva dny (2005).

DDMK nabízí v porovnání s ostatními SVČ v okolí nejvíce letních táborů. Je to způsobeno také vnitřním nařízením ředitelky, které ustanovuje každému internímu pedagogovi pořádat během léta 2 takovéto akce. V roce 2011/2012 bylo uskutečněno 24 letních táborů pobytového charakteru a 7 táborů příměstských. Tematické zaměření táborů je velmi pestré: Malovaná písnička (výtvarný a hudební tábor), Base Camp (horolezecký tábor), Indiánské léto, Outdoor camp, Mixér, Expedice, Parkour Camp atd.

Přímou úměru mezi počtem táborů a počtem účastníků táborů vysledovat nelze, viz Obrázek 28. Počet letních pobytových táborů mezi lety 2004/2005 a 2011/2012 osciluje od 18 do 23 akcí, přičemž počet účastníků táborů je relativně vyrovnaný, a to 750 – 878. Průměrná obsazenost táborů se pohybuje v rozmezí od 32 os/tábor (2011/2012) do 41,26 os/tábor (2007/2008).

Rok	Počet letních táborů	Průměrná obsazenost	Počet účastníků LT
• 2011/2012	• 24	• 32	• 769
• 2010/2011	• 23	• 38,17	• 878
• 2009/2010	• 21	• 36,3	• 764
• 2008/2009	• 19	• 39,7	• 754
• 2007/2008	• 15	• 41,26	• 619
• 2006/2007	• 17	• 32,5	• 552
• 2005/2006	• 21	• 36,2	• 760
• 2004/2005	• 18	• 41,6	• 750

Obrázek 28. Letní tábory v letech 2004/2005 - 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)

Interní nařízení - dvě letní táborové akce každého interního pedagoga, není optimální vzhledem k dlouhodobě vrovnanému celkovému počtu účastníků letních táborů. S větším počtem táborů vzniká jakási interní konkurence, dochází k nižší naplněnosti táborů. Při větším počtu táborů rostou i finanční náklady na organizaci táborů. Nabídka táborů není vůbec řízena, nejsou porovnávány tábory pro různé věkové kategorie, nejsou porovnávány ceny, témata táborů atd. Nabídka je řešena nekoncepčně.

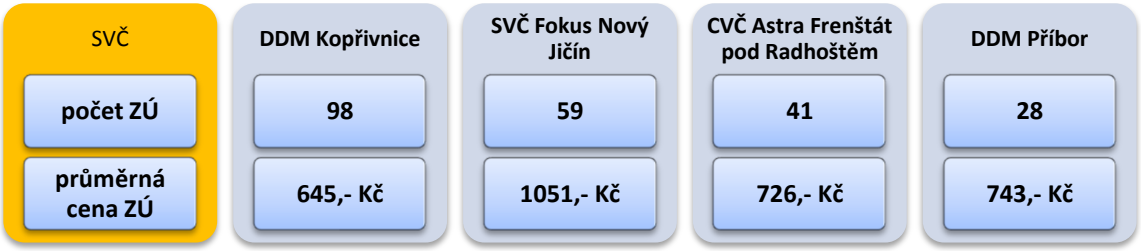
Obvyklé personální zajištění táborů bývá 1-2 interní pedagogové, 6 – 12 externích pedagogů, cca 4 provozní pracovníci.

Ideální počet táborů DDMK je do 22 táborů, naplněnost by se tak mohla pohybovat mezi 35 – 40 osobami na tábor. Cenu letního tábora vzhledem k výnosu a výsledkům ankety doporučuji v rozmezí od 2499,- do 2999,- Kč, při délce od 8 do 13 dní.

Většina táborů probíhá na táborové základně DDMK na v obci Kletné (Suchdol nad Odrou) 30 km od Kopřivnice. Táborová základna má nedávno zrekonstruován interiér a koncem roku 2012 bude opravena i fasáda. Jedná se o velmi příjemné a kvalitní zázemí.

5.2.1.5 Price

Cena produktů DDMK je stanovována výhradně nákladovou metodou. Cena zájmových útvarů má velmi široké rozpětí od 200,- do 1000,- Kč. Průměrná cena zájmového útvaru v DDMK za rok 2011/2012 činila 652,- Kč. Srovnáním nabídek zájmových útvarů okolních středisek volného času také zřizovaných obcemi zjistíme, že průměrná cena školného DDM Kopřivnice je nejnižší při nejvyšším počtu nabízených zájmových útvarů.



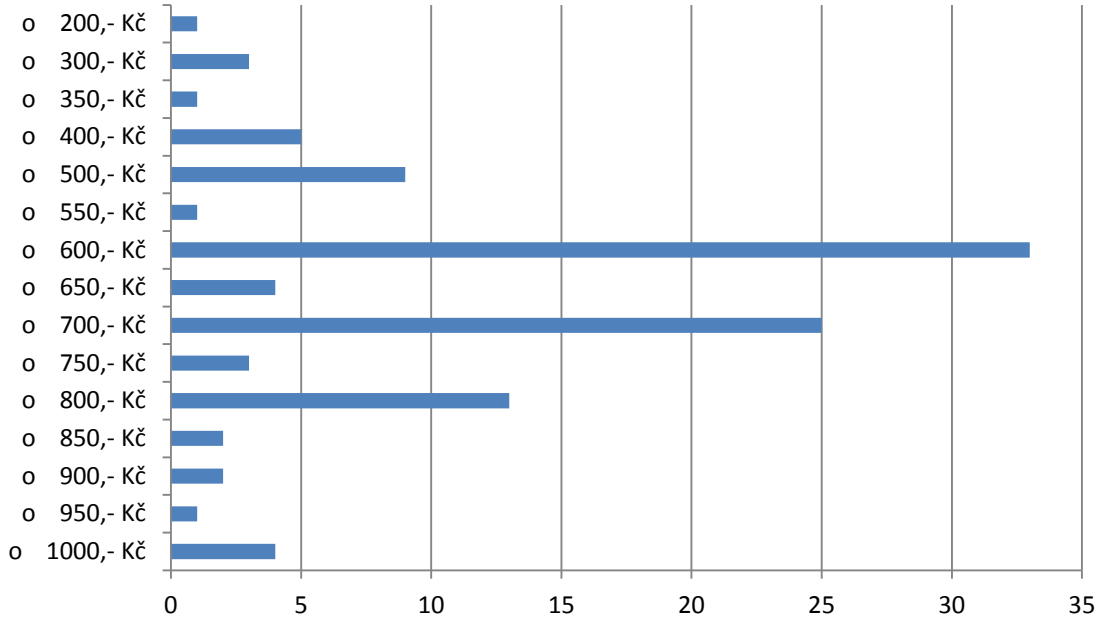
Obrázek 29. Srovnání počtu a průměrné ceny ZÚ okolních SVČ

Školský zákon vyhláškou č. 74/2005 Sb. o krajských normativech hovoří o ceně zájmových útvarů resp. zápisném či školném jako o úplatě a reguluje ji v následujícím znění:

> „Je-li výše úplaty stanovena rozpočtem, nesmí rozpočtované příjmy na účastníka překročit rozpočtované výdaje na účastníka o více než 80 %. V ostatních případech nesmí výše úplaty překročit 180 % průměrných skutečných neinvestičních výdajů na účastníka v uplynulém kalendářním roce ve stejné nebo obdobné činnosti. Do rozpočtovaných výdajů, popřípadě do skutečných neinvestičních výdajů se nezahrnují výdaje na platy, náhrady platů, nebo mzdy a náhrady mezd, na odměny za pracovní pohotovost, odměny za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a odstupné, na úhradu pojistného na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a na úhradu pojistného na všeobecné zdravotní pojištění, na příděly do fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní náklady vyplývající z pracovněprávních vztahů, na nezbytné zvýšení nákladů spojených s výukou dětí, žáků a studentů zdravotně postižených, na **učební pomůcky** a rovněž výdajů na další vzdělávání pedagogických pracovníků, na činnosti, které přímo souvisejí s rozvojem škol a kvalitou vzdělávání,

poskytované ze státního rozpočtu (Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání, 2005, stránky 7-8).

Průměrná cena školného za celoroční zájmový útvar činí cca 645,80 Kč. Přičemž největší zastoupení mají ceny kroužků 600,- Kč a 700,- Kč, viz Obrázek 30.



Obrázek 30. Četnost ZÚ pro rok 2012/2013 v jednotlivých cenových kategoriích (DDMK, 2012)

69,10% respondentů anketního šetření (září – říjen 2012) považuje cenu zájmových útvarů za přiměřenou, 28,70% za levnou a jen pro 2,2% respondentů jsou zájmové útvary drahé. Na základě tohoto zjištění navrhuji navýšení ceny zájmových útvarů o cca 100,- Kč. Ty doposud nejdražší (800,- a více) by si měly cenu ponechat a zbylé ceny by měly stoupnout tak, aby se průměrná cena pohybovala mezi 700,- Kč a 800,-Kč. Při stávajícím počtů klientů zájmových útvarů by toto navýšení ceny znamenalo o 15,4% vyšší výnos za školní rok, což je cca 120 tis. Kč. Navýšení ceny odůvodňuji výsledky srovnání se čtyřmi okolními SVČ, kdy DDMK nabízí největší počet ZÚ při nejnižších cenách.

Ceny letních táborových akcí se pohybují mezi 2499,- až 2999,- Kč. Ceny příležitostných akcí mají největší rozmezí, a to od 5,- Kč po stokoruny.

5.2.1.6 Place

Budovy DDM Kopřivnice:

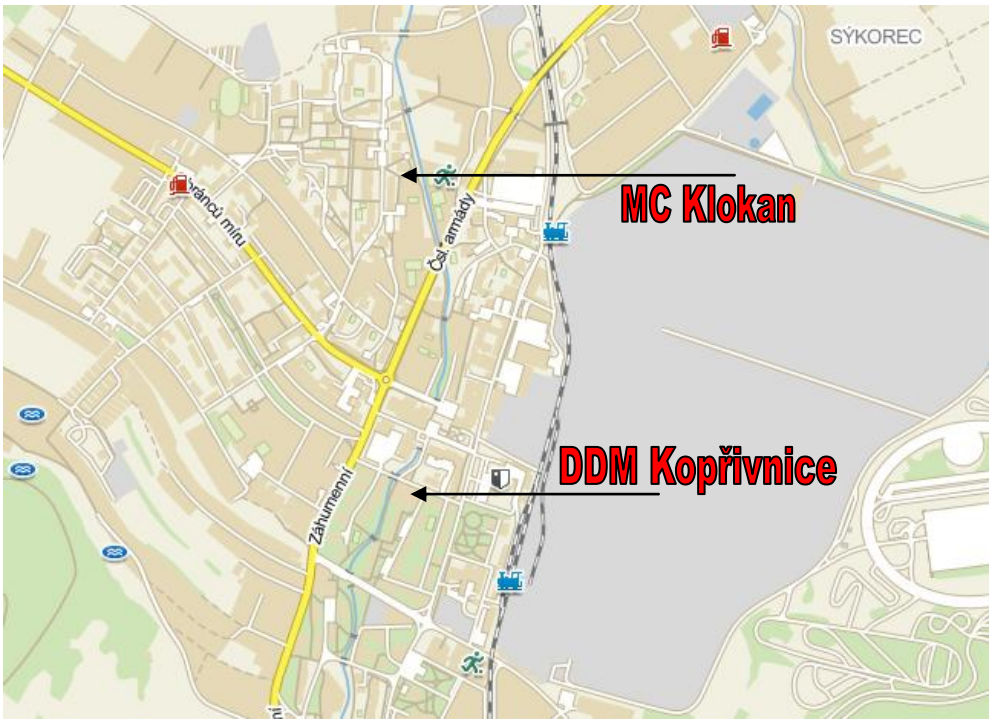
- ✓ DDM Kopřivnice,
- ✓ pobočka Štramberk,
- ✓ Mateřské centrum Klokan Kopřivnice,
- ✓ Táborová základna Kletné.

Budova DDMK je bývalou mateřskou školkou. Jedná se o koncepci budovy z 80. let. Její dispozice nejsou pro nároky současného SVČ dostačující. Nachází se zde 55 kanceláří, 1 PC učebna, 2 dílny, 1 divadelní sál velký, 1 divadelní sál malý, 1 kuchyň, 2 sklady, 2 spisovny, 4 odborné pracovny. Divadelní sály jsou nejvybavenějšími místnostmi. Interiér některých pracoven je nedávno revitalizován. Revitalizace se týkala pouze podlah a nábytku. Celkově jsou prostory DDMK nedostačující. Všechny pracovny, dílny i sály jsou od pondělí do pátku v odpoledních hodinách plně vytíženy. DDMK schází tělocvična. Vzhledem k tomu, že 48% ZÚ je sportovních, musí DDMK vynakládat nemalé prostředky na pronájem tělocvičen základních škol v Kopřivnici.

Poloha DDMK na ulici Kpt. Jaroše 1077 je velmi dobrá, takřka v centru města. Cca 200 m od „náměstí“, cca 200 m od MěÚ, 2 min chůze od nádraží ČD. K budově patří zahrada o zhruba stejné rozloze, jako je zastavěná plocha DDMK. Na zahradě se nachází letní divadelní podium.

Pobočka ve Štramberku je od května 2012 v rekonstrukci, budova by měla dostat jak novou fasádu, tak zcela nový interiér. Po rekonstrukci bude mít pobočka velký potenciál, budou zde zbudovány 4 klubovny, kuchyňka, v podkroví prostory pro nocování. Pobočka Štramberk se nachází cca 1 minutu chůze od vlakového nádraží. Cca 15 minut chůze od centra Štramberku, 10 minut chůze od jeskyně Šipka, 8 minut chůze od Arboreta Štramberk, známé lezecké oblasti. Při kvalitním zpracování nabídky se bude jednat o velmi přitažlivé místo pro adaptační kurzy a školní výlety pro školy z okresu a pro ostravskou oblast.

Obrázek 31. Areál DDM Kopřivnice (www.mapy.cz, 2012)



Obrázek 32. Poloha DDM Kopřivnice a MC Klokan ve městě (www.mapy.cz, 2012)

Táborová základna v obci Kletné se nachází 30 km od Kopřivnice. Jedná se o budovu s ubytovací kapacitou 35 osob. Interiér budovy je nedávno zrenovovaný a rekonstrukce fasády probíhá v měsíci listopadu a prosinci 2012. TZ je v prázdninové měsíce plně vytížena letními tábory. Měsíce duben až

červen a září až říjen jsou plně vytíženy školními výlety a adaptačními kurzy pořádanými sdružením instruktorů ZaObzor.

Mateřské centrum Klokan se nachází na sídlišti Sever. Probíhají zde aktivity a zájmové útvary pro děti předškolního věku a jejich rodiče.

5.2.1.7 Promotion

Komunikační strategie DDMK je silně nedostačující. Chybí zde koncepce propagace. Zaměstnanci neznají všechny využitelné komunikační kanály a prodej služeb DDMK tak leckdy zbytečně zaostává. DDMK se nevěnuje analýzám trhu, nesnaží se rozkrývat potřeby potenciálních klientů. „Úspěch provozu školy a dalších vzdělávacích institucí je závislý na neustálém pozorování chování pravděpodobných i současných zákazníků, odhalování jejich přání a potřeb, zvyklostí a samozřejmě na jejich uspokojování. Poznání přání a potřeb zákazníků je nesmírně složitý proces, neboť zákazník je faktorem velmi proměnlivým“ (Jakubíková, 2000, str. 26).

- ✓ **Plakátovací plochy**

Dominantním prostředkem k nabízení produktů, ať už to jsou letní táborové akce či zájmové útvary, jsou plakátovací plochy v Kopřivnici a okolních obcích. Spolu s vitrínami u DDMK a na informačním centru je těchto plakátovacích míst cca 20. Pro pokrytí tak široké spádové oblasti je to nedostatečné. Navíc plakátová forma propagace je velmi neefektivní, osloví pouze ty klienty, kteří jsou ochotni zastavit se a číst. Mezi dětmi od 6 – 14 let takových moc není. Plakáty čtou pouze ti, kteří nějakou nabídku vyhledávají či očekávají. Dále vnímám nedostatečně také kvalitu plakátů. DDMK většinu plakátů tiskne na vlastní tiskárně, která je černobílá, maximální formát je A3 a grafické zpracování oproti dnešním možnostem také zaostává. V přehršli barevných plakátů s propracovanou grafikou se tak plakáty DDMK ztrácejí.

- ✓ **Webové stránky**

Webové stránky DDMK vykazují nedostatky snad ve všech možných směrech. Design je zastaralý a fádní. Informace neaktuální, nedostatečné. Prostředí webu není interaktivní, zde umísťované informace jsou většinou

nakopírované obrázky ve formátu .jpg. Celkem 57,4% respondentů, kteří navštívili webové stránky, tak učinili 1 – 10x, návštěvnost v rozmezí 11 – 20 opakování je pouze 18,40%. Tento rozdíl vypovídá o nedostatcích webu. A o nezájmu a nepotřebě klientů je opakovaně navštěvovat. 40% respondentů hodnotí přehlednost webu pouze „dobře“. Tímto hodnocením odpovědělo i 46% respondentů na otázku ohledně kvality informací na webu (konkrétnosti, věcnost, obsah). 41,70% respondentů hodnotí vzhled webu jako „dobrý“. Aktuálnost informací na webových stránkách hodnotí „dobře“ 28,30%, „dostatečně“ 25% a „nedostatečně 16,70%. 53,30% dotázaných nenašlo na webu to, co hledali. Tento výsledek je alarmující! Tato skutečnost se změní, od konce roku 2012 budou v provozu nové stránky, které budou jak designem, tak uživatelským prostředím pro klienty mnohem příjemnější a pro DDMK reprezentativnější. Význam webu je mezi pedagogy DDMK nedoceněn, mnozí z nich zde pracují od doby, kdy DDMK ještě žádný web neměl. Neuvědomují si, že internetové prostředí je nejrychlejší a nejlevnější kanál. Ruku v ruce s užíváním internetu jde i využití sociálních sítí, hlavně Facebooku. Ten aktivně pro propagaci činnosti DDMK využívají 3 z 10 pedagogů, muži.

- ✓ **Tištěná brožura**

Zájmové útvary jsou propagovány formou tištěné brožury od září. V brožuře se nachází stručný popis zájmového útvaru, jméno pedagoga, cena a datum a čas informační schůzky. Teprve na informační schůzce se společně s rodiči pedagog domluví na konkrétním dnu v týdnu a hodině, kdy bude kroužek probíhat. Tato domluva je však velmi komplikovaná díky nemožnosti sladit požadavky všech rodičů a nabízeným možnostem (většinou se jedná o cca 2 – 3 možnosti, v závislosti na prostorách, kde ten který zájmový útvar probíhá). V průběhu měsíce října bývá fluktuace členů zájmových útvarů poměrně vysoká, ladí své harmonogramy s jinými aktivitami mimo DDMK či přestupují mezi zájmovými útvary. Pro některé rodiče a děti je velkým zklamání, když odcházejí z informační schůzky s výsledkem, že nemohou na zájmový útvar docházet kvůli nevhodnému termínu. Těmto nepříjemnostem se dle mého může předejít uvedením pevného rozvrhu v tištěné brožuře již v červnu. Jak vyplývá z ankety, 91,20% dotázaných rodičů by konkrétní den a hodinu v týdnu, kdy bude kroužek probíhat, uvítalo. Pokud by byly v brožuře se ZÚ zahrnuty časy a

dny v týdnu, bylo by možné po klientech požadovat platbu za služby již při přihlášení do ZÚ, a to by byl další prvek snižující fluktuaci dětí v jednotlivých ZÚ během měsíců září a říjen. Často je odchod dětí ze ZÚ způsoben ne nedostatečnou kvalitou služeb, ale nevhodným výběrem ZÚ. Na otázku *„Jak nabídka zájmových útvarů DDM Kopřivnice reflektuje potřeby dnešních dětí a mládeže?“* odpovědělo 39% dotázaných výborně, 47,8% velmi dobře a 13,2% dobře. Nabídka zájmových útvarů se podle mne nějak zásadně neliší od nabídky jiných středisek volného času v podobně velkých městech, jako je Kopřivnice. Naopak v oblasti hudebních, technických kroužků a kroužků pro dospělé strádá.

- ✓ **Kabelová televize Kopřivnice a Junior TV**

Na území Kopřivnice a přilehlých obcích vysílá lokální televizní stanice KTK. Prostřednictvím KTK zřídka DDMK informuje o akcích formou titulků, které běží během vysílání zpráv. Jeden ze ZÚ DDMK se zabývá tvorbou filmového materiálu, Junior TV. Některé z reportáží Junior TV dokonce používala i KTK, byla to pro DDMK vhodná prezentace výsledků činnosti Junior TV a zároveň informační médium. Tato spolupráce bohužel minulým rokem skončila.

Ačkoliv dostupnost informací o akcích DDMK hodnotí 35% respondentů „výborně“ a 42% „velmi dobře“, nutno znovu říct, že respondenty byli stávající klienti DDMK, kteří již vědí, kde informace hledat. Poměrně velké procento respondentů, 21%, hodnotilo dostupnost informací pouze „dobře“. Tato skutečnost dle mého ukazuje ne neschopnost využívat jiné kanály než plakátovací plochy a také poukazuje na nedostatky webu.

DDMK postrádá prostředky komunikační strategie, jak oslovit potenciální klienty! Schází zde využití rozhlasu, sociálních sítí, plné využití webu, propagace na školách a osobní propagace a prodej.

- ✓ **Public relations**

Oblast public relations není nijak systematicky řízena. Většina respondentů považuje kvalitu produktů DDMK a odpornost pracovníků za „výbornou“ či „velmi dobrou“. Dobré jméno podporují také dobrovolníci, kteří za DDMK vypomáhají při akcích organizovaných MěÚ Kopřivnice, Kulturním domem Kopřivnice nebo mateřskými školami.

Významnou je činnost sdružení instruktorů zážitkové pedagogik při DDMK ZaObzor. Toto sdružení působí pod DDMK již 7 let a jeho hlavní náplní jsou školní výlety, adaptační kurzy a kurzy zážitkové pedagogiky. ZaObzor si vytvořil během svého působení poměrně stabilní klientelu, do které patří základní a střední školy z celého okresu i mimo něj. Počet kurzů, které ZaObzor pořádá, se ročně pohybuje mezi 30 – 40 a počet klientů narůstá.

Navázání spolupráce s Brose CZ s. r. o. je důležité nejen z hlediska zpřístupnění produktů DDMK zaměstnancům Brose CZ s. r. o. díky finanční podpoře, ale hlavně z hlediska vytváření společenskoekonomických vazeb. Brose CZ s. r. o. vnímá DDMK jako profesionální subjekt na trhu s volnočasovým vzděláváním a už tento vztah samotný je pro DDMK jakousi prestiží a společenským uznáním. Důležitým cílem marketingu DDMK by měla být snaha navázat spolupráci s dalšími subjekty vlčovické industriální zóny ve stejném nebo podobném modelu jako s Brose CZ s. r. o.

Je nutné definovat faktory, na jejichž základě se zákazníci rozhodují, ať už to jsou děti či rodiče.

5.2.2 Management DDM Kopřivnice

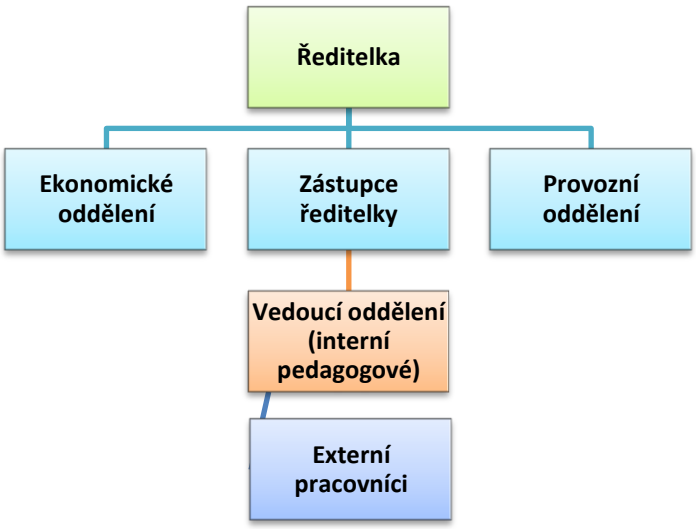
Manažer organizace

Manažerem organizace a zároveň statutární orgánem je ředitelka. Na této pozici pracuje přes 12 let, dříve pracovala jako interní pedagog DDMK. Podle členění manažerských stylů, které uvádí Veber & kol. (2009, str. 44) řadím styl řízení ředitelky DDMK ke stylům ***byrokratický*** a ***benevolentně autoritativní.*** Její autorita je převážně formální.

Komunikace v řízení

Komunikace s podřízenými týkající se pracovních záležitostí je jednostranná. Zadávání úkolů je často nekonkrétní. Ředitelka často zadává cíle bez objasnění způsobu, jak jich dosáhnout. Kontrolní činnost minimální, většinou probíhá formou slovní, a to na poradách jednou za měsíc. Komunikační systém napříč hierarchií je na velmi nízké úrovni. Ředitelka ke sdělování informací interním pedagogům používá nástěnku v administrativní místnosti, vžitý název pro tuto místnost je velín. Velín je přístupný veřejnosti a navíc je průchozí pro všechny, kteří jdou na jakýkoliv zájmový útvar. Sdělení na „interní“ nástěnce nejsou tříděna a v přehršli papírů lze jen s těžkostí hledat aktuální informace a informace směřované konkrétním osobám. Pro předávání fyzických dokumentů jsou ve velínu zřízeny pro každého interního pedagoga „poštovní schránky“. Jediný okamžik, kdy dochází k přímému sdílení informací všemi pracovníky navzájem, jsou porady. Porady se konají vždy první pondělí v měsíci a jejich průběh je následující. **1. část** se týká zhodnocení minulého měsíce, kdy každý jeden pedagog dostane slovo a v několika větách seznámí ostatní s proběhnuvšími příležitostnými akcemi. Tato sdělení bývají různě dlouhá a také různě věcná. **2. část** se týká akcí plánovaných na další měsíc. Sdělování ve stejném režimu jako v první části. Pokud by tato slovní ohlédnutí měla znamenat zhodnocení akcí, nebudou nikdy objektivní a tím pádem pro kolegy přínosná. Subjektivní prezentace je zjevná. Málokdo se odváží kritického pohledu a uvede nedostatky. **3. část** má slovo ředitelka, která přináší ohlédnutí a plány své práce.

Rozhodování o rozpočtu je pouze v rukou ředitelky a ekonomky. Internisté nejsou seznámeni s finanční rozvahou na příští rok, nejsou seznamování s finanční výsledovkou za rok minulý, nemají přehled o jednotlivých položkách rozpočtu a nejsou součástí rozhodovacích procesů.



Obrázek 33. Organizační struktura DDM Kopřivnice (DDMK, Výroční zprávy 2000/2001 - 2011/2012)

Marketing management

„Rozhodování není v podstatě nic jiného, než proces vyhodnocování a srovnávání informací“ (Světlík, 1996, str. 143). Praxe v DDM Kopřivnice je odlišná. Aktualizaci nabídky DDMK řeší ředitelka srovnáváním s ostatními SVČ a kopírováním nabídky. Vedení nevytváří spolupracující kolektiv, ale skupinu autonomních pracovníků. Problémy jsou s užíváním a správou materiálu. Dochází k separování pracovníků, nesdílení informací a prostředků.

Negativna vedení:

- roztržité vystupování manažera,
- absence marketingového přístupu,
- absence průběžného vyhodnocování,
- absence analýz,
- nepsaná nařízení,
- nejasné zadávání úkolů,
- nízká úroveň komunikace.

Pozitiva vedení:

- příjemné mimopracovní komunikace,
- volnost,
- vstřícnost,
- pružná pracovní doba.

Chybí spoluvytváření a rozhodování o strategii, krátkodobých a dlouhodobých cílech. Chybí přesné znění poslání, cílů a strategie.

Výroční zprávy

Dokumenty evidující činnost za uplynulý školní rok jsou výroční zprávy, ty slouží také k vyjádření neekonomických výsledků zřizovateli. Výroční zprávy vy měly být dokumentem mapujícím všechny oblasti činnosti. Nezatížené subjektivitou, založené na kritickém hodnocení. Jen tak by mohly být cenným zdrojem informací pro plánování do příštích let. Při jejich analýze z let 2000/2001 až 2011/2012 jsem došel k následujícímu:

- výroční zprávy vykazují s porovnáním s výkazy Z 15-01 nesrovnalosti,
- nejsou zde evidovány nákladové položky rozpočtu,
- faktické údaje jsou zastaralé,
- výroční zprávy postrádají objektivní kritiku,
- průměrně 10 stran bez příloh osahuje zhodnocení celého roku,
- celé kapitoly jsou kopírovány ze starších výročních zpráv.

Níže uvádím výňatek z výroční zprávy 2011/2012 (formát ponechán záměrně!) (DDMK, Výroční zprávy 2000/2001 - 2011/2012, 2012, str. 4):

C. INFORMAČNÍ A METODICKÁ ČINNOST

1. Další etapy tvorby vnitřního informačního systému.
2. Inovace www stránek.

D. OBLAST MANAGEMENTU, MARKETINGU A IMAGE

1. Publikační a ediční činnost

- aktualizace všech důležitých interních materiálů
- tiskoviny vydávané za účelem pořádání jednotlivých akcí a soutěží
- propagační a reklamní tiskoviny
- táborové materiály
- spolupráce s Kopřivnickými novinami, Regionem a Trubačem
- spolupráce s Kabelovou televizí Kopřivnice, nabídka našich akcí dle měsíčního plakátu
- nabídka našich aktivit na www stránkách DDM včetně ukázek z jednotlivých akcí a činností
- činnost Junior TV

2. Propagace, reklama

- výlepová služba měsíčních plakátů a letáků na jednotlivé akce, billboardy v okolí našeho zařízení. Billboardy se vyhotovují na všechny větší akce, doplňují je ještě upoutávky na přenosných stojanech

- aktualizace všech vitrínek ve městě i před DDM.
- úprava venkovních prostor a části objektů, aby bylo jasno, že se jedná o dětské zařízení,
vyvolávat ve veřejnosti estetický a příjemný dojem
- sjednotit a tyto symboly posílit v povědomí veřejnosti (trička, firemní kšiltovky)
- vnitřní výzdoba a vybavenost jednotlivých pracovišť
- v prostorách KDK a městské knihovny vystavovat aktuální fotografie z činností

- vylepovat měsíční plakáty ve všech středních, základních i mateřských školách ve městě
- letní činnost propagovat formou nástěnek ve výkladních skříních města (celkem 10 míst)

3. Odborné studie
- zaměřené na zviditelnění DDM
- zaměřené na potřebnost naší instituce
- průzkumy mezi veřejností (co od nás očekává)
- ankety po obci mezi účastníky akce
- pravidelně prováděné analýzy (co nám jde a kde máme rezervy).

Tento text je shodný ve všech výročních zprávách od roku 2003/2004 až do roku 2011/2012.

Hodnocení bodů uvedených ve zprávě:

- stav vnitřního informačního systému viz výše *Komunikace v řízení,*
- pružnost řízení dokládá řádek „Inovace www stránek“, výroba nového webu byla až letos zadána soukromé firmě, tento bod je ve výročních zprávách od roku 2003/2004,
- propagační tiskoviny jsou distribuovány stále stejnými cestami, nemění se ani jejich forma,
- pro plakátovací kampaně použito jen několika málo ploch,
- činnost Junior TV v roce 2011/2012 ukončena pro nezájem podpory zřizovatele,
- spolupráce s Kabelovou televizí minimální, většinou jen textové zprávy,
- tiskové zprávy v okolních periodicích jsou nepravidelné,
- odborné studie vedené DDMK neexistují,
- distribuce plakátů a letáků do škol nepravidelná s výpadky,
- spolupráce s MIC minimální…

6 DISKUZE

Každá organizace je zasazena do specifického prostředí a má své specifické charakteristiky. Jedině pečlivě provedená strategická analýza je pevným základem pro budování celého strategického řízení činnosti, na jehož konci je úspěšné naplnění cílů organizace. Ve výzkumné části práce jsem čerpal z výročních zpráv DDM Kopřivnice, databází Českého statistického úřadu, výkazů o činnosti střediska, výročních zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Moravskoslezském kraji vydávané krajským úřadem a v neposlední řadě také z dotazníkového šetření, jehož respondenty byli rodiče dětí a mládeže vzdělávaných v DDM Kopřivnice (dále jen DDMK).

Silné nedostatky činnosti DDMK vidím v oblastech marketingu a managementu střediska. Toto jsou oblasti, jejichž význam má na výsledcích činnosti střediska zásadní vliv. Navíc s dynamicky se rozvíjejícím trhem je rozvoj střediska, resp. vzdělání jeho interních pracovníků, v těchto oblastech neodmyslitelný. Dalo by se říct, že se středisko svou činnosti nijak nevyvyšuje ani nezapadá v porovnání s ostatními středisky volného času. Dle mého názoru však středisko plně nevyužívá svého potenciálu, neboť ten se odvíjí od profesních kompetencí zaměstnanců, jak ve vedoucích pozicích, tak mezi řadovými pedagogy. Ty jsou v oblasti pedagogiky na velmi dobré úrovni, svědčí o tom i délka praxe jednotlivých pedagogů. Ovšem v oblasti marketingu a strategického řízení DDMK zaostává. Potýká se s určitou „nezařazeností“ na trhu a nedefinovanou pozicí. Proč tomu tak je? Jak současnou situaci změnit a posunout kvality činnosti DDMK v oblasti marketingu a managementu dále? Praxe sama o sobě je samozřejmě velmi důležitá, je ale pouze jedním z mnoha článků přispívajících ke kvalitním službám a její význam se zmenšuje s novými trendy, které zvlášť v posledních deseti letech volnočasový trh zaplavují. Nejde ovšem jen o měnící se trh, ale také o měnícího se zákazníka, o jeho soudobé vnímání volného času a možnostech jeho naplňování.

Výsledky této práce jsou konkrétní, faktické, uchopitelné a hlavně aplikovatelné do praxe. Mou snahou bylo analyzovat vliv jednotlivých faktorů, které na činnost DDMK působí. V tomto shledáván přínos práce pro budoucí vývoj DDMK. Nejen z dostupné literatury, ale také letmým prozkoumáním

internetu lze vyčíst, že volnočasová zařízení v České republice oproti obdobným organizacím ve skandinávských zemích, či Spojených státech amerických na půdě marketingu a managementu zaostávají. Situace je dána historií, jejíž vliv nelze bagatelizovat, ovšem čím dříve se volnočasovým zařízením podaří vymanit z tohoto ustrnutí, tím dříve bude jejich činnost kvalitnější, lidem dostupnější a její význam v rámci českého školského vzdělávacího systému pevnější. Nelze nedoplnit, že snaha o změnu by neměla být jen snahou jednotlivců či jednotlivých zařízení, snaha by měla být podpořena také legislativou, systémovými požadavky, kterým činnost a správa volnočasových zařízení podléhá. Pozor, nejen měnící se trh, ale také legislativa samotná, vytváří tlak na změnu kompetencí interních pracovníků od kompetencí pedagogických směrem k marketingovým a manažerským. Možností, jak se s tímto sílícím tlakem vyrovnat je více…

Vnější prostředí má na činnost DDMK zásadní vliv, kterým se lze jen těžko bránit. DDMK měl pro školní rok 2012/2013 nově otevírat kroužek geocachingu, po kterém, jak vyplývalo z komunikace s klienty, byla relativně vysoká poptávka. Zájmový útvar byl tedy zařazen do nabídky, leč přihlášek se sešlo sotva pět. Proč? Velký význam v poklesu poptávky přikládám červnové nehodě v Praze, kdy při hledání cache zahynul dvaatřicetiletý muž. Vliv této události je o to absurdnější, že muž, který dne 12. 6. 2012 zahynul, měl již cache, kterou měl podle sdělovacích prostředků hledat, odlovenou v roce 2009. Navíc bylo tělo nalezeno na opačné straně mostu, než kde byla ve skutečnosti cache ukryta. Příčiny nehody tak velmi pravděpodobně lovem cache nesouvisí, přesto jsou s geocachingem spojovány. I takováto situace, jež se odehrála na druhém konci republiky, se podepíše na výsledcích střediska. Není možné je předvídat, je možné mít připravené mechanizmy, které negativní vlivy potlačí.

V DDMK jsou zakotvena, tak jako na každém pracovišti, jistá nepsaná pravidla a interní nařízení. Mezi ně patří i nařízený počet žákohodin, který musí interní pedagog za rok vyprodukovat (24000 ŽH), počet ZÚ, které musí osobně vést (min 2), počet letních táborových akcí, které musí organizovat (min 2) a počet příležitostných akcí, které musí v měsíci realizovat (min 2). Tato kritéria jsou vzhledem k počtu pedagogů neměnná. Jak uvádí Jakubíková (1998, str. 33): „většina cílů by měla být formulována v podobě optimalizace a nikoliv

maximalizace“. Toto tvrzení zcela vystihuje současný stav a směr, kterým by se měl DDMK ubírat. Honba za žákohodinami snižuje pestrost nabídky a kvalitu produktů. Aby si interní pedagog „na sebe vydělal“, musí přispět do celkové výkonnosti DDMK 24000 žákohodin.

Příklad výnosnosti žákohodin na 1 zájmový útvar:

- ✓ při průměrné obsazenosti 11,4 osob/ZÚ,
- ✓ průměrnému rozvrhu 1,5 h týden,
- ✓ průměrnému počtu týdnů ve školním roce 32 týdnů (říjen – červen bez svátků a prázdnin)

je **výnosnost jednoho ZÚ cca 550 žákohodin**.

Příklad výnosnosti žákohodin na 1 letní táborovou akci:

- ✓ při průměrné obsazenosti 32 osob/LTA,
- ✓ průměrné délce 12 dní, kdy první a poslední den se žákohodiny započítávají dle skutečnosti, v ostatní dny max. 12 hodin na žáka

je **výnosnost jedné LTA cca 4200 žákohodin.**

Při výpočtu průměrné obsazenosti příležitostných akcí jsem dospěl k číslu 59 os/kaci. Jedná se o poměrně vysokou hodnotu, neboť hodnoty okolních SVČ se pohybují v hodnotách od 27 – 39 os/akci. Pokud si toto zjištění doplníme o způsob, jakým se účastníci příležitostných akcí vykazují, odhalíme jak je to možné. Počty klientů příležitostných akcí SVČ vykazují na základě vstupenek s razítkem a datem, nebo prezenčními listinami obsahující pouze podpisy. To dává možnost vykazovat „černé duše“. Praxe je následující, pokud je na příležitostnou akci ve skutečnosti vstupné 50,- Kč, do výkazu se uvede vstup za výrazně nižší částku, např. 10,- Kč. Klient na akci dostane doklad o zaplacení s razítkem a s částkou, kterou zaplatil. Ovšem při vykazování žákohodin pedagog orazítkuje nové bločky vstupenek, ve kterých je uvedená nižší cena vstupného. Při utržené částce za vstupné tak vykáže pětinásobek osob, než které ve skutečnosti na akci byly. Číselné hodnoty těchto „nových“ vstupenek zanese do výkazu. Jaký je ekonomický důsledek? Střediska v ročním úhrnu vykazují na příležitostných akcích návštěvnost, která je

odhadem o 1/3 až 1/2 vyšší než je skutečnost. Jsou schopny tak dlouhodobě plnit normy napříč výraznému poklesu demografické křivky dětí od 6 -15 let. Výzkum dokázal, že se v činnosti střediska zvyšuje podíl příležitostných akcí a podíl pravidelné zájmové činnosti snižuje. Důvodem je také to, že při pravidelné zájmové činnosti, či letní táborové akci nelze takto efektivně „černé duše“ lovit. Převeďme si tento objem fiktivních klientů na finance. Finanční hodnota normativu, žákohodiny, v Moravskoslezském kraji pro rok 2011 je 21,73,- Kč. Celkový objem dotací z MSK v roce 2011 činil 5.582.000,- Kč, v případě, že je je 1/3 žákohodin v příležitostné činnosti fiktivní, jedná se o částku cca 1.200.000,- Kč.

Kde je příčina, že DDM Kopřivnice má v roce 2012 o 4 interní pedagogy více než SVČ Fokus Nový Jičín, kdy město Kopřivnice má o 3000 obyvatel méně než Nový Jičín?

Dotační legislativa nepodporuje SVČ ke kvalitativnímu rozvoji, ale k vyšší produktivitě. Není zaveden účinný mechanismus, jak vykazování žákohodin učinit transparentním. Tento stav otevírá ve SVČ cestu ke korupci a finančním podvodům.

Další absurditou je, že nespotřebované prostředky přidělované ze státního rozpočtu podle § 160 školského zákona se po uplynutí kalendářního roku vracejí. Toto vysvětluje absurdní nárůst interních pedagogů v druhém pololetí 2005 z 6 na 15! Je tato legislativní úprava správná? A bylo přijetí 9 osob bez odborného vzdělání prozřetelným krokem? Výsledky činnosti střediska ukazují na tento rok jako na nejméně úspěšný rok od období 2000/2001 co do klientů zájmových útvarů a příležitostných akcí. Obdobné situace se zajisté týkaly mnohých středisek volného času po celé České republice. Navýšení stavu interních zaměstnanců z důvodu vyčerpání prostředků tak vneslo výchylku do celorepublikových statistik, které tímto znehodnotilo.

Nepsané interní nařízení ukládá přesčasové hodiny čerpat formou náhradního volna, odůvodněním je nedostatek finančních prostředků. Objem přesčasových hodin některých pedagogů je tak velký, že čerpají volno, i když ve skutečnosti na pracovišti jsou. Nedochází porušování zákoníku práce?

Nepodařilo se zjistit z výročních zpráv ani z výkazů původ nárůstu účastníků příležitostných akcí v roce 2002/2003, takto vysoký nárůst o 161% poukazuje možná na administrativní chybu

7 ZÁVĚRY

Střediska volného času v posledních dvaceti letech došla mnoha změn. Některá zanikla, některá jsou v činnosti na hranici udržitelnosti, některá začínají měnit strategie své činnosti a některá již přijala marketing management jako jedinou možnou cestu k efektivní činnosti na současném trhu s volnočasovými aktivitami.

Dům dětí a mládeže Kopřivnice se nachází ve stavu, kdy většina jeho zaměstnanců přijímá názor, že výsledky střediska jsou meziročně konstantní a tento setrvalý stav vnímají jako kýžený výsledek. Ovšem pro zachování dobrého jména, kvalit a konkurenceschopnosti střediska je zapotřebí implementovat do činnosti střediska prvky marketingového řízení.

Některé nástroje marketing managementu se v současné formě řízení okrajově objevují, ovšem nejedná se o strategické využívání těchto nástrojů, ale o řízení citem a léty praxe.

Bez vnitřní cílené snahy všech pracovníků DDMK ke změně ve všech činnostech střediska povede aktuální setrvačnost střediska na místo mimo centrum dění ve volnočasové sféře a na okraj zájmu klientů. Avšak účelové zavedení nějaké přejaté strategie či parafrázovaného modelu nejde! Model řízení jednoho střediska nelze aplikovat na středisko druhé. Každá organizace má svá specifika, která je nutné brát v potaz a vycházet z nich. Základem strategického řízení sledujícím konkrétní a dosažitelné cíle je důkladná a validní analýza.

DDM Kopřivnice disponuje obrovským potenciálem. Ten spočívá nejen v kvalitní platformě pedagogů a externích pracovníků, ve velkém objemu potenciální klientely, ale také v dosud neobjevených činnostech. Tento potenciál je však mírně uspán dlouholetým stavem bez vnitřních impulzů a touhám ke změně. Úkolem řízení střediska volného času v Kopřivnici musí být co nejdříve zmobilizovat síly a nebát se začít dělat něco jinak, nově. ale všechna činnost musí mít od tohoto rozhodnutí odůvodnění a jasný cíl, podložený fakty, ne domněnkami.

Výroční zprávy vykazují nedostatky. Chybí zde přesnější informace a data, která by mohla sloužit jako podklady pro průběžné analýzy. Obsah výročních

zpráv je citově zabarven a je nerelevantní. Aktuálnost je nedostatečná, rok co rok se zde opakují celé odstavce textu v nezměněné formě. Jsou zde informace, které jsou leckdy protichůdné a navzájem se vylučující. Z takovýchto materiálů byl velmi složité třídit použitelné informace a ty zavádějící. Tyto dokumenty nejsou objektivním zhodnocením činnosti DDM Kopřivnice.

Úkoly a zodpovědnost směřující k dosahování jednotlivých cílů by měla manažerka rozdělit rovnoměrně mezi zaměstnance, v závislosti na jejich kompetencích. Stanovit si raději cíle krátkodobé, nikoliv dlouhodobé a podporovat komunikační prostředí a sdílení informací mezi zaměstnanci.

Nabídka produktů DDMK často reflektuje a je koncipována na základě kompetenčního portfolia zaměstnanců, toto je regresivní proces. Měl by se dít pravý opak, pracovníci by měli pružně reagovat na trendy, sami je vyhledávat, ba co víc, podněcovat k nim a rozvíjet je, v závislosti na tomto přístupu by se měli vzdělávat. Cílem vedení DDMK by mělo být získávat mladé odborně kompetentní a rozvíjející se pracovníky, celý proces by měl být podporován motivačním systémem, který ovšem v DDMK schází.

Důležitým shledávám informovat zaměstnance o ekonomice DDMK, zprostředkovat jim hled do rozpočtování organizace a posilovat v nich ekonomickou zodpovědnost. Pouze zaměstnanec, který má přehled o aktuální rozpočtové situaci, o nákladech na provoz, o plánovaných investicích a výdajích, o finanční politice (strategii, pokud nějaká je) může cítit jistou zodpovědnost za finanční bilanci organizace. Ta navíc může být umocněna, pokud mají zaměstnanci možnost o finanční strategii rozhodovat a spoluutvářet ji. Zásadní je tedy dosáhnou tu zaměstnanců vědomí, že cena za služby je aktivní nástroj k dosažení cílů organizace. I když není zisk hlavním cílem organizace, tak výnos z prodeje služeb je zásadní. Získané finance mohou být znovu reinvestovány do modernizace zařízení, nového materiálního zázemí, vzdělání zaměstnanců, finanční motivaci zaměstnanců atd. Tento koloběh „nákupu“ kvality, systematické inovace, musí středisko přijmout jako jeden z pilířů strategie.

Náročnost strategického analyzování a řízení nespočívá v šíři či hloubce informací, které musíme prozkoumat, popsat, analyzovat, roztřídit a vyhodnotit, ale v síle udržet si schopnost odolávat stereotypu a schopnost adaptovat se.

Kvadranty silných a slabých stránek zahrnují informace o vnitřním prostředí DDMK. Kvadranty příležitostí a hrozeb se vztahují k vnějšímu prostředí. Údaje vnesené do SWOT analýzy jsou definovány na základě syntézy výsledků výzkumu (viz kapitola 5).

7.1 SWOT analýza

Obrázek 34. SWOT analýza

Plus/minus matice SWOT analýzy

		S - silné stránky							W - slabé stránky										SUMA	POŘADÍ
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10		
O - příležitosti	O1	+	0	++	0	+	0	+	0	-	0	--	--	-	0	0	--	0	5	**4.**
	O2	+	+	+	+	++	+	+	0	--	0	--	0	0	--	--	--	--	8	**2.**
	O3	+	+	++	0	+	++	++	0	--	0	--	--	0	--	--	--	0	9	**1.**
	O4	0	0	++	0	0	0	+	0	0	0	--	--	0	0	--	--	--	3	**5.**
	O5	+	++	0	++	0	0	++	--	--	0	--	--	--	--	--	--	0	7	**3.**
T - hrozby	T1	-	0	++	0	++	0	0	--	0	0	--	--	0	0	0	--	0	-9	**4.**
	T2	0	0	--	0	--	0	0	0	0	--	0	0	--	--	0	0	0	-10	**3.**
	T3	+	0	-	0	--	-	-	--	-	--	--	0	0	-	0	-	0	-14	**1.**
	T4	-	--	0	0	0	0	--	0	0	--	0	0	0	--	--	-	0	-12	**2.**
SUMA		5	4	9	3	6	3	7	-6	-8	-6	-14	-10	-5	-11	-10	-14	-4		

Obrázek 35. Plus/minus matice SWOT analýzy

Výsledky plus/minus matice SWOT analýzy řadí jednotlivé složky dle priority, s jakou se musí středisko DDM Kopřivnice snažit jejich vliv řídit, potlačit či rozvíjet. Toto jsou klíčové prvky, na které se musí středisko ve své marketingové strategii zaměřit.

Seřazení *příležitostí* dle pořadí:

1. spolupráce se sponzory,
2. efektivnější využívání komunikačních nástrojů,
3. být nositelem trendů ve volnočasových aktivitách,
4. rozšíření nabídky hudebních zájmových útvarů,
5. využívání pricingu ZÚ.

Seřazení *hrozeb* dle pořadí:

1. změna postoje zřizovatele,
2. odchod interních pedagogů,
3. změna dotační legislativy,
4. rostoucí nabídka Kulturního domu Kopřivnice.

7.2 Navrhovaná opatření

Reálnost jednotlivých bodů návrhu spatřuji v tom, že se jejich zavedení vzájemně nevylučuje, jsou kooperujícími činnostmi a celkový synergický efekt je vyšší než součet jednotlivých bodů.

Poslání:

- ✓ poskytovat veřejnosti možnost seberealizace,
- ✓ být nástrojem prevence sociálně patologických jevů,
- ✓ šířit význam aktivního trávení volného času.

Vize:

- ✓ povznést význam středisek volného času v oblasti osobnostně sociálního rozvoje dětí a mládeže,
- ✓ stát se střediskem, které má co nabídnout i dospělým a seniorům,
- ✓ být příkladem aplikace marketing managementu v neziskovém sektoru,
- ✓ utvářet stávajícím i potenciálním klientům podmínky pro smysluplné trávení volného času,
- ✓ být nositelem trendů volnočasových aktivit,
- ✓ dokázat se vymanit z ustrnutí a začít dělat věci nově.

Cíle:

Management

- ✓ **rozvíjet odborné znalosti v oblasti marketing managementu**,
- ✓ **podíl zaměstnanců na strategickém plánování**,
- ✓ **zavést informační systém**,
- ✓ **pravidelně analyzovat potřeby klientů pomocí standardizovaného dotazníku**,
- ✓ kontrolovat činnost zaměstnanců,
- ✓ konkrétněji zadávat úkolů,
- ✓ zavést systém ohodnocení vzhledem k pracovním výkonům zaměstnanců,

- ✓ zpracovat výroční zprávy v patřičné kvalitě, tak aby mohly být zdrojem pozdějších analýz.

Produkty

- ✓ rozšíření nabídky hudebních zájmových útvarů – cena zájmového útvaru 650,- Kč,
- ✓ snížit počet letních táborových akcí na 22,
- ✓ rozšířit počet příměstských táborů na 10,
- ✓ odstranit z nabídky duplicitní ZÚ a snížit jejich počet na 90,
- ✓ skladba nabídky ZÚ 80% tradiční kroužky/20% novinky,
- ✓ zvýšit průměrnou obsazenost ZÚ na 13 os/ZÚ.

Cena

- ✓ pro rok 2013/2014 při zaplacení školného za sportovní či společenský zájmový útvar v ceně nad 700,- Kč, si může klient zaplatit školné za jakýkoliv hudební zájmový útvar a to v ceně 200,- Kč,
- ✓ navýšení ceny zájmových útvarů do 700,- Kč o 15%,
- ✓ sjednotit ceny letních táborů do rozmezí 2499,- až 2999,- Kč,
- ✓ zvýšit průměrnou cenu ZÚ na 700,- až 750,- Kč/ZÚ,

Distribuce

- ✓ využívat pouze tělocvičny jedné ze základních škol v Kopřivnici, nedrobit náklady mezi více subjektů – sepsat smlouvu se ZŠ 17. listopadu,
- ✓ spojit nově zrekonstruovanou pobočku ve Štramberku s nadstandardní nabídkou,

Propagace

- ✓ **soustředit se na vztah se zřizovatelem,**
- ✓ změnit název na „Centrum volného času Kopřivnice“,
- ✓ navázat spolupráci s firmami vlčovické průmyslové zóny,
- ✓ nabízet balíček služeb spojený s pobočkou Štramberk a školními výlety školám v Ostravě,
- ✓ mít v Kopřivnickém deníku a štramberském Trubači pravidelnou rubriku,
- ✓ vytvořit webové stránky,
- ✓ změnit grafiku střediska,
- ✓ inovovat plakátovací plochy před DDMK, rozdělit je na sekce dle věku klientů a zaměření ZÚ,
- ✓ propagovat Mateřské centrum Klokan na sídlišti Sever,
- ✓ v tištěné brožuře uvádět týdenní rozvrh ZÚ,
- ✓ prezentovat LTA pomocí spotů na webových stránkách,
- ✓ založit na sociálních sítích profily ZÚ pro mládež.

8 SOUHRN

Cílem práce byla strategická situační analýza DDM Kopřivnice. V teoretické části práce jsem se věnoval problematice marketingového řízení v neziskových organizacích, legislativnímu rámci středisek volného času, dále jsem popsal množství a význam faktorů, jež bylo nezbytné do práce zahrnout. Výzkum byl založen na čtyřech dílčích analýzách a jednom dotazníkovém šetření. Získané údaje jsem syntetizoval ve SWOT analýze a na jejím základě definoval optimalizační opatření. Výsledky výzkumu poukázaly na závažné nedostatky, se kterými se DDM Kopřivnice potýká. Dále byl odhalen nežádoucí vliv současné podoby dotační legislativy na přijetí základních marketingových principů, a tedy zefektivnění činnosti střediska. Tento konflikt rozvádím v diskusi práce. Výsledky práce jsou konkrétní opatření aplikovatelná do praxe.

9 SUMMARY

The aim of the work was strategic situation analysis DDM Kopřivnice. In the theoretical part I dealt with the issue of marketing management in non-profit organizations, the legislative framework of leisure centers, as well as I have described a number of important factors that work was necessary to include. The research was based on four thematic analyzes and one questionnaire survey. I synthesized the data obtained in the SWOT analysis and defined optimization steps based on results. Research results pointed to serious shortcomings with which the DDM Kopřivnice faces. It was also revealed adverse impact of the current forms of subsidy legislation on the adoption of basic marketing principles, and to streamline activities of the centre. This conflict was divorced in discussing of the thesis. The results of thesis are specific measures applicable in practice.

10 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CVČ	centrum volného času
DDM	dům dětí a mládeže
DDMK	Dům dětí a mládeže Kopřivnice
LTA	letní táborová akce
PA	příležitostná akce
SVČ	středisko volného času
ZÚ	zájmový útvar
ŽH	žákohodina

11 REFERENČNÍ SEZNAM

Belz, H., & Siegrist, M. (2001). *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry.* Praha: Portál.

Cimbálníková, L. (2009). *Základy managementu.* Olomouc: UPOL.

Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací.* Praha: Management Press.

Hannagan, T. J. (1996). *Marketing pro neziskový sektor.* Praha: Management Press.

Jakubíková, D. (1998). *Aplikace marketingu ve školství.* Plzeň: Západočeská univerzita.

Jakubíková, D. (2000). *Marketing školy.* Liberec: Technická universita v Liberci.

Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing.* Praha: Grada.

Janečková, L., & Vaštíková, M. (2001). *Marketing služeb.* Praha: Grada Publishing.

Kotler, P. (1991). *Marketing management.* Praha: Victoria publishing.

Kotler, P. (2000). *Marketing podle Kotlera : jak vytvářet a ovládnout nové trhy.* Praha: Management Press.

Kotler, P. (2003). *Marketing od A do Z.* Praha: Management Press.

Kotler, P. (2007). *Moderní marketing.* Praha: Grada.

Kotler, P., Wong, V., John, S., & Gary, A. (2007). *Moderní marketing.* Praha: Grada.

Koudelka, J., & Vávra, O. (2007). *Marketing: principy a nástroje.* Praha: Všem.

Kozel, R., & kol. (2006). *Moderní marketingový výzku.* Praha: Grada Publishing.

Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza.* Praha: C. H. Beck.

Světlík, J. (1996). *Marketing školy.* Zlín: EKKA.

Šimková, E. (2006). *Marketing a management v praxi neziskových organizací.* Hradec Králové: Gaudeamus.

Vaštíková, M. (2008). *Marketing služeb.* Praha: Grada.

Veber, J., & kol. (2009). *Management.* Praha: Management press.

DDM Luna Příbor. (2010). *Výroční zpráva 2010/2011*. Příbor: DDM Luna

DDM Kopřivnice. (2012). *Nabídková brožura*, 2012.

DDM Kopřivnice. (2012). *Výkazy Z 15-01, 2001-2012.*

DDM Kopřivnice. (2012). V*ýroční zprávy 2000/2001 - 2011/2012*.

Managementmania. (2012). Retrieved 14. 11. 2012 from the World Wide Web: https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklus-vyrobku-sluzby

MŠMT. (2011). *Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (2011-2015).* Praha: MŠMT.

MŠMT. (2011). *Koncepční záměr reformy systému financování regionálního školství.* Praha: MŠMT.

Odbor školství, mládeže a sportu Moravskoslezského kraje. (2012). *Výroční zprávy o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy v Morevskoslezském kraji za školní roky 2000/2001 - 2010/2011.* Ostrava: Moravskoslezský kraj.

SVČ Fokus Nový Jičín (2011). *Výroční zpráva 2010/2011.* Nový Jičín: SVČ Fokus

CVČ Astra Frenštát pod Radhoštěm (2011). *Výroční zpráva 2010/2011*. F. p. R.: CVČ Astra

Vyhláška č. 306/1999 Sb. o dotacích soukromým školám, předškolním a školním zařízením. (1999).

Vyhláška č. 492/2005 Sb. o krajských normativech. (2005).

Vyhláška č. 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání. (2005).

Zákon č. 561/2004 Sb. Školský zákon. (2004).

12 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Klíčové marketingové koncepce (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 38) 10
Obrázek 2 Jednoduchý marketingový systém (Kotler, 2007, str. 45) 12
Obrázek 3 Směnný proces na trhu se vzděláním (Světlík, 1996, str. 17) 15
Obrázek 4 Složky cílového trhu neziskové organizace (zdroj.: volně zpracováno dle Vaštíková, 2000) 16
Obrázek 5 Čtyři složky marketingového mixu (Kotler, 2007, str. 70) 17
Obrázek 6 Komplexní produkt a jeho tři úrovně (Jakubíková, 2008, str. 159) .. 19
Obrázek 7 Model životního cyklu produktu doplněný o objem zisku (Managementmania, 2012) 19
Obrázek 8 Faktory ovlivňující rozhodnutí o cenách (Kotler, Wong, John, & Gary, 2007, str. 750) 20
Obrázek 9 Vztah mezi 4P a 4C (Jakubíková, 2008, str. 148) 23
Obrázek 10 Informační systém školy (Světlík, 1996, str. 44) 27
Obrázek 11 Životní cyklus strategického řízení (Sedláčková & Buchta, 2006, str. 5) 31
Obrázek 12 Četnost oslovených respondentů v jednotlivých kategoriích vzorku (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 37
Obrázek 13 Schéma zdrojů SWOT analýzy 39
Obrázek 14 Vnější a vnitřní prostředí (Jakubíková, 2008, str. 82) 40
Obrázek 15 Demografický vývoj 15letých v Moravskoslezském kraji (Odbor školství, 2012, str. 6) 41
Obrázek 16 Demografický vývoj 6–14letých v okrese Nový Jičín (Odbor školství, 2012, str. 13) 42
Obrázek 17 Příležitostné akce - počet, obsazenost, průměrná obsazenost v letech 2000/2001 - 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 43
Obrázek 18 Skupiny cílových spotřebitelů s vazbou na osoby produkt kupující (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 55
Obrázek 19 Počet klientů DDM Kopřivnice v jednotlivých oblastech činnosti (2000/2001) (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 57
Obrázek 20 Počet klientů DDM Kopřivnice v jednotlivých oblastech činnosti (2011/2012) (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 58

Obrázek 21 Počet produktů dle oblasti zájmového vzdělávání ve školním roce 2000/2001 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 58
Obrázek 22 Počet produktů dle oblasti zájmového vzdělávání ve školním roce 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 59
Obrázek 23 Přehled počtu a naplněnosti příležitostných akcí v letech 2000/2001 až 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)..... 59
Obrázek 24 Přehled počtu a naplněnosti zájmových útvarů v letech 2000 – 2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012) 61
Obrázek 25 Zastoupení zájmových útvarů pro jednotlivé věkové kategorie (2012/2013) (DDMK, Nabídková brožura, 2012, 2012)..... 62
Obrázek 26 Počet zájmových útvarů dle zaměření 2012/2013 (DDMK, Nabídková brožura, 2012, 2012)..... 63
Obrázek 27 Preference zájmových útvarů mezi stávajícími klienty..... 63
Obrázek 28 Letní tábory v letech 2004/2005 - 2011/2012 (DDMK, Výkazy Z 15-01, 2001-2012, 2012)..... 65
Obrázek 29 Srovnání počtu a průměrné ceny ZÚ okolních SVČ 66
Obrázek 30 Četnost ZÚ pro rok 2012/2013 v jednotlivých cenových kategoriích (DDMK, 2012) 67
Obrázek 31 Areál DDM Kopřivnice (www.mapy.cz, 2012) 69
Obrázek 32 Poloha DDM Kopřivnice a MC Klokan ve městě (www.mapy.cz, 2012)..... 69
Obrázek 33 Organizační struktura DDM Kopřivnice (DDMK, Výroční zprávy 2000/2001 - 2011/2012)..... 75
Obrázek 34 SWOT analýza..... 85
Obrázek 35 Plus/minus matice SWOT analýzy..... 86
Obrázek 36 Četnost odpovědí v jednotlivých věkových kategoriích..... 97

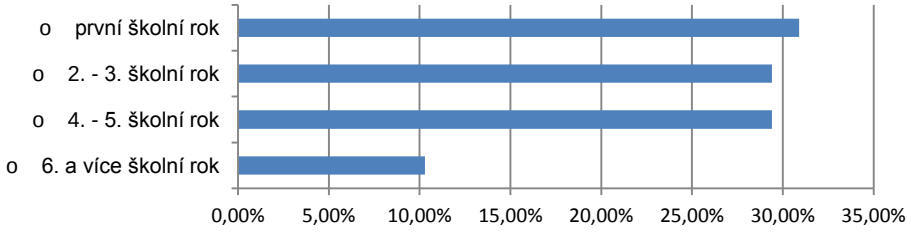
13 PŘÍLOHY

Příloha č.: 1 Grafické vyhodnocení dotazníku

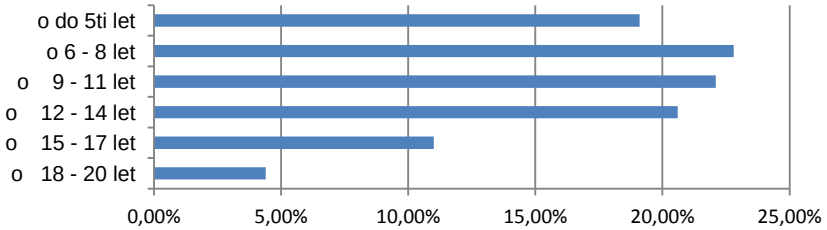
Věk	do 5ti let	6 - 8 let	9 - 11 let	12 - 14 let	15 - 17 let	18 - 20 let
Počet odpovědí v kategorii	26	31	30	28	15	6
Procento odpovědí v kategorii	19,10%	22,80%	22,10%	20,60%	11%	4,40%

Obrázek 36 **Četnost odpovědí v jednotlivých věkových kategoriích**

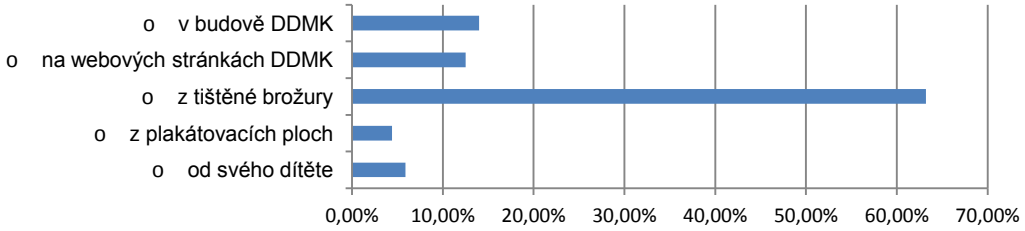
Otázka č. 1: *Klientem DDM Kopřivnice je mé dítě:*



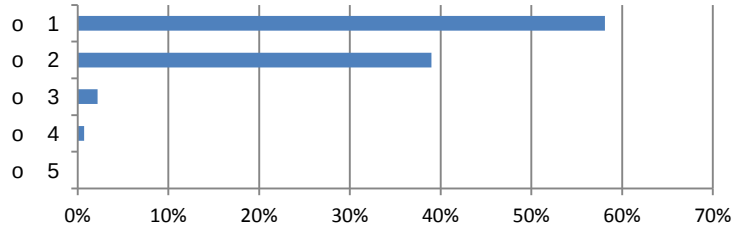
Otázka č. 2: *Mé dítě je má:*



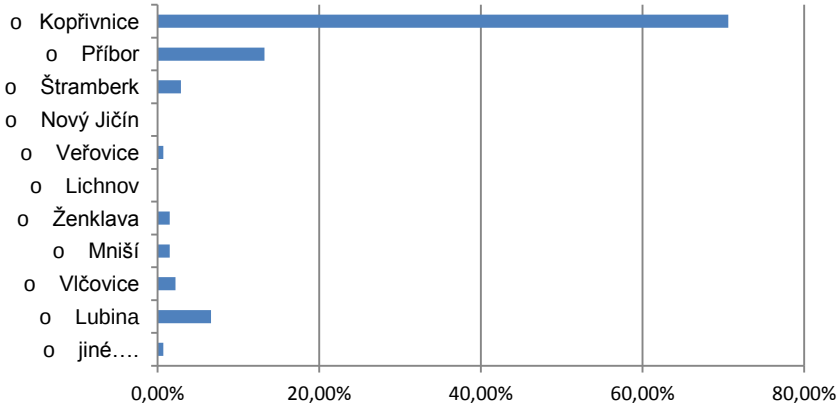
Otázka č. 3: *Informace o nabídce zájmových útvarů na nový školní rok získávám hlavně:*



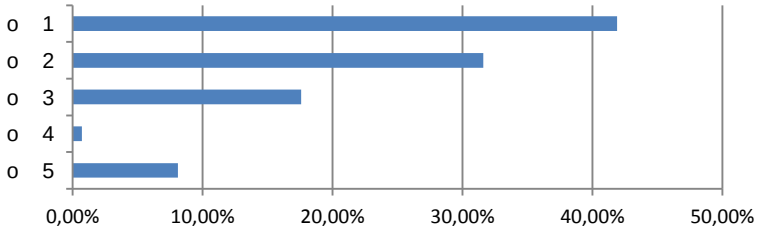
Otázka č. 4: *Do kolika zájmových útvarů DDMK maximálně docházelo Vaše dítě v jednom školním roce?*



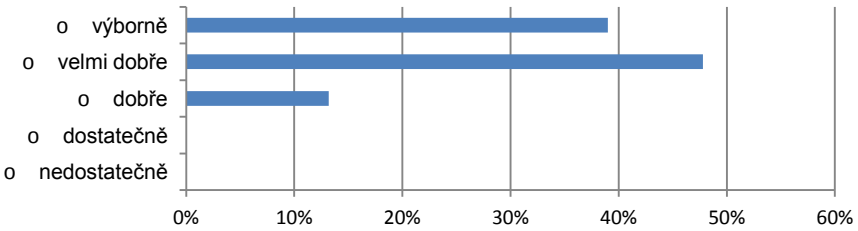
Otázka č. 5: *Trvalé bydliště mého dítěte je:*



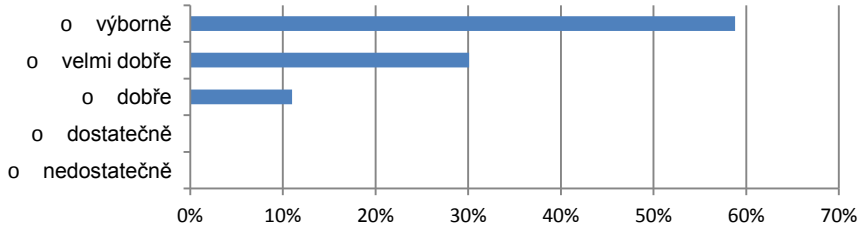
Otázka č. 6: *Ohodnoťte, prosím, důležitost volnočasových zařízení v rámci českého vzdělávacího systému (1 – nejvyšší stupeň důležitosti až 5 – nejnižší stupeň důležitosti):*



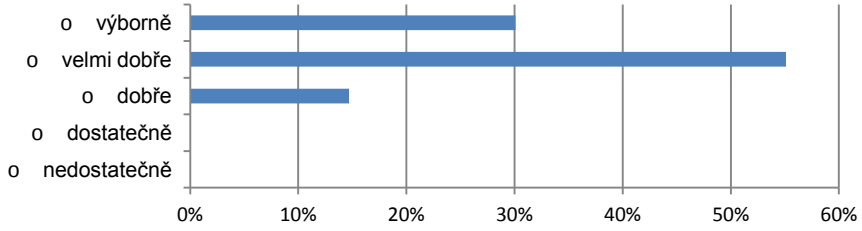
Otázka č. 7: *Ohodnoťte, prosím, jak nabídka ZÚ DDMK reflektuje potřeby dnešních dětí a mládeže:*



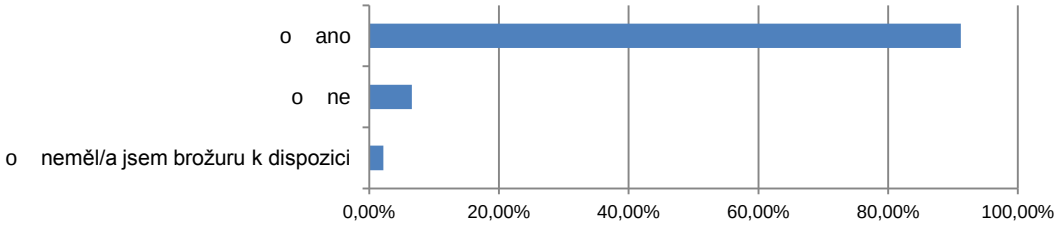
Otázka č. 8: *Pestrost nabídky ZÚ DDMK hodnotím:*



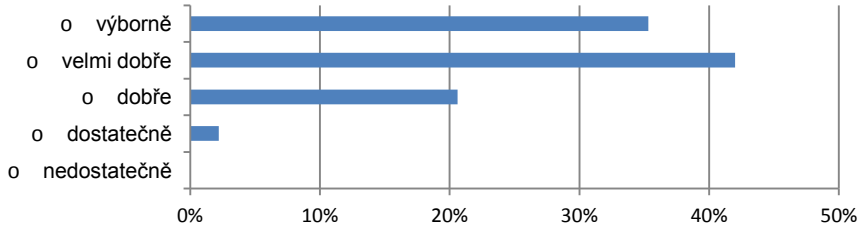
Otázka č. 9: *Odbornost vedoucích zájmových útvarů DDMK hodnotím:*



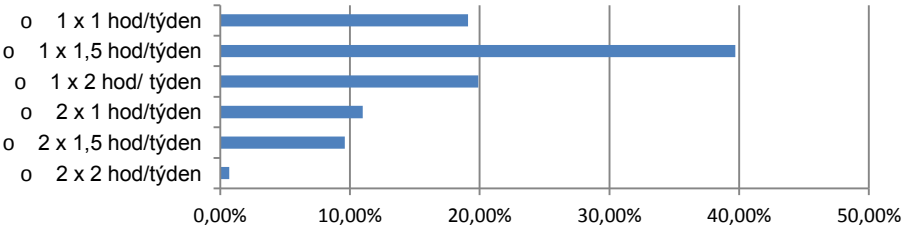
Otázka č. 10: *Uvítali byste v tištěné brožuře (vydávané v září) s nabídkou ZÚ informace o dni v týdnu a hodině, kdy bude ten který ZÚ probíhat?*



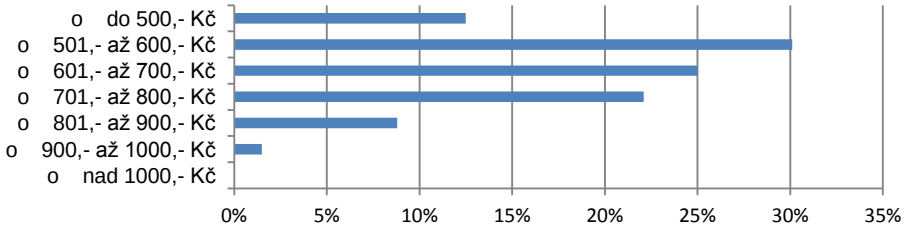
Otázka č. 11: *Jak hodnotíte dostupnost informací o akcích DDMK?*



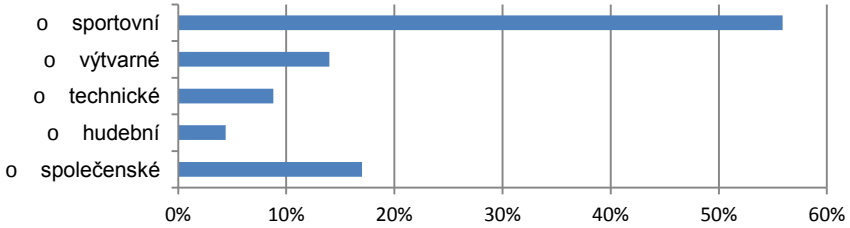
Otázka č. 12: *Pokud by se měla změnit časová dispozice jednotlivých (hod/týden) ZÚ, navrhoval/a bych:*



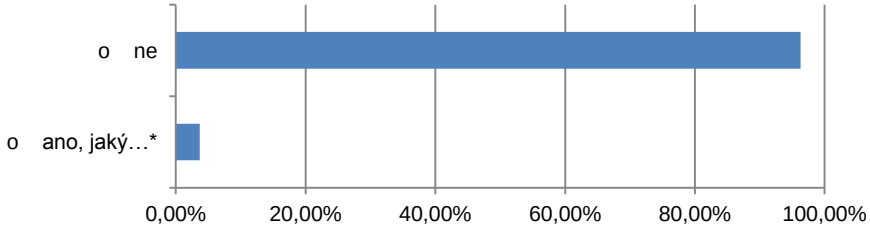
Otázka č. 13: *Adekvátní cena zápisného do celoročního ZÚ je podle mne:*



Otázka č. 14: *Preferuji zájmové útvary:*

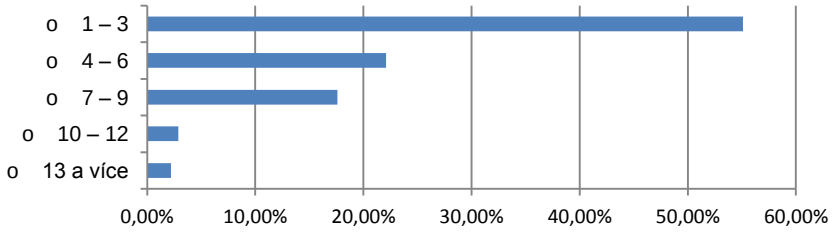


Otázka č. 15: *Mám návrh na nový zájmový útvar:*

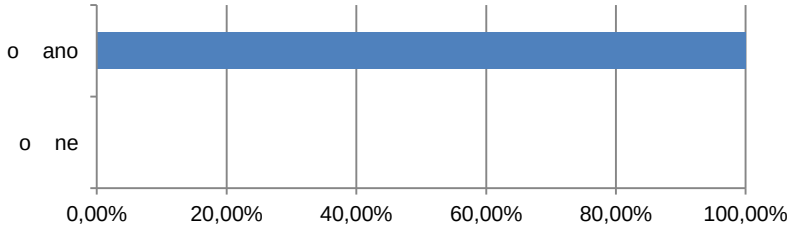


***** šití, počítače pro začátečníky, počítače pro dospělé, výuka cizích jazyků

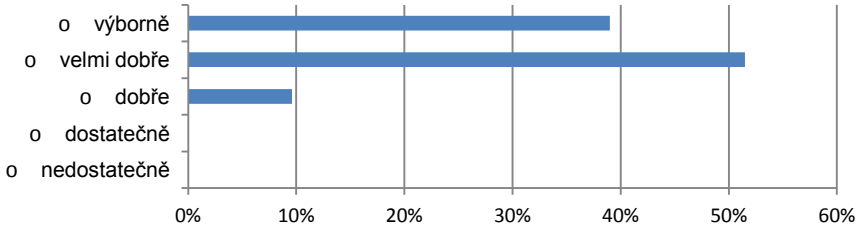
Otázka č. 16: *Do kolika zájmových útvarů DDMK doposud Vaše dítě docházelo (včetně letošních, počítejte každé zapsání, byť do stejného ZÚ ve více letech):*



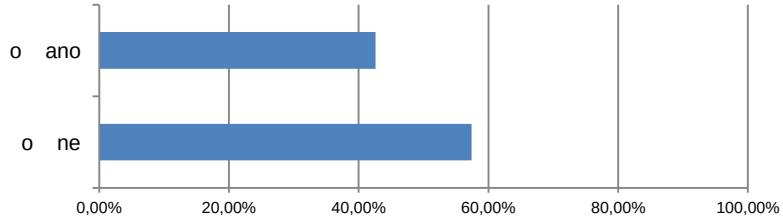
Otázka č. 17: *Myslím si, že zájmová činnost působí jako prevence sociálně patologických jevů (šikana, kriminalita, drogová problematika):*



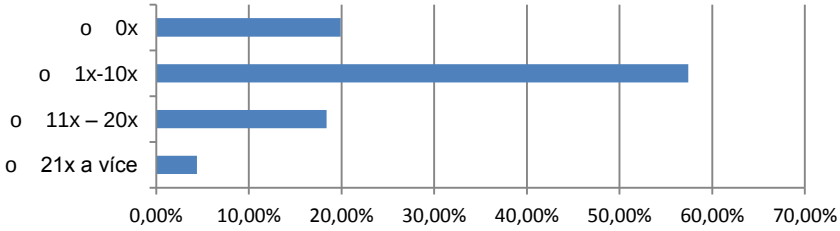
Otázka č. 18: *Ohodnoťte, prosím, význam zájmové činnosti pro osobnostně-sociální rozvoj Vašeho dítěte:*



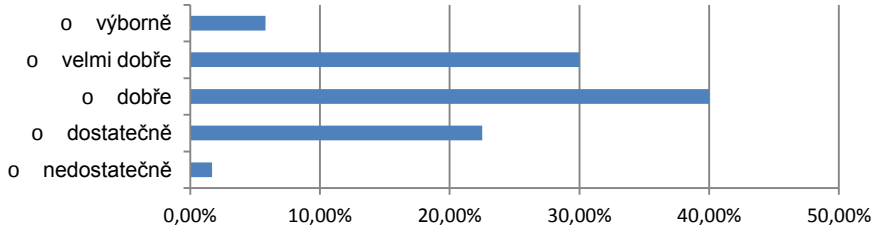
Otázka č. 19: *Myslím si, že plakáty DDMK by měly mít jednotnou grafickou úpravu:*



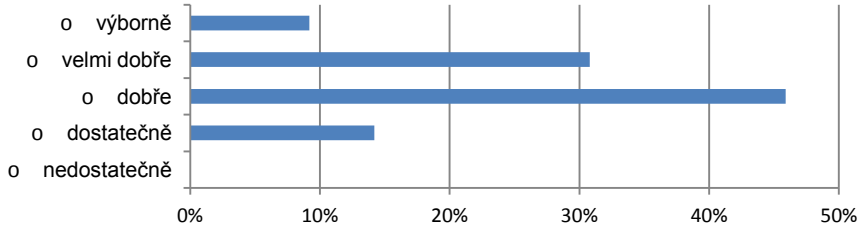
Otázka č. 20: *Webové stránky DDMK jsem v době jednoho roku po dnešek navštívil/a:*



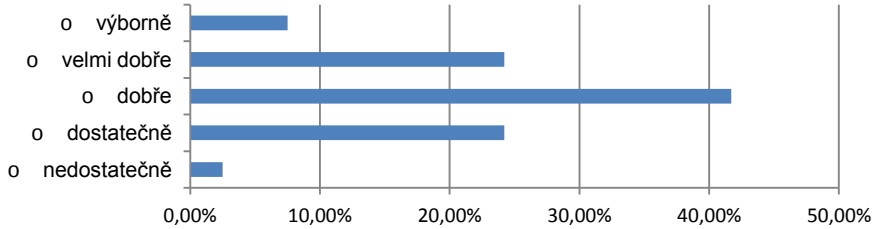
Otázka č. 21: *Přehlednost webových stránek (možnost rychle nalézt informace, které potřebuji x náročnost orientace) DDMK hodnotím:*



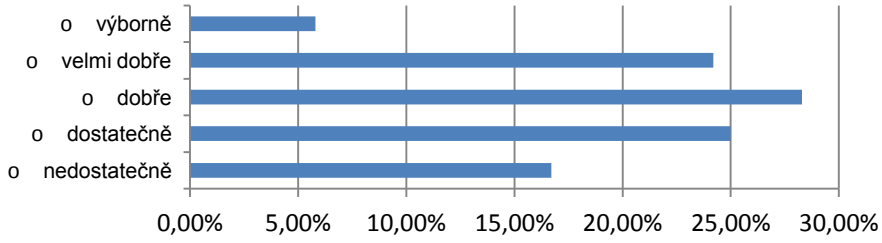
Otázka č. 22: *Kvalitu informací (konkrétnost, věcnost, obsah, přesnost) uvedených na webových stránkách DDMK hodnotím:*



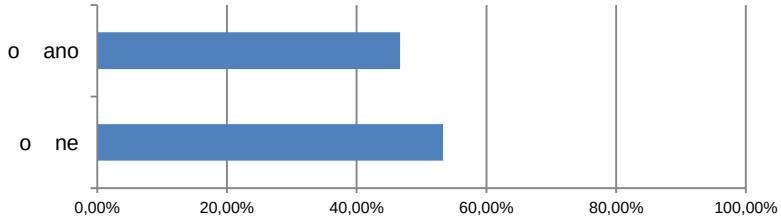
Otázka č. 23: *Vzhled (grafickou úpravu, barevnost, čitelnost písma) webových stránek DDMK hodnotím:*



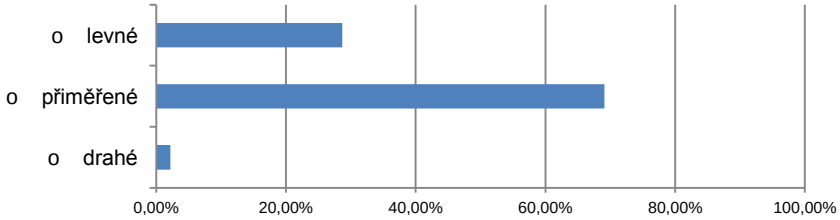
Otázka č. 24: *Aktuálnost informací na webových stránkách DDMK hodnotím:*



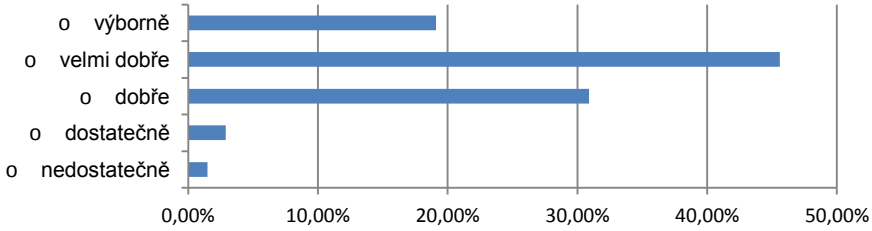
Otázka č. 25: *Na webových stránkách DDMK jsem většinou našel/našla, co jsem hledal/a:*



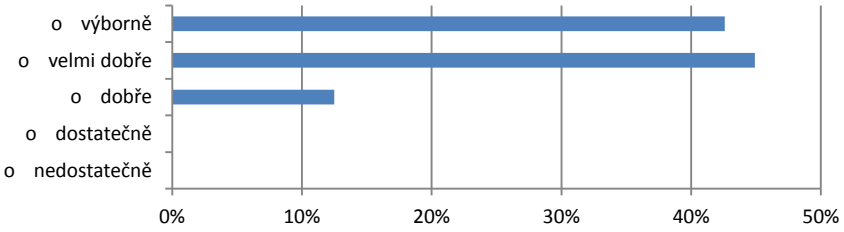
Otázka č. 26: *Zápisné do ZÚ DDMK považuji za:*



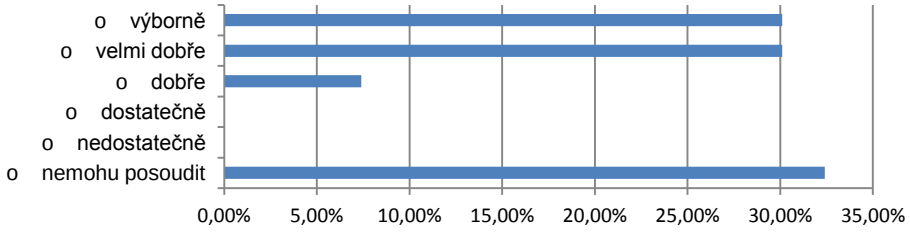
Otázka č. 27: *Ohodnoťte, prosím, propagaci činnosti DDMK mimo budovu DDMK:*



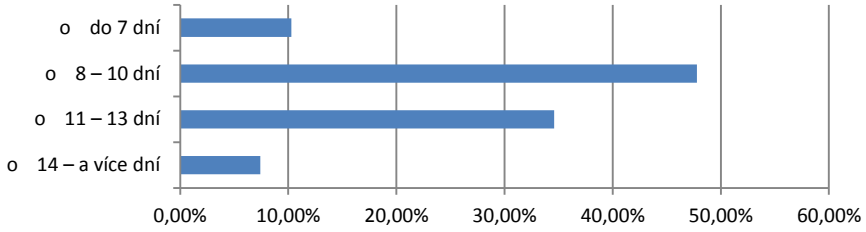
Otázka č. 28: *Nabídku (počet akcí, témata akcí, pestrost) letních táborových akcí/zájezdů DDM Kopřivnice hodnotím*:



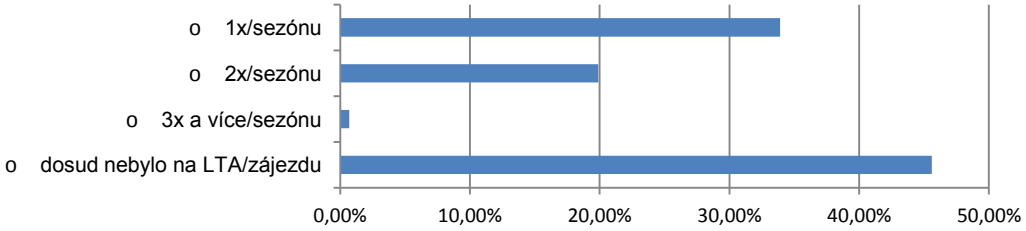
Otázka č. 29: *Kvalitu vedení letních táborových akcí/zájezdů DDM Kopřivnice hodnotím:*



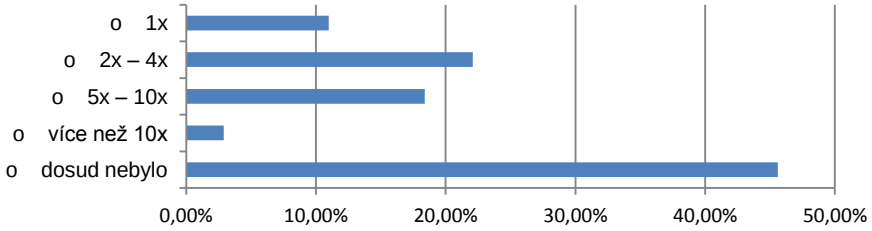
Otázka č. 30: *Pokud by se měla měnit délka letních táborových akcí/zájezdů, doporučil/a bych délku:*



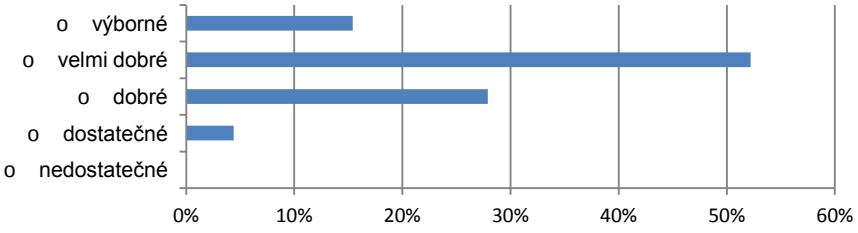
Otázka č. 31: *Mé dítě se účastní průměrně LTA/zájezdů za sezónu:*



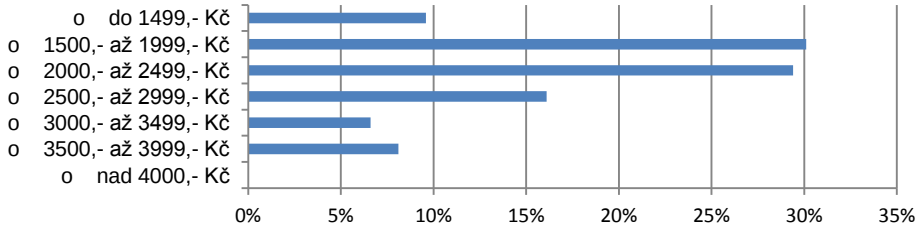
Otázka č. 32: *Na LTA/zájezdu DDMK mé dítě bylo celkově za více školních let:*



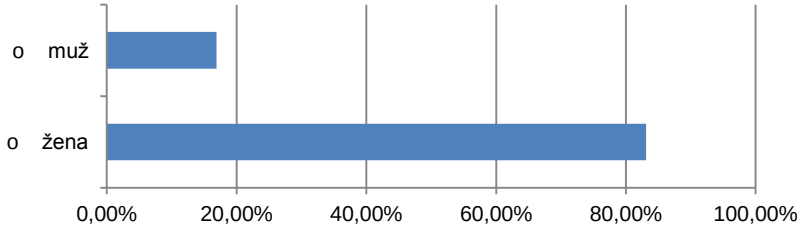
Otázka č. 33: *Materiální zabezpečení ZÚ DDMK hodnotím jako:*



Otázka č. 34: *Jako adekvátní cenu za letní táborovou akci (nikoliv zájezd) považuji:*



Otázka č. 35: *Jsem:*



Příloha č.: 2 Prázdný formulář dotazníku

1) Klientem DDMK je mé dítě:
   - první školní rok
   - 2. – 3. školní rok
   - 4. – 5. školní rok
   - 6. a více školní rok

2) Mé dítě má:
   - do 5 let
   - 6 – 8 let
   - 9 – 11 let
   - 12 – 14 let
   - 15 – 17 let
   - 18 – 20 let

3) Informace o nabídce zájmových útvarů na nový školní rok získávám hlavně:
   - v budově DDMK
   - na webových stránkách DDMK
   - z tištěné brožury vydávané DDMK na začátku školního roku
   - z plakátovacích ploch
   - od svého dítěte

4) Do kolika zájmových útvarů DDMK maximálně docházelo Vaše dítě v jednom školním roce?
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

5) Trvalé bydliště mého dítěte je:
   - Kopřivnice
   - Příbor
   - Štramberk
   - Nový Jičín
   - Veřovice
   - Lichnov
   - Ženklava
   - Mniší
   - Vlčovice
   - Lubina
   - jiné….

6) Ohodnoťte, prosím, důležitost volnočasových zařízení v rámci českého vzdělávacího systému (1 – nejvyšší stupeň důležitosti až 5 – nejnižší stupeň důležitosti):
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

7) Ohodnoťte, prosím, jak moc nabídka ZÚ DDMK reflektuje potřeby dnešních dětí a mládeže:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

8) Pestrost nabídky ZÚ DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

9) Odbornost vedoucích zájmových útvarů DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

10) Uvítali byste v tištěné brožuře (vydávané v září) s nabídkou ZÚ informace o dni v týdnu a hodině, kdy bude ten který ZÚ probíhat?
    - ano
    - ne
    - neměl/a jsem brožuru k dispozici

11) Jak hodnotíte dostupnost informací o akcích DDMK:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

12) Pokud by se měla změnit časová dispozice jednotlivých (hod/týden) ZÚ, navrhoval/a bych:
    - 1 x 1 hod/týden
    - 1 x 1,5 hod/týden
    - 1 x 2 hod/ týden
    - 2 x 1 hod/týden
    - 2 x 1,5 hod/týden
    - 2 x 2 hod/týden

13) Adekvátní cena zápisného do celoročního ZÚ je podle mne:
    - do 500,- Kč
    - 501,- až 600,- Kč
    - 601,- až 700,- Kč
    - 701,- až 800,- Kč
    - 801,- až 900,- Kč
    - 900,- až 1000,- Kč
    - nad 1000,- Kč

14) Preferuji zájmové útvary:
    - sportovní
    - výtvarné
    - technické
    - hudební
    - společenské

15) Mám návrh na nový zájmový útvar:
    - ano, jaký . . . . . .
    - ne

16) Do kolika zájmových útvarů DDMK doposud Vaše dítě docházelo (včetně letošních, počítejte každé zapsání, byť do stejného ZÚ ve více letech):
    - 1 – 3
    - 4 – 6
    - 7 – 9
    - 10 – 12
    - 13 a více

17) Myslím si, že zájmová činnost působí jako prevence sociálně patologických jevů (šikana, kriminalita, drogová problematika):
    - ano
    - ne

18) Ohodnoťte, prosím, význam zájmové činnosti pro osobnostně-sociální rozvoj Vašeho dítěte:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

19) Myslím si, že plakáty DDMK by měly mít jednotnou grafickou úpravu:
    - ano
    - ne

20) Webové stránky DDMK jsem v době jednoho roku po dnešek navštívil/a:
    - 0x
    - 1x-10x
    - 11x – 20x
    - 21x a více

Pokud jste zvolil/a první odpověď, přejděte prosím, rovnou k otázce č. 26.

21) Přehlednost webových stránek (možnost rychle nalézt informace, které potřebuji x náročnost orientace) DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

22) Kvalitu informací (konkrétnost, věcnost, obsah, přesnost) uvedených na webových stránkách DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

23) Vzhled (grafickou úpravu, barevnost, čitelnost písma) webových stránek DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

24) Aktuálnost informací na webových stránkách DDMK hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

25) Na webových stránkách DDMK jsem většinou našel/našla, co jsem hledal/a:
    - ano
    - ne, co Vám chybělo . . . . . .

26) Zápisné do ZÚ DDMK považuji za:
    - levné
    - přiměřené
    - drahé

27) Ohodnoťte, prosím, propagaci činnosti DDMK mimo budovu DDMK:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

28) Nabídku (počet akcí, témata akcí, pestrost) letních táborových akcí/zájezdů DDM Kopřivnice hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

29) Kvalitu vedení letních táborových akcí/zájezdů DDM Kopřivnice hodnotím:
    - výborně
    - velmi dobře
    - dobře
    - dostatečně
    - nedostatečně

30) Pokud by se měla měnit délka letních táborových akcí/zájezdů, doporučil/a bych délku:
    - do 7 dní
    - 8 – 10 dní
    - 11 – 13 dní
    - 14 – a více dní

31) Mé dítě se účastní průměrně LTA/zájezdů za sezónu:
    - 1x/sezónu
    - 2x/sezónu
    - 3x a více/sezónu
    - dosud nebylo na LTA/zájezdu

32) Na LTA/zájezdu DDMK mé dítě bylo celkově za více školních let:
    - 1x
    - 2x – 4x
    - 5x – 10x
    - více než 10x
    - dosud nebylo

33) Materiální zabezpečení ZÚ DDMK hodnotím jako:
    - výborné
    - velmi dobré
    - dobré
    - dostatečné
    - nedostatečné

34) Jako adekvátní cenu za letní táborovou akci (nikoliv zájezd) považuji:
    - do 1499,- Kč
    - 1500,- až 1999,- Kč
    - 2000,- až 2499,- Kč
    - 2500,- až 2999,- Kč
    - 3000,- až 3499,- Kč
    - 3500,- až 3999,- Kč
    - nad 4000,- Kč

35) Jsem:
    - muž
    - žena