

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Analýza marketingové strategie vybrané neziskové organizace.

Analysis of the marketing strategy of a selected nonprofit organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUcí PRÁCE

prof. Ing. Jaromír Veber, CSc.

BAJUSZOVÁ
GABRIELA

2019

BAJUSZOVÁ, Gabriela. Analýza marketingové strategie vybrané neziskové organizace. Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Bajuszová	Jméno:	Gabriela	Osobní číslo:	423391
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Řízení rozvojových projektů				
Studijní obor:	Projektové řízení inovací v podniku				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Analýza marketingové strategie vybrané neziskové organizace.		
Název diplomové práce anglicky:	Analysis of the marketing strategy of a selected nonprofit organization.		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem DP je analyzovat marketingovou strategii vybrané organizace a podat návrhy na její zlepšení. PŘÍNOS: Přínosem práce je analýza a zefektivnění marketingové strategie vybrané neziskové organizace. OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část: Neziskové organizace - neziskový sektor, typy neziskových organizací, právní úprava, financování, Marketing – funkce a typy, marketing v neziskovém sektoru, marketing služeb, analýza vnitřní a vnějšího prostředí, marketingový mix 3. Praktická část - představení společnosti, analýza současného stavu, návrhy opatření, analýza efektivnosti opatření; 4. Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>DOYLE P., STERN P. Marketing management and strategy. New York: Financial Times Prentice Hall, 2006.; HANNAGAN T. J. Marketing pro neziskový sektor, Praha: Management Press, 1996.; REKTOŘÍK, J. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2010; WESTWOOD J. Jak sestavit marketingový plán, Praha: Grada, 1999.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	prof. Ing. Jaromír Veber, CSc., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	6. 12. 2017	Termín odevzdání diplomové práce:	24. 8. 2018
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2019		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10.4. 2019</u>	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu své diplomové práce prof. Ing. Jaromírovi Veberovi, CSc. za cenné profesionální rady a metodické vedení práce. Zároveň bych ráda poděkovala kolektivu z Domu dětí a mládeže Praha 3 Ulita za poskytnutí informací a podporu.

Abstrakt

Tato diplomová práce analyzuje marketingovou strategii v Domě dětí a mládeže Praha 3 Ulita. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První část představuje teoretické poznatky o neziskových organizacích, jejich typech a vymezení, dále se práce zaměřuje na marketing v neziskovém sektoru a analýzu SWOT. Praktická část práce představuje organizaci DDM Praha 3 Ulita a zabývá se vytvořením marketingového mixu této organizace. Výzkum byl proveden pomocí SWOT analýzy, dotazníkového šetření a mikrocensu. Tyto metody byly vyhodnoceny a na jejich základě byly podány návrhy na zlepšení efektivity marketingu v DDM Ulita Praha 3.

Klíčová slova

Nezisková organizace, marketing, marketingová strategie, Dům dětí a mládeže Praha 3 Ulita

Abstract

This thesis analyzes marketing strategy in the Children and Youth Center (CYC) Prague 3 Ulita. The thesis is divided into theoretical and practical part. The first part introduces theoretical knowledge about non-profit organizations, their definitions and types. The thesis also focuses on marketing in the non-profit sector and SWOT analysis. The practical part presents the CYC Prague 3 Ulita and deals with the creation of marketing mix of this organization. The research was based on of SWOT analysis, questionnaire survey and microcensus. These methods were evaluated and on their basis suggestions were made to improve marketing efficiency in the CYC Ulita Praga 3.

Key words

Non-profit organization, marketing, marketing strategy, House of Children and Youth Prague 3 Ulita

Obsah

Úvod.....	5
1 Neziskové organizace	8
1.1 Neziskový sektor.....	8
1.2 Typologie a klasifikace neziskových organizací.....	9
1.3 Právní úprava neziskových organizací.....	14
1.4 Financování neziskových organizací.....	16
2 Marketing	18
2.1 Marketing v neziskovém sektoru	18
2.2 Marketingové strategie.....	19
2.3 Marketingový mix	20
2.3.1 Produkt.....	21
2.3.2 Price (cena).....	22
2.3.3 Place (místo, distribuce).....	23
2.3.4 Promotion (propagace)	24
2.3.5 People (lidé).....	26
2.4 SWOT analýza	28
3 Charakteristika DDM Praha 3 Ulita.....	31
3.1 Poslání a cíle	32
3.2 Formy vzdělávání.....	32
3.3 Výchovné aktivity.....	33
3.4 Legislativa.....	35
3.5 Ekonomické podmínky	36

3.6	Marketingový mix	36
3.6.1	Produkt.....	37
3.6.2	Price (cena).	39
3.6.3	Place (místo, distribuce).....	41
3.6.4	Promotion (propagace)	42
3.6.5	People (lidé).....	47
3.6.6	Partnership (kooperace, spolupráce).	48
3.7	SWOT analýza	48
3.8	Výsledky dotazníkového šetření	58
3.9	Mikrocensus	65
3.10	Vyhodnocení – zjištěné nedostatky.....	66
3.11	Návrhy na zlepšení	69
	Závěr.....	73
	Seznam použité literatury:.....	75
	Seznam obrázků, grafů a tabulek.....	79
	Evidenze výpůjček	80

Úvod

Tématem této diplomové práce je posouzení marketingových aktivit ve vybrané neziskové organizace, tou je Dům dětí a mládeže na Praze 3 Ulita. Téma marketingu v neziskových organizacích se stává čím dál tím více aktuálním. Velké množství neziskových organizací se stále více snaží o využití marketingového mixu k zviditelnění a nalákání většího množství loajálních zákazníků. Proč volba padla na DDM Ulita, mělo dva důvody, jednak daná nezisková organizace projevila zájem o posouzení fungování marketingu v jejich podmínkách, jednak autorka této diplomové práce v DDM Ulita působí již od r. 2010.

Výzkumným předpokladem diplomové práce je: DDM Ulita představuje díky široké škále nabízených akcí a kroužků úspěšnou organizaci, ale nesystematicky se věnuje marketingové činnosti.

Cílem práce je proto nejen analýza marketingové strategie a jejího dosahu mezi stávající i potenciální zákazníky, ale také sestavení marketingového mixu pro případné další využití.

Tato práce je složena z teoretické a praktické části. Teoretická část vymezuje základní pojmy neziskového sektoru a neziskových organizací obecně. Představuje také základní rozdělení dle Rady vlády pro nestátní neziskové organizace a mezinárodně uznávanou typologii L.M. Salamona a H. K. Anheiera. Druhá kapitola je věnována tématu marketingu a jeho specifikám v neziskových organizacích. V této kapitole je popsán pohled na marketing produktu i služby, dále pak základní marketingové strategie a marketingový mix. Závěrem teoretické části je kapitola věnovaná SWOT analýze, která byla použita jako výchozí nástroj pro směřování marketingu neziskové organizace Ulita. V rámci praktické části je představena činnost Domu dětí a mládeže Praha 3 Ulita, jehož marketing je v dalších kapitolách zkoumán. V rámci praktické části byl vytvořen marketingový mix této organizace, který byl následně podložen SWOT analýzou. Ta byla vytvořena ve spolupráci vedení DDM Ulita a dále rozpracována a kvantifikována. Pro další zkoumání byl vytvořen a distribuován dotazník pro rodiče dětí, které se účastní kroužků a jiných akcí DDM Ulita. Druhou využitou metodou byl mikrocensus, zaměřený na zjištění povědomí o DDM Ulita na Praze 3. Závěrem práce je vyhodnocení zjištěných dat a prezentace návrhů na zlepšení marketingových aktivit v dané organizaci.

Výzkumná otázka diplomové práce mohla být zodpovězena pouze po důkladné analýze dostupné odborné literatury zabývající se tématy marketingu, marketingové strategie

a neziskových organizací na českém trhu. Diplomová práce se opírá především o práce českých autorů O. Juráškové, R. Bačuvčíka, nebo J. Vysekalové. Velkým přínosem byla rozsáhlá práce P. Kottlera a K. L. Kellera. Ti ve své práci obecně shrnují veškeré informace týkající se marketingu, aktuálních trendů a vývoje trhu. Téma Neziskových organizací je českými autory dobře zpracováno, ale pro zodpovězení otázek využití sociálních sítí v neziskovém sektoru byla využita i cizojazyčná literatura.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Neziskové organizace

Pojem nezisková organizace je odvozen z anglického spojení non profit organisation. Jde tedy o organizaci, která sice zisk tvořit může, ale musí jej nadále využít ke své další činnosti a nevede tak k obohacení zakladatelů. Jejím účelem je dosažení stanoveného cíle. Podle Druckera je produktem neziskové organizace změněná lidská bytost. Touto problematikou se zabývá velké množství autorů, obecně se vychází z mezinárodně uznávané definice Salamona a Anheiera. Ti za neziskový sektor označují „*Soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních.*“ (Vašítková, 2014). Hlavními znaky neziskové organizace jsou:

Institucionolizovanost/Organizovanost-mají stálou organizovanou strukturu.

Soukromý charakter – jsou odděleny od státní správy, tudíž nejsou z jejich peněz ani dotovány.

Neziskovost – pokud je instituce výdělečně činná, její zisky nejsou rozděleny mezi zaměstnance, vlastníky nebo účastníky. Případný zisk je rozdělen dle cíli organizace.

Samosprávnost – vnitřní struktura organizace zajišťuje její chod a není řízen zvenčí.

Dobrovolnost – být součástí organizace, účastnit se akcí nebo darovat peněžní i nepeněžní obnosy je zcela dobrovolné (Vašítková, 2014).

1.1 Neziskový sektor

Pro pochopení fungování neziskových organizací je potřeba obecně vymezit národní hospodářství. To lze rozdělit podle mnoha kritérií, například kritérium prostoru, vlastnictví, odvětví a financování (Hamerníková, 2000). Kritérium financování je dle odborné literatury považováno pro vymezení neziskového sektoru nejvhodnější.

Dle Tetřevové se národní hospodářství dělí na dva základní sektory a to ziskový a neziskový sektor.

Ziskový sektor je vymezen především cílem všech těchto organizací a tím je zisk. Tento sektor je financován z prodeje statků za tržní cenu (Tetřevová 2003).

Neziskový netržní sektor oproti tomu získává finance pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem těchto organizací je užitek v podobě veřejné služby. Tento sektor je dále dělen do tří netržních sektorů:

Soukromý sektor – primárním cílem není zisk, je financován z dobrovolných příspěvků fyzických I právnických osob.

Veřejný sektor – je tvořen veřejnou správou, a jeho aktivity jsou financovány z veřejných zdrojů.

Sektor domácností – rodiny a jednotlivci vytváří poptávku po zboží a službách a zároveň poskytuje práci jako výrobní faktor (Skovajsa, Marek a kol., 2010).

Terminologie není v oblasti neziskového sektor ustálena a lze jej charakterizovat více různými způsoby. Frič jej vymezuje jako sektor působící na hraně mezi státem a trhem, u kterého dochází k stále většímu růstu (Frič, Goulli, 2001).

Společně s rozvojem demokracie se rozvíjí i snaha o řešení sociálních problémů a zabezpečení jistot občanů. Tyto jistoty a občanská práva jsou ukotvena v mezinárodních dohodách o lidských právech. Ta zajišťují každému občanovi země nejen právo na život, svobodu a osobní bezpečnostní, právo na spravedlivý a veřejný soudní proces, ale mimo jiné také právo a vzdělání, na bezplatné vzdělání základního stupně Vzdělání, necht' je bezplatné, alespoň v počátečních a základních stupních nebo také právo na životní úroveň, která zajistí dobré zdraví. Je tedy potřeba, aby instituce, které zajišťují vzdělání, zdravotnictví a obdobné, nebyly pouze ve správě soukromého sektoru. Ten by mohl nastavit cenovou politiku nedostupnou pro každého. Je tedy ve veřejném zájmu aby tyto služby nabízel veřejný či státní sektor. (Duben, 1996)

1.2 Typologie a klasifikace neziskových organizací

Definice Salamona a Anheiera vymezuje neziskovou organizaci, ze širší perspektivy, kde pět výše popsaných znaků mohou mít i některé ziskové organizace. Proto aby byl neziskový sektor přesně vymezen využívá Rada vlády pro nestátní neziskové organizace takzvanou úzkou definici. Díky této definici lze širší pojem aplikovat na prostředí v České republice a rozdělit tyto organizace na dvě základní skupiny:

1. vládní (státní, veřejné) neziskové organizace, ty napomáhají výkonu veřejné správy. Jsou zaměřeny na jednotlivé úrovně, tedy stát, region, obci nebo část obce a mají jednu ze dvou právních forem:

- příspěvkové organizace,
 - organizační složky státu, kraje či obce
 - školské právnické osoby, registrované Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy.
- (Neziskové organizace, Vláda ČR [online) 2019)

2. nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace, které stojí především na seberřízení a sebeorganizaci. Za takové organizace lze tedy považovat ty, které mají jednu z následujících forem

- Spolky a pobočné spolky
- Nadace a nadační fondy
- Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti

(Neziskové organizace || Vláda ČR [online), 2019, Upraveno v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník)

Toto dělení základně vymezuje státní a nestátní organizace, což dále ovlivňuje způsob jejich fungování a financování. Neziskové organizace lze dělit a dalšími způsoby například Fric neziskový sektor dělí dle dalších kritérií.

Kritérium zakladatele

- veřejnoprávní organizace založené veřejnou správou
- soukromoprávní organizace založené soukromou osobou fyzickou nebo právnickou
- veřejnoprávní instituce – jejich výkon účelu veřejné služby je dán ze zákona

Kritérium globálního charakteru poslání (v jaké míře přispívají k veřejnému prospěchu)

- veřejně prospěšné – produkují veřejné a smíšené statky, uspokojující potřeby společnosti
- vzájemně prospěšné – vzájemně podporují skupiny občanů, které jsou spjaty společným zájmem, tzn. uspokojují vlastní zájmy

Kritérium financování

- financování z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků)
- financování z veřejných rozpočtů, které mají na příspěvek legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybrané spolky, politické strany a hnutí)
- financování z jiných zdrojů, z darů, sbírek, sponzoringu, grantů, vlastní činností
- organizace financované zejména z vlastních příjmů

(Frič, Goulli., 2001)

Toto rozdělení se zaměřuje čistě na český trh a organizace na něm působící, literatura však popisuje i mezinárodně uznávanou klasifikace neziskových organizací, která tyto rozděluje do 12 kategorií.

1. Kultura a rekreace

Tato skupina zahrnuje například výrobu a šíření informací, rozhlasové a televizní stanice, vydávání knih a časopisů. Dále také vizuální umění a múzická umění, jako architekturu, fotografické společnosti, divadlo, tanec a hudební soubory. Obecná a specializovaná muzea zahrnující umění, historii, vědy, technologii a kulturu. Do tohoto výčtu mohou patřit i zoologické zahrady a akvária. Další součástí je i amatérský sport, tréninky soutěží a sportovních soutěží nebo fitness a wellness centra.

2. Vzdělání a výzkum

Mezi cíle těchto organizací patří základní a střední vzdělání i vyšší vzdělání. Zahrnuje také předškolní organizace jiné než denní péče. Mohou to být také instituce zapojené do vzdělávání a odborné přípravy kromě formálního vzdělávacího systému. Výzkum je také obsažen v této kategorii, a to jak výzkum lékařský, tak technologický nebo sociální. Jejich účelem je například specifických onemocnění, poruch nebo lékařských disciplín, výzkum ve fyzikálních a biologických vědách nebo analýzy v oblasti společenských věd a politiky.

3. Zdraví

Mezi zdravotní neziskové organizace se mezinárodně považují některá lůžková lékařská zařízení, rehabilitační zařízení zaměřující se na osoby postižené z důvodu poranění, genetické poruchy nebo nemoci. Dále sem mohou být zařazena ošetrovatelská střediska pro seniory nebo těžce fyzicky nebo duševně postižené. O duševní zdraví je možné pečovat také v komunitních centrech nebo domovech na půli cesty. Může se jednat i o preventivní péči zahrnující podporu obětem útoků a zneužívání a prevenci sebevražd. Dalším bodem zájmu je podpora veřejného zdraví a zdravotní výchova; zahrnuje hygienické vyšetření potenciálních zdravotních rizik, školení první pomoci a služeb plánování rodiny.

4. Sociální služby

Sociální služby jsou jednou největším a nejvíce vnímaných složek neziskových organizací. Zahrnuje služby prevence delikvence, prevenci těhotenství dospívajících, prevenci předčasného ukončování školní docházky, centra pro mládež a také například křesťanskou asociaci mladých mužů a žen (YMCA/ YWCA) a skauty. Dále se ve velké míře zajímá o služby pro tělesně postižené, poskytuje geriatrickou péči, domácí služby, dopravní prostředky, rekreaci, stravovací programy a další služby zaměřené na starší občany. Organizace, které se zabývají prevencí, předvídáním, kontrolou a zmírňováním následků katastrof, připravuje osoby, aby se vyrovnaly s následky katastrof nebo poskytly pomoc obětem katastrof. Tato část sociálních služeb zahrnuje dobrovolné hasiči, záchranné služby atd. Zároveň také zahrnuje organizace poskytující potraviny, dopravu a jiné formy pomoci, jako potravinářské banky a oděvní distribuční centra.

5. Ekologie

Velké množství nově vzniklých organizací se zaměřuje na kontrolu znečištění. Tyto organizace podporují čistý vzduch, čistou vodu, snižování a prevenci hluku, zpracování nebezpečných odpadů a toxických látek a především se snaží šířit povědomí o recyklaci. Některé organizace se snaží o zkrášlení životního prostředí a otevřených prostory. Botanické zahrady, arboreta, zahradnické programy a služby krajiny, programy na ochranu parků jsou všechno příklady takových činností. Dalším zaměřením těchto organizací je ochrana a dobré životní podmínky zvířat. A to jak živočichů volně žijících, tak těch chovných. Organizace nabízejí veterinární služby, nemocnice pro zvířata a útulky.

6. Rozvoj obce (komunity) a bydlení

Organizace, které pracují na zlepšování kvality života v komunitách nebo sousedstvích, nabízejí také programy a služby ke zlepšení hospodářské infrastruktury a kapacit. Některé z nich také poskytují technické a manažerské poradenství a pomoc při rozvoji venkova. Dále také organizace usilující o zlepšení institucionální infrastruktury a snaží se zmírnit sociální problémy a zlepšit blahobyt široké veřejnosti. Organizace, které podporují soběstačnost a generování příjmů prostřednictvím odborné přípravy a zaměstnání.

7. Ochrana práv a obhajoba zájmů

Mezi další organizace které patří do neziskového sektoru jsou organizace, které chrání práva a podporují zájmy konkrétních skupin lidí, např. tělesně postižených, starších osob, dětí a žen. Dále také organizace, které podporují zájmy nebo poskytují služby členům příslušejícím k určitému etnickému dědictví. Těmto členům pomáhají řešit spory a soudní záležitosti. Dalším způsobem, jak lze obdobným způsobem napomáhat komunitě je prevence kriminality a podpora bezpečnosti, zároveň lze také napomáhat reintegraci pachatelů a jejich začlenění zpět do běžného života.

8. Organizování dobročinnosti

Většina neziskových organizací alespoň částečně fungují na grantech, dotacích či nějakém druhu dobrovolnické činnosti. Existují organizace, které napomáhají těmto činnostem. Tyto organizace podporují, přijímají a školí dobrovolníky, dále také napomáhají získávání finančních prostředků za pomoci kolektivních fundrisingů nebo zakládání nadací.

9. Náboženství

Dalším specifickým typem neziskových organizací jsou náboženské církve a sdružení. V kompetenci těchto církví je správa chrámů, mešit, synagog, klášterů a jiných svatyní. Jsou to sdružení a pomocníci náboženských sborů a organizací podporujících a prosazujících náboženské vyznání, služby a rituály.

10. Mezinárodní aktivity

Jednou z posledních jasně definovanou oblastí je oblast mezinárodní výpomoci. Do této skupiny patří především programy a služby určené k podpoře vzájemného respektu a přátelství v mezinárodním měřítku. Mezi takové lze započítat projekty podporující sociální a ekonomický rozvoj v zahraničí, mezinárodní organizace, které sbírají a poskytují pomoc ostatním zemím v době katastrofy nebo nouze.

11. Profesionální a pracovní vztahy

Organizace, které prosazují, chrání a regulují práva a zájmy zaměstnanců se řadí mezi profesní sdružení, která mohou být také neziskovými organizacemi. Nejde však pouze o ochranu zaměstnanců, ale například také o sdružení výrobců, zemědělců nebo advokátní komory.

12. Jiná oblast

Mezinárodní klasifikace připouští i existenci jiných neziskových organizací, které nezapadají ani do jedné z výše uvedených kategorií.

(Salamon, Newhouse, 2019)

1.3 Právní úprava neziskových organizací

V roce 2014 bylo soukromé právo do značné míry rekonstruováno. Tato rekonstrukce se dotkla i neziskových organizací, díky vzniku nového Občanského zákoníku a zákonu o obchodních korporacích. Ač tyto změny nemají přímý vliv na domovy dětí a mládeže, do značné míry ovlivňuje prostředí neziskového sektoru. Nový obchodní zákoník uvádí následující typy neziskových organizací:

Spolky (dříve občanská sdružení)

Definice spolku lze najít v § 214 Občanského zákoníku, ten uvádí: „alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm“. (Občanský zákoník (nový), 89/2012 Sb. 2019) Díky nové právní úpravě mohou spolek založit osoby fyzické i právnické. Účelem spolku jsou vzájemně prospěšné, veřejně prospěšné nebo smíšené cíle. Může to být například sportovní klub,

vzdělávací nebo sociální služby. Hlavní činností je naplňování cílů, které může být zajištěno díky zisku z podnikání. (Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012)

Ústavy

Ústav je také nově vzniklým pojmem, uvedeným v novém Občanském zákoníku. Jsou obdobou obecně prospěšných společností, jejich účelem tedy je poskytování obecně prospěšných služeb. Na rozdíl od spolku, nefunguje ústav jako členská, nýbrž jako zaměstnanecká organizace. Zisk opět nesmí být přerozdělen mezi zaměstnance a musí být použit na činnosti spojené s posláním ústavu. Stávající organizace se mohou transformovat nejen do ústavů, ale také do sociálních družstev. (Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012)

Sociální družstva

„Sociálním družstvem je družstvo, které soustavně vyvíjí obecně prospěšné činnosti směřující na podporu sociální soudržnosti za účelem pracovní a sociální integrace znevýhodněných osob do společnosti s přednostním uspokojováním místních potřeb a využíváním místních zdrojů podle místa sídla a působnosti sociálního družstva, zejména v oblasti vytváření pracovních příležitostí, sociálních služeb a zdravotní péče, vzdělávání, bydlení a trvale udržitelného rozvoje.“ (Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech, 2012). Tato družstva opět fungují na principu neziskovosti a jejich zisk slouží k sociální integraci znevýhodněných osob.

Nadace a nadační fondy

Nadace i nadační patří mezi takzvané fundace, tedy účelová sdružení majetku. Jejich účel je konkrétně vymezený, a to obecně prospěšný nebo dobročinný. Dle občanského zákoníku nesmějí nadace podporovat politické strany a ani své členy nebo soby jim blízké. Novinkou v OZ je možnost nadace podnikat, přičemž zisk může být opět využit pouze pro splnění cílů nadace (Nadační fondy [online], 2019). Dlouhodobé fungování je připisováno spíše nadacím, nadační fondy často spotřebují prostředky pro daný účel a zaniknou.

Evidované právnické osoby (církevní organizace)

Registrované církve a náboženské společnosti se nadále řídí a jsou upraveny zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech. Církve a náboženské společnosti vznikají dnem registrace na Ministerstvu kultury České republiky (Chocholáč, 2016).

1.4 Financování neziskových organizací

U většiny neziskových organizací pochází finance z více různých zdrojů. Takový druh financování je chápán jako kombinace financování z vnitřních a vnějších zdrojů. Je pouze na volbě organizace, v jaké míře, který zdroj financování využije.

Vnitřními zdroji rozumíme výdělků z vlastní činnosti a individuální dary nebo členské příspěvky členů organizace. Výdělků z vlastní činnosti pocházejí zejména z prodeje zboží, výkonu služeb a pronájmů prostor organizace.

Za vnější prostředky jsou pak chápány granty, sponzorské dary, daňová zvýhodnění a příjmy z veřejných rozpočtů (Plamínek, 1996).

Získávání finančních prostředků neziskové organizace můžeme dále členit podle přímých a nepřímých forem financování.

Přímou formou rozumíme financování, kdy nezisková organizace získává prostředky z veřejných rozpočtů, vlastní činností, členskými příspěvky, dále prostředky získané od podniků, individuálních dárců či nadací.

Nepřímý způsob financování spočívá na využívání daňového zvýhodnění (Tetřevová, 2003).

Veřejné rozpočty

Mezi prostředky veřejných rozpočtů patří nejen dotace ministerstev, státních fondů nebo příspěvků vyplívajících ze zákona. Zároveň mohou na jejich činnost přispět také kraje a obce. Stabilizační úlohu u některých neziskových organizací pak hrají příspěvky od jejich zřizovatelů. V posledních letech je možné získat dotace také z fondů Evropské unie.

Vlastní činnost

Za vlastní činnost lze považovat nejen výrobu a prodej produktů, ale také služby poskytované organizací, pronájmů a výtěžky pořádaných akcí.

Členské příspěvky

Ty jsou základem příjmů organizací, které jsou na členství založené. Jednat se může o politické strany, hnutí a spolky, kde členové platí předem stanovený poplatek.

Podniky a podnikatelé

Podniky mohou neziskové organizace podporovat dvěma způsoby, a to darem nebo sponzorstvím. Mohou poskytovat peněžní prostředky ale také služby a produkty. Dar předává podnik neziskové organizaci bezúplatně. Sponzoring je výměna finančních zdrojů nebo výrobků podniku za propagaci značky neziskovou organizací. To může vest ke zvýšení poptávky, ale také ke zlepšení firemní image díky sociální zodpovědnosti.

Individuální dárci

I díky rozvoji sociálních sítí se tento způsob financování stává stále oblíbenějším a využívanějším. Jednotlivci mohou poskytnout neziskové organizaci finanční i nefinanční dar. Jejich motivací je především dobrý pocit, podílení se na řešení problémů nebo osobní uspokojení. Pokud se člověk zapojí a podpoří některou organizaci, často se stává jejím pravidelným dárcem a vnímá pokroky v daném odvětví či při dané aktivitě.

Nadace a nadační fondy

Tato sdružení jsou vytvořena za účelem sdružení majetku, který je poté využit k dobročinným účelům. Prostředky mohou být využity na duchovní rozvoj, ochranu lidských práv nebo ochranu prostředí.

Daňové výhody

Daňové výhody jsou jediným nepřímým zdrojem financování neziskových organizací, to je prováděno pomocí daňových úlev, zvýhodnění či osvobození. Tato zvýhodnění platí nejen pro neziskové organizace ale zpravidla také pro ty, kteří jim přispívají. Je tak zvyšována sociální růst a rozvoj.

(Tetřevová, 2003)

2 Marketing

Za nejstarší definicí marketingu lze považovat tu z roku 1776 od Adama Smithe: „*Jediným účelem a smyslem veškeré výroby je přece spotřeba; a zájmů výrobce se má dbát potud, pokud to vyžadují zájmy spotřebitele*“ (Smith, 2016)

Tuto definici rozvíjí v modernějším pojetí jeden z předních odborníků na toto téma P. Kotler: „*Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními*“ (Kotler, 2004).

Gouldin považuje marketing za mocnou sílu, díky níž je možné měnit vnímání jednotlivců i celé veřejnost. Za zásadní pro rozvoj marketingu je považováno uplatnění výpočetní techniky, a to nejen díky rychlému šíření informací a širšímu dosahu reklamy, ale především díky možnosti sběru dat. (Kašík, 2009).

2.1 Marketing v neziskovém sektoru

Jak již bylo zmíněno, je marketing nedílnou součástí fungování každé organizace, a to ať ze ziskové či neziskové sféry. I menší neziskové organizace by se měly zaměřit na jednotlivé prvky marketingu a správně s nimi pracovat. Pro neziskový sektor může být marketing dokonce složitější než pro ziskový sektor, musí získat nejen dostatečný počet zákazníků, ale musí oslovit také ty, kteří je finančně podporují.

Organizace nabízí produkt nebo službu, pomocí které chce pomoci určité skupině lidí nebo jednotlivci. K realizaci této pomoci může dojít pouze za předpokladu, že organizace osloví dostatečný počet dárců jako zdrojů financování. Motivací těchto dárců může být například zlepšení image, zviditelnění jejich firmy, ale také dobrý pocit díky pomoci druhým.

Zároveň se tyto organizace nevyhnou ani konkurenčnímu boji. V tomto případě velmi záleží na typu neziskové organizace, tento boj může být buď a o zákazníky, ale častěji o zdroj financování (Hannagan, 1996).

Nejdůležitější marketingovou úlohou v neziskových organizacích je informovat veřejnost a potenciální dárci o činnosti, na kterou se organizace zaměřuje, vzbudit v nich zájem o danou tematiku a přimět je k podpoře aktivity. Důležitě je také to, aby tato komunikace vyvolala důvěru a dlouhodobou spolupráci. Pozitivním faktorem pro neziskovou organizaci je,

že si uživatel, zákazník či dárci uvědomuje nejen ekonomickou, ale také sociální hodnotu daného produktu či služby. Je tedy často ochoten zaplatit více, než by tomu bylo v komerční organizaci. (Bačuvčík, 2011).

Pro neziskovou organizaci jsou stejně jako pro ty ziskové klíčoví jejich zaměstnanci. V neziskové organizaci je důležité, aby zaměstnanci šířili dobré jméno organizace a podporovali tak její důvěryhodnost. Takový zaměstnanec by měl umět správně komunikovat nejen se zákazníky, ale také s dárci a širokou veřejností. Úloha marketingu je v tomto případě také důležitá, vzhledem k omezeným finančním prostředkům neziskových organizací jsou často využívány služby dobrovolníků. Ti poskytují svůj čas a pomáhají s organizací či prací v neziskových organizacích. Marketing má tudíž za úkol oslovit i zájemce o tuto činnost a utvrdit je v tom, že si pro svůj cíl vybrali právě tu správnou organizaci. (Bačuvčík, 2011).

2.2 Marketingové strategie

Marketingová strategie zahrnuje jednotlivé kroky, které musí organizace udělat, aby došlo ke splnění marketingových cílů. Je součástí globální strategie a marketingového plánu, tudíž její úspěšná implementace poukazuje na dobrý výkon managementu podniku. Strategie jsou díky segmentaci zaměřeny na jednotlivé části trhu a tím pádem napomáhají efektivnímu dosahování marketingových cílů organizace. Zásadní pro výběr správné strategie je znalost vnitřního prostředí firmy. Je nutné znát silné stránky organizace, o které bude možné se opřít a zároveň si musí organizace uvědomit své slabé stránky, na kterých je možné pracovat. (Jurášková, velký slovník marketingových komunikací) Kvůli svému významu pro úspěch firmy na trhu jsou marketingové strategie hojně zkoumaným tématem a existuje i mnoho jejich typologií. Kvůli omezenému rozsahu uvádí práce pouze dvě nejznámější rozdělení. Ta se kvůli vysoce konkurenčnímu prostředí týkají především ziskového tržního sektoru, ale jsou platné i pro sektor neziskový.

Boučková například vychází ze základního rozdělení Philipa Kotlera a uvádí tyto strategie: (Boučková, 2003)

- 1) Strategie vedoucí firmy na trhu. Taková firma se snaží získat dominantní postavení na cílovém segment a globálně zvýšit svůj tržní podíl
- 2) Strategie druhé největší firmy na trhu. Ta většinou soupeří s výše zmíněnou vedoucí firmou na trhu, snaží se ji oslabit a získat její část tržního podílu.
- 3) Strategie firem, které napodobují velké firmy. Jde o malé a střední podniky, které již mají podíl na trhu, který se snaží udržet. Jejich zásadní zájmem jsou také věrní a loajální zákazníci.
- 4) Strategie firem, které se zaměřují na mikrosegmenty. Firmy tohoto typu se zaměřují na velmi úzký, specifický segment, o který větší firmy nemají zájem.

S dalším základním rozdělením přichází velké množství autorů, například Kottler, Keller nebo Hesková Štarchoň. Ti ve svých knihách poukazují na strategie Push a Pull tedy strategie tlaku a tahu.

Strategie tahu spočívá v přímé stimulaci poptávky u cílového segment například formou reklamy. Daný segment neboli spotřebitel pak vytváří danou poptávku u distributora, který onen produkt dodá. Výsledkem je dodání produktu, do distribuční sítě a ke koncovému zákazníkovi. Nejčastěji se ke strategii tahem využívá přímý marketing, osobní prodej, již zmíněná reklama na různých kanálech.

Oproti tomu strategie tlaku spoléhá na podporu prodeje a cestu na vybraný segment trhu. Nevytváří tedy poptávku díky koncovému zákazníkovi ale díky jednotlivým obchodním článkům. Využívá nejčastěji podpory prodeje, obchodní slevy a různé formy interní reklamy.

2.3 Marketingový mix

Pojem marketingový mix začal vznikat ve 40. letech 20 století díky Jamesi Cullitonovi. Jeho myšlenky později zpracoval Richard Clotwett do čtyř složek marketingu, které následně rozpracoval a označil za marketingový mix Philip Kotler.

(Bárta, Pátík, Postler ,2009)

Marketingový mix je soubor nástrojů, díky kterým lze dosáhnout marketingových cílů na zvoleném segmentu trhu. Tyto nástroje v základním anglosaském pojetí jsou čtyři: Produkt, Place, Price a Promotion – 4P.

Produkt v tomto pojetí je cokoliv, co daná firma nabízí k uspokojení potřeb zákazníka. Place, tedy místo zahrnuje distribuční cestu produktu k zákazníkovi, jejíž cílem je zvýšení dosažitelnosti produktu. Cena vždy závisí na spotřebitelské hodnotě produktu, zákazník je ochoten zaplatit i vyšší cenu, pokud je pro něj hodnota onoho produktu vysoká. Promotion neboli marketingová komunikace má za úkol vytvořit pozitivní vztah zákazníka, značky a produktu. Cílem je vytvořit okolo produktu pozitivní image a učinit ho tak žádaným. Na základní 4P navazují další rozvinutější teorie marketingového mixu, které zohledňují různé oblasti zájmu. Jednou z těchto oblastí jsou lidé (People), což určuje páté P v mixu. Lidé jsou především v marketingu služeb velmi důležitým článkem, který tvoří jeden z prvních dojmů ze služby. Lidé, kteří v dané firmě pracují mohou velmi pozitivně ovlivnit mínění zákazníka, ale zároveň ho od využití služby či nákupu produktu odradit.

2.3.1 Produkt

„Produkt je základem realizace marketingové strategie. Typické vlastnosti jej charakterizují jen v užším slova smyslu, jeho odvozené rysy mu přisuzuje sám zákazník.“ (Tomek, Vávrova, 1999).

Produkt se podle M. Foreta skládá z jádra produktu, reálného produktu a rozšířeného produktu. Jádro produktu vyjadřuje užitek a hodnotu, kterou je zákazníkům produkt schopen poskytnout. Jedná se o základní podstatu toho, co zákazník nakoupí. Reálný produkt, má pět základních znaků: kvalita, provedení, design, značka a obal. Vyjadřuje to, jak je produkt schopen plnit svou funkci. Dodatečné služby jako například školení, záruka, prodej na splátky atd. jsou označovány jako produkt rozšířený. (Foret, 2005)

Bárta a kolektiv rozšiřují tuto definici a za součást výrobku nebo služby označují také šířku sortimentu, kvalitu, design, obal, image výrobce, značku záruky, služby a další faktory, které uspokojují potřeby zákazníka.

2.3.2 Price (cena)

Cena produktu nebo služby je souhrnem hodnot, které je zákazník ochoten zaplatit za užitek z daného zboží nebo služby. Na rozdíl od ostatních prvků marketingového mixu, které jsou považovány za výdaje je cena jediný prvek tvořící společnosti zisk (KOTLER, 2007).

Cenotvorba je složitý proces, který je zpravidla v rukou nevyššího managementu. Dle Kotlera a Armstronga lze cenu tvořit čtyřmi způsoby: s orientací na náklady, na konkurenci, na poptávku nebo podle hodnoty vnímané zákazníkem.

Princip určení nákladově orientované ceny je jednoduchý součet všech nákladů na daný produkt a marže, kterou firma požaduje. Tento způsob je sice nejjednodušší, ale nijak nezohledňuje ceny konkurence a cena pádem nemusí být optimální (Kotler, Armstrong., 2003).

Poptávkově orientovaná cena se určuje na základě analýzy poptávky, dle té je pak cena určena. Při vysoké poptávce je počítáno s optimistickým scénářem a cena je nastavena vysoko, při nízké poptávce je nastaven pesimistický scénář a cena je nízká. Tento systém může být velmi ziskový, je ovšem velmi náročné nastavit optimální cenu (Foret, Procházka, Urbánek, 2003).

Při využívání metody stanovení ceny dle konkurence se firma snaží u výrobků srovnatelné kvality zavést nižší nebo srovnatelnou cenu s ostatními na trhu. Jiný faktor než ceny konkurence tato metoda nezohledňuje a tím pádem může na trhu dojít k cenové válce, kde se firmy předhání ve snižování cen. Nejčastěji takový přístup využívají firmy v případě, že se chtějí na trhu udržet za každou cenu. (Kotíková, Zlámal, 2006)

Cena stanovená dle vnímané hodnoty je založena na vzácnosti produktu na určitém tržním segmentu. Pro určení této hodnoty je nutné nejdříve provést důkladnou analýzu a na jejím základě stanovit výši ceny. Tento způsob posiluje umístění produktu a tím pádem může i zvýšit užitek pro zákazníka (Bárta, Pátík, Postler.,2009)

2.3.3 Place (místo, distribuce)

Místo neboli distribuce je další podstatnou částí marketingového mixu, který vytváří přímý vztah mezi poskytovatelem a zákazníkem. Její cílem je dostat produkt ve správný čas na správné místo. Distribuce představuje činnosti a úkony spojené s dostupností produktu nebo služby pro zákazníka. Ty by měly být uzpůsobeny tak, aby byly pro firmu výhodné a zákazníkovi přinášely kýženu hodnotu. (Kotler, a další, 2004)

V literatuře se uvádí dva základní způsoby distribuce, a to cestou přímou a nepřímou, ty jsou popsány níže. Kincl navíc poukazuje na další typy přímého prodeje například prodejní automaty, telemarketing, podomní prodej a jiné. (Kincl, 2004)

Přímá distribuce

Přímá cesta představuje nejjednodušší způsob distribuce, neobsahuje totiž mezičlánky a poskytuje tak možnost kontaktu se zákazníkem. To je výhodné především v případě poskytování služeb, kdy distributor získává důležité informace ve formě zpětné vazby.

Zamazalová ji považuje za méně nákladnou cestu i když nese vyšší riziko v podobě rizika, které zůstává pouze na výrobci či poskytovateli. (Zamazalová, 2010).

Nepřímá distribuce

Nepřímá cesta je složitější tím, že má více mezičlánků. Dle Zamazalové se jedná o tři základní typy a to obchodní zprostředkovatelé, obchodní prostředníci a podpůrné distribuční mezičlánky. (Zamazalová, 2010) Důvodem pro využití mezičlánků je usnadnění cesty výrobku, díky zkušenostem jednotlivých mezičlánků. Nevýhodou pak může být rozdělování zisků, nemožnost ovlivnění cesty a omezení přímého styku se zákazníkem. Tato cesta není využívána u služeb vzhledem k jejich již zmíněným vlastnostem. Distribuční cesta může být různě dlouhá s různým počtem mezičlánků. Ty mohou být zastoupeny prostředníky, kteří zboží nakoupí od výrobce, stanou se jeho vlastníkem a poté prodají zákazníkovi. Dále pak mohou mezičlánkem být zprostředkovatelé, kteří se nestávají vlastníkem zboží, ale pouze zprostředkují kontakt. Poslední jsou podpůrné mezičlánky, které umožňují jednodušší výměnu zboží či služby za danou cenu. (Kincl, 2004) Kromě různé délky distribuční cesty lze rozlišovat i různou intenzitu distribuce, ta je v literatuře definována třemi strategiemi.

První strategie se nazývá intenzivní a využívá se především pro produkty a služby s častou frekvencí nákupu. Jedná se například o potraviny, které chce mít poskytovatel na co největším množství prodejních míst.

Jako druhou strategii uvádí Zamazalová selektivní distribuci, používanou především pro luxusní zboží a služby. Tento typ distribuce se soustředí na jedno nebo omezený počet vybraných míst. Vytváří tak dojem jedinečnosti a exkluzivnosti. Zákazník si zároveň propojuje službu s daným místem a prostředím.

Karlíček pak popisuje selektivní distribuci jako kompromis mezi intenzivní a selektivní strategií. Výrobce či poskytovatel si vybírá určitý počet distributorů, s těmi pak navazuje trvalejší pracovní vztahy a zavazuje si je tak k vyšším prodejům. Ti pak zároveň poskytují zákazníkům co největší možný počet informací o produktu. (Karlíček, 2013).

2.3.4 Promotion (propagace)

Propagace je pojem, který zahrnuje veškerou komunikaci, kterou firma informuje a ovlivňuje své či potenciální zákazníky. Účelem je zaujmout a přesvědčit k nákupu co největší počet lidí. Zároveň má také za úkol šířit dobré jméno značky a udržovat dobré vztahy se zákazníky i veřejností (Boučková., 2003).

K tomu jsou využívány jednotlivé prvky komunikačního mixu, které jsou nastaveny v souladu s celým marketingovým mixem a cíli společnosti. Mezi základní nástroje patří reklama, osobní prodej, podpora prodeje, Public Relations a direct marketing. Velkým trendem nejen v oblasti služeb jsou pak internetová komunikace, sociální sítě a například event marketing (Vašítková, 2014).

Reklama

Reklama představuje jednu z nejvíce vnímaných forem marketingového mixu. Jejím účelem je předat zákaznickovy informace tak, aby ho přesvědčil, že právě onen produkt či služba uspokojí jeho potřeby. Kanálů, díky kterým se ke stávající či potencionální zákazníkům reklama dostává, je velké množství, příkladem můžou být sociální sítě, televize, rádio či tištěná reklama na billboardech. Účelem tohoto nástroje komunikačního mixu je zaměřit se a oslovit co největší množství lidí. Reklama představuje pouze jednosměrnou komunikaci, jejímž účelem je informovat veřejnost o produktu, přesvědčit o nákupu a připomínat produkt nebo značku jako

takovou. Pro svou jednosměrnost bývá zpravidla považována za méně přesvědčivou, ale nemusí to tak vždy být. (Zamazalová, 2010) . Velkým trendem posledních let je reklama na sociálních sítích, která je díky algoritmu přímo zaměřena na vyhledávání zákazníka.

Public relations

Public relations neboli vztah se zákazníkem zvyšuje povědomí o značce a podporuje dobré jméno firmy v očích zákazníka a veřejnosti. PR je méně nákladné než reklama, ovšem dopad může mít i vyšší. Základním principem je důvěryhodnost, díky které může ovlivnit postoj veřejnosti.

(Foret, 2008) Tato změna postojů případně zlepšení pověsti firmy se však těžce měří a efektivita PR není vždy dobře zjištělná. Cíle PR mohou být různé v různých firmách. Pokud se jedná o firmu novou, snaží se zvýšit povědomí o produktech. Na druhou stranu zavedené firmy uplatňují svůj vliv na zákazníky spíše pomocí image značky. Mezi nástroje, které PR využívá, patří například různé akce, konference, tiskové zprávy, sponzoring nebo například lobbying.

Podpora prodeje

Podpora prodeje je používána ke zvýšení či zrychlení prodeje určitého produktu. Přesvědčuje zákazníky o koupi produktu, který si zatím nekoupili, a to pomocí stimulačních nástrojů. V rámci podpory prodeje, lze i krátkodobě manipulovat s cenou produktu, a tak zvýšit zisk jako například v rámci zlevňování sezónního zboží.

(Kotler, Keller, 2006)

Podpora prodeje pracuje na principu krátkodobosti, tedy získání zákazníka pro určitý nákup, ne jako loajálního zákazníka. Dále pak efektivnost a jednoduchá měřitelnost, díky které lze úspěšnost daného nástroje přesně zjistit. Firmy však musí dávat pozor na to, jak často tohoto nástroje využívají, protože moc časté využívání by mohlo vést k trvalému snížení cen vzhledem k očekávání zákazníků. Mezi nástroje, které podpora prodeje využívá lze dle Šimkové zařadit snížení ceny, zvýhodněná balení, dárky k nákupu, vzorky zdarma, prodloužení záruky a jiné.

(Šimková 2008)

Osobní prodej

Osobní prodej představuje osobní kontakt a přímou komunikaci prodávajícího a zákazníka. Pro tento způsob prodeje vybírá firma obchodní zástupce, kteří hrají klíčovou roli v rozhodnutí zákazníka o koupi. Tento způsob prodeje je často využíván u výrobků, které jsou složité nebo se vyrábějí na zakázku dle přání zákazníka. Úkolem obchodního zástupce je nejen přimět zákazníka ke koupi, ale také budovat dlouhodobé obchodní vztahy a získávat informace o poptávce zákazníka. (Foret, Procházka, Urbánek, 2003)

Obchodní zástupci komunikují se zákazníky přímo, telefonicky, pomocí emailu nebo jiných komunikačních technologií. Funkcí, které mohou obchodní zástupci zastávat, uvádí Kotler s Kellerem šest: doručovatel, příjemce objednávky, misionář, technik, tvůrce poptávky a prodejce řešení s klientem.

Direct marketing

Kotler uvádí jako poslední z nástrojů komunikačního mixu přímý marketing. Ten zahrnuje veškeré aktivity, které vedou k oslovení zákazníka bez marketingových prostředníků. (Kotler, 2007) Přímý kontakt se zákazníkem vede ke zrychlení a usnadnění komunikace a získání zákaznického portfolia.

Mezi nástroje přímého marketingu patří direct mailing, katalogy, SMS marketing nebo teleshopping. (Machková, 2009). Osobní přístup je hlavní výhodou direct marketingu, posiluje dlouhodobé vztahy mezi zákazníkem a prodávajícím, zároveň firmě přináší velké množství informací od zákazníka a o zákazníkovi. Komunikace je v tomto případě obousměrná a umožňuje tak přesné zacílení na přání a potřeby zákazníka a zároveň mu přímý kontakt dodá pocit většího komfortu. (Vysekalová, a další, 2012).

2.3.5 People (lidé)

Do marketingového mixu služeb je zahrnut i lidský faktor, který představuje všechny, kteří se podílí na dané službě. Jsou to tedy zákazníci, zaměstnanci i veřejnost. (Janečková, a další, 2001). Zaměstnanci jsou v tomto případě zásadní složkou, na základě jejich chování a jednání si tvoří názor o celé firmě nejen zákazníci, ale také široká veřejnost. Klíčové je vybrat správné lidi na správná místa a starat se o jejich spokojenost a zvyšovat tím efektivitu (Folwarczná, 2010). Pokud se zaměstnanci podaří vytvořit dlouhodobý pracovní vztah se zákazníkem zvyšuje tak

nejen zisk firmy, ale také zlepšuje její image. Zároveň špatný zaměstnanec může firmě způsobit přesný opak a zhoršit její pověst. Samozřejmě nelze veškeré zásluhy či naopak nezmary přisuzovat zaměstnanců, ani skvělý zaměstnanec nezachrání špatný produkt nebo službu. (Staňková, 2010)

Jakubíková, Vašítková i jiní známí autoři vychází z Paynova rozdělení zaměstnanců podle funkcí na kontaktní pracovníky, koncepční pracovníky, obsluhující pracovníky a podpůrné pracovníky.

Kontaktní pracovníci jsou v častém styku se zákazníkem, jsou to dobře vyškolení profesionálové a mají dobré mentální i fyzické schopnosti. Řeší problémy nejen se zákazníkem ale i mezi organizacemi.

Koncepční pracovníci již tak často do styku se zákazníkem nepřicházejí. Jsou to marketingoví specialisté a vývojáři, kteří se podílí na tvorbě marketingové strategie.

Obsluhující pracovníci jsou nejčastěji v kontaktu se zákazníkem a neustále s ním komunikují. Soft skills jsou tedy jejich nejsilnější stránkou.

Podpůrní pracovníci nepracují na marketingových strategiích ani jiných aktivitách a se zákazníky přichází do styku minimálně. (Vašítková, 2008, Jakubíková 2012)

Jak již bylo zmíněno nezajímá se tento typ nástroje pouze o zaměstnance, ale také o zákazníky. Je potřeba zjistit, jaké má zákazník potřeby, a na co se při jeho oslovení zaměřovat. Spotřebitelné jsou zdrojem zisku pro každou firmu a při některých službách se spolupodílí na jejich tvorbě. (Jakubíková, 2012). Vztah mezi zákazníkem a dodavatelem je různě silný a například Lehtinen je dělí do tří skupin. První skupinou jsou zákazníci orientovaní na cenu, která je pro ně primární. Orientuje se pouze na hodnotu toho za co zaplatil.

Druhým typem zákazníků jsou zákazníci s omezením. Toto omezení či překážka jim brání ve změně dodavatele. –Poslední skupinou jsou zákazníci, kteří jsou vázáni emocionálně. Ti se k dodavateli vážou pokud jsou uspokojeny jeho společenské a kvalitativní potřeby.

(Lehtinena, 2007)

2.4 SWOT analýza

SWOT analýza je nejčastěji využívaným nástrojem, díky kterému lze zjistit strategické postavení organizace na trhu. Lze jí použít také nezávisle pro taktické účely řízení podniku. Základem této analýzy je zjištění silných a slabých stránek vnitřního prostředí organizace, které je nadále srovnáno s příležitostmi a hrozbami přicházejícími z vnějšího prostředí. (Sedláčková, a další, 2006).

Následně jsou vytvořeny strategie, díky kterým může organizace určit další vývoj a postup například při zavádění nových produktů. Její název vychází z anglického překladu základních analyzovaných faktorů:

- Strengths (Silné stránky),
- Weaknesses (Slabé stránky),
- Opportunities (Příležitosti),
- Threats (Hrozby).

Za silné stránky organizace lze dle Vašíčka a Vodáčkové považovat ty činnosti, ve kterých je hodnocení organizace pozitivnější než u její největší konkurence. Naopak slabé stránky jsou určeny lepšími výkony či výsledky těchto konkurentů. (Vašíček, Vodáčková, 2009).

Silné stránky tedy poukazují na možnosti, které se mohou stát nebo již jsou konkurenční výhodou. Mezi ně můžeme počítat vše v čem firma vyniká, na čem je založené její dobré jméno a zdroje či zkušenosti, které nelze napodobit. Horáková mezi takové zařazuje například historii, tradici firmy, nadstandartní zákaznický servis nebo finanční stabilitu. (Horáková, 2003).

Druhou částí vnitřní analýzy podniku jsou slabé stránky, které tvoří naopak činnosti, zdroje či vlastnosti, které firmě chybí, nejsou dostatečně kvalitní nebo jí obecně brání v dalším rozvoji. (Kotler, Keller, 2007)

Můžou být zastoupeny například špatnou pověstí, nedostatečnými finančními zdroji, nekvalitním vybavením nebo nekompetentním personálem.

Druhou část této analýzy tvoří vnější prostředí a to jaké příležitosti firmě přináší či jakých hrozeb se může obávat. Zásadním faktorem je to, že tyto okolnosti nemůže firma ovlivnit, i přes to je ale důležité aby o nich věděla a uměla s nimi pracovat.

Příležitosti jsou možnosti díky nimž firma spíše dosáhne pozitivních výsledků v případě zapojení svých silných stránek, zároveň mohou také redukovat slabých stránek. Rektořík uvádí několik příkladů příležitostí jako například: dostupné finanční zdroje, rozvoj technologií nebo využití moderních trendů. (Rektořík, 2006)

Oproti příležitostem pak stojí riziko neúspěchu zahrnuté mezi hrozbami vnějšího prostředí. Ty jsou představovány negativními skutečnostmi, které ohrožují ziskovost firmy, přináší odliv zákazníků nebo jinak narušují stabilitu organizace. Hrozbami pro organizaci mohou být noví konkurenti na trhu, zvraty v ekonomice, nebo změna pohledu zákazníka. (Blažková, 2007).

Účelem SWOT analýzy je systematizovat a vyhodnotit sumarizované informace. (Grasseová, a další, 2012). Výsledkem této systematizace je matice SWOT, která poukazuje na vztahy mezi jednotlivými částmi analýzy, díky těmto souvislostem a vyhodnocení analýzy se lze zaměřit na jednu ze čtyř strategií.

Strategii SO (Strengths and Opportunities) využívá příležitostní okolního prostředí pro podporu silných stránek organizace. Jedná se o agresivní růstovou strategii, která je v běžném prostředí spíše nedosažitelná (Rolínek, 2003).

Druhou strategií je strategie ST (Strengths and Threats) neboli diverzifikační strategie, která využívá silných stránek pro minimalizaci dopadu hrozeb na organizaci.

Třetí strategie je charakteristická opatrným přístupem a využívá příležitosti k odstranění slabých stránek podniku, je tedy nazývána WO (Weakness and Opportunities) strategie. (Vodáček, Vodáčková, 2009)

Poslední strategie WT (Weaknesses and Threats) je obrannou strategií v případě ohrožení firmy u které převládají slabé stránky. Východiskem z takové situace může být podle Sedláčkové a Buchty vyhlášení bankrotu či fúze (Sedláčková, Buchta, 2006).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Charakteristika DDM Praha 3 Ulita

DENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Název: Dům dětí a mládeže Praha 3 – Ulita

Právní forma: příspěvková organizace,

zapsaná ve školském rejstříku vedeném magistrátem hl. m. Prahy

Sídlo: Praha 3, Na Balkáně 2866/17a, 130 00

Kontakt: 271 774 725, 606 611 920, info@ulita.cz, www.ulita.cz

Zřizovatel: Hlavní město Praha, Mariánské nám. 2, Praha 1, 110 01

Zapsán v rejstříku škol: č.j. S-MHMP 376995/2006

Statutární orgán: Mgr. Kateřina Jarošová, ředitelka, jarosova@ulita.cz



Obrázek 1 DDM Ulita - logo

DDM Praha 3 – Ulita

Ulita je dům pro děti a mládež a slouží jako středisko volného času. Hlavní činností je zájmové vzdělávání dětí, mládeže, ale i dospělých podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), podle vyhlášky 74/2005 Sb. o zájmovém vzdělávání a v souladu se Školním vzdělávacím programem DDM. Ulita sídlí Na Balkáně 17 a je dostupný městskou hromadnou dopravou a pro velkou část Prahy 3 i pěšky. Program, který nabízí se odehrává nejen v prostorách Ulity, ale také v přílehlých i vzdálenějších školách. Výjezdní akce pak probíhají ve vlastním táborovém areálu ve Žloutkovicích u Berouna. Kromě návštěvy kurzů a akcí je také nabízen pronájem prostor pro vlastní akce. Ulita nabízí svým zákazníkům pravidelné kurzy a zájmové kroužky, akce, otevřené dílny, tábory a prázdninové akce, otevřený klub, rodinný klub, výukové programy a soutěže pro školy Prahy 3. Tyto programy jsou rozděleny dle jejich zaměření do několika skupin. (DDM Praha 3 - Ulita [online], 2019)

3.1 Poslání a cíle

Ulita chce být otevřeným volnočasovým zařízením s programy přizpůsobenými jednotlivým cílovým skupinám. Ulita připravuje množství programů přizpůsobených obsahem, stylem i komunikací specifickým potřebám jednotlivých cílových skupin. Hlavním cílem je rozvoj osobnosti a dovedností dětí. Tohoto cíle nelze dosáhnout bez vzájemné spolupráce rodičů, lektorů a dětí. Ulita vždy udělá vše pro to, abychom vašim dětem poskytli co nejkvalitnější program, péči a bezpečí. Cílovou skupinou, na kterou se ulita především zaměřuje jsou děti a mládež od předškolního věku až do věku osmnácti let, většina aktivit je proto zaměřena na ně. Vybrané kroužky a akce jsou otevřeny i pro dospělé zájemce a nejsou horní věkovou hranicí omezeny (DDM Praha 3 - Ulita [online], 2019).

3.2 Formy vzdělávání

Vzdělávání se v DDM Ulita uskutečňuje několika formami:

Příležitostnou výchovou

Tato forma vzdělávání zahrnuje různé exkurze, výtvarné, taneční i hudební dílny, propagační akce pro veřejnost. Největší akcí, kterou Ulita posílá je Ulitafest, který má již několikaletou tradici a zahrnuje výtvarné dílny, sportovní aktivity i divadelní a taneční vystoupení. Zároveň je vždy součástí i koncert, některé z oblíbeným známých kapel.

Pravidelnou výchovou

Pravidelná výchova je pořádána v rámci kurzů a kroužků, na ty je možné se přihlašovat na pololetí nebo celý školní rok. Kroužky se konají jednou nebo dvakrát týdně. Do tohoto druhu výchovy jsou zahrnuty i kluby, které navazují na výuku po škole a slouží obdobně jako školní družina.

Táborovou činností výjezdovou

Tábory se především konají v táborové základně ve Žloutkovicích u Berouna, ale je možné zařídit tábory i na jiných místech. Tyto akce se pořádají v době letních nebo jarních prázdnin a je opět možné se na ně přihlásit, ať už na týden nebo dva.

Táborovou činností příměstskou

Příměstské tábory jsou další formou vzdělávání, která probíhá během prázdnin. Program probíhá od pondělí do pátku od 9:00 do 17:00, kdy si rodiče děti opět vyzvedávají. Tyto tábory jsou opět zaměřené na sport, tanec, výtvarnou výchovu nebo například fotografování.

Osvětovou činností

Ta zahrnuje především osvětovou činnost v rámci pedagogických praxí studentů VOŠ a VŠ a nízkoprahový klub Beztíže. To je specializované oddělení Domu dětí a mládeže Praha 3 – Ulita, které zahrnuje dva nízkoprahové kluby a tři terénní programy. Poskytuje sociální služby a preventivní programy pro mládež ohroženou rizikovými jevy.

Vzdělávání pedagogů a dalších dospělých

To probíhá formou povinných i nepovinných seminářů. Aktuální byl například kurz pedagogického minima pro všechny lektory. Důležitá je také výměna zkušeností a časté setkávání lektorů.

Dále také individuální prací, spontánní činností a využitím otevřené nabídky

3.3 Výchovné aktivity

Sport

Ulita nabízí ucelený systém sportovních aktivit a kroužku, které jsou určeny pro děti od 3 do 99 let. Většina kroužku na sebe navazuje, a tak účastníci mohou postupovat do dalších kroužků. Přípravka na sportovní kroužky pro nejmenší se zabývá základní pohybovou přípravou, která zahrnuje atletiku, gymnastiku, míčové a jiné kolektivní hry. Děti ve věku 10 let jsou již rozděleny dle zájmu a mohou se tak více specializovat.

Ulita samozřejmě nabízí i velké množství konkrétních sportů například badminton, basketbal, florbal, parkour, lezení, bowling a jiné. Například stolní tenis má velkou historii a připravil již několik reprezentačních hráčů. Dalším sportem, který slaví úspěch je cheerleading, který vedou odborné trenérky a dosáhli díky tomu několika titulů, včetně výhry na mistrovství Evropy.

Tanec

Tanec je stejně jako sport zařazen do nabídky kroužků i jiných aktivit v širokém spektru. Předškolní děti si mohou vybrat z taneční přípravy, která je hravou formou seznamuje s rytmem, souhrou těla i chápáním prostoru, a zumbu. V pozdějších letech si děti vybírají specifické taneční styly. Ulita pro ně poskytuje balet, street dance, zumbu, moderní tanec a také výběrovou taneční skupinu 4dance. Ta se účastní postupových i nepostupových soutěží. Dále se děti mohou účastnit různých vystoupení, tanečních příměstských i výjezdových táborů a v rámci programu akcí Ulity je také pořádána taneční soutěž Ulita 4dance. Všechny kroužky čeká vystoupení na společném tanečním večeru na konci školního roku. V návaznosti na kroužky mohou děti tančit i o prázdninách a být součástí krátkých představení nebo videoklipů, které vznikají během tanečních táborů.

Keramické a výtvarné studio

Keramické studio v Ulitě má letitou tradici a je velmi žádané. Návštěvníci se naučí velké množství technik a postupů vytváření a dekorování keramiky. Výrobky jsou koncem školního roku vystavovány a prodávány a z projektu je podporován kmořence Ulity Tibeřana Lobsanga Tenzina.

Výtvarné studio se věnuje nejrůznějším výtvarným technikám od kresby a malby přes prostorovou tvorbu po grafiku, kterou si děti samy tisknou. Námětem je krajina, portréty, zátiší, ilustrace, vodní, vzdušná a zvířecí říše. Pro uvolnění tvůrčího projevu jsou zařazeny i výtvarné hry a experimenty.

Pravidelné kroužky doplňují krátkodobé výtvarné kurzy pro dospělé, nebo studenty, které plánují přijímací zkoušky na výtvarné školy. Stejně jako v tanci jsou pořádány i výtvarně laděné akce a tábory.

Divadelní ateliér

Divadlo je nedílnou součástí většiny akcí, které ulita pořádá. Kroužky divadelní tvorby jsou připraveny pro děti i dospělé. Tento druh kroužku rozvíjí kreativitu, komunikační dovednosti a přispívá i k sebepoznání. Jako u ostatních zaměření jsou pořádány herecké tábory, víkendová soustředění a představení na domácí scéně i jinde. Díky lektorům, divadelníkům, je dětem umožněno nahlédnout na zkoušky pražských divadel a setkat se s některými herci.

Hudba

Zájem o hudební aktivity každý rok roste, a tak je rozšiřována i nabídka kroužků. Trendem je především populární hudba a tak na výuku jednotlivých nástrojů navazuje i možnost zahrát si v kapele UlitaBand nebo natočit muziku v nahrávacím studiu. Lektoři jsou muzikanti, kteří vystupují s vlastními kapelami a tak mohou pomoci i se skládáním vlastních melodií. Je ovšem možné hrát i na zobcovou flétnu nebo akustickou kytaru. Tyto kroužky nejsou omezené věkem a jsou vhodné pro děti i dospělé.

Technika

Technické kroužky jsou další, které se rozšiřují každým rokem. Je připravená Lego herna, která kromě stavění z Lega učí děti naprogramovat i stavebnici Mindstorm. Pro tyto kroužky byla zrenovována multimediální učebna včetně nového vybavení (DDM Praha 3 - Ulita [online], 2019).

3.4 Legislativa

DDM Ulita musí stejně jako ostatní státní organizace dodržovat zákony a řídit se předpisy a vyhláškami. Vnitřní organizační řád je v souladu především s:

- a) občanským zákoníkem
- b) zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících,
- c) zákonem č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon)
- d) vyhláškou č. 74/2005 Sb., o zájmovém vzdělávání,
- e) nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků
(dále jen přímé pedagogické činnosti),
- f) zákonem č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví ve znění pozdějších předpisů a dalšími (Kovářová, 2006).

3.5 Ekonomické podmínky

DDM Ulita Praha 3 je financování z více různých zdrojů, těmi základními zdroji jsou:

- státní rozpočet
- příspěvek zřizovatele
- vlastní zdroje z hlavní činnosti (úplaty účastníků)
- vlastní zdroje z doplňkové činnosti
- granty a projekty (evropské, městské, z městských částí)
- sponzorské dary (většinou nepeněžité)

Pravidelná činnost je financována úplatou za zájmové vzdělávání, ostatní činnosti jsou částečně financovány z vlastních zdrojů, poplatků na jednotlivé akce a částečně z grantů a sponzorských darů. Výše úplaty za pravidelnou činnost je každoročně stanovena ceníkem kroužků DDM Ulita a je přiložen ke katalogu zájmových činností a je zveřejněn i na internetových stránkách. Ceny ostatních nepravidelných činností a akcí se stanovují průběžně.

Dotace získané od zřizovatele – Městské části Prahy 3 pokrývají personální náklady a v nezanedbatelné míře také provozní náklady (pronájmy, energie, přímé materiálové náklady). Zprávy o ekonomickém hospodaření DDM Ulita nejsou veřejně dostupné, a proto nemohly být zpracovány v rámci této práce.

3.6 Marketingový mix

Práce DDM Praha 3 je zaměřena, především na děti a mládež, což je jasné už z titulu DDM. Marketingovou cílovou skupinou však nejsou. Cílem je, aby tyto děti a dospívající chodili na kroužky, přihlašují je tam a také platí zápisné rodiče. Je tedy potřeba se zaměřit především na ně. Cílovou skupinou jsou tedy rodiče a jiní opatrovatelé zodpovědní za děti ve věku od 5 do cca 18 let, zaujmout je potřeba především je. Dle ředitelky DDM byla snaha zaměřit se i na cílovou skupinu starších dětí, to probíhalo především pomocí různých akcí pro teenagery, pomocí facebooku a jiných. Nebylo to ovšem velmi úspěšné, i za tyto mladistvé zodpovídají rodiče a ovlivňují ve velké míře výběr jejich aktivit ve volném čase. V následující kapitole je popsán marketingový mix DDM Ulita. Je zpracován na základě zkušeností autora práce a rozhovoru s ředitelkou organizace. Teoretická východiska pro analýzu byla popsána v teoretické části.

3.6.1 Produkt

Dům dětí a mládeže Praha 3 - Ulita je střediskem volného času. Zákazníkům nabízí služby v oblasti zájmového vzdělávání. Zaměřuje se na program, které mohou využívat zejména děti a mládež v rámci svého volného času. Ve své nabídce má především pravidelné kurzy a zájmové kroužky, akce, otevřené dílny, tábory a jiné prázdninové akce, otevřený klub, rodinný klub, výukové programy a soutěže pro školy Prahy 3. Svými aktivitami se Ulita snaží rozvíjet komunitní život na Žižkově a v blízkém okolí. Své prostory nabízí Ulita také k pronájmu a je možné je využít k pořádání oslav, konferencí, kurzů a na celou řadu dalších aktivit. Jedinečné jsou i sociální služby, které poskytuje zejména klub Beztíže. Ten nabízí bezpečný otevřený prostor mladým lidem, kteří hledají pomoc a podporu a zároveň pro ně připravuje vzdělávací programy (DDM Praha 3 - Ulita [online], 2019).

Kroužky

Jak již bylo zmíněno, hlavním produktem DDM Ulita jsou pravidelné lekce a kroužky. Těch Ulita nabízí přes 150 a rozdělit je lze dle věku účastníků nebo podle provozované činnosti. Až na některé z výjimky jednotlivě kroužky navštěvuje 5 až 25 dětí. V některých případech jsou účastníci rozdělení nikoli dle věku, ale podle stupně pokročilosti. Obsazenost kroužků se ve velké míře liší v jednotlivých věkových skupinách. Starší děti v teenagerovském věku často z kroužků odcházejí, a tak tyto kroužky nejsou plně obsazeny. Každou lekci vede jeden či více lektorů. Na začátku školního roku jsou děti seznámeny s bezpečností a ochranou zdraví v daném prostoru a lektor zodpovídá za průběh lekce. Na začátku každé lekce udělá lektor docházku a zaznamená, jak bude daná lekce probíhat. Tak lze následně porovnat náplň jednotlivých lekcí s dlouhodobým plánem, který jsou lektoři povinni připravit před začátkem každého školního roku. Výstupem některých kroužků může být závěrečné vystoupení na některé z akcí DDM nebo například sportovní turnaj.

Akce

Ulita mimo jiné nabízí pestrou nabídku akcí. Některé z nich jsou připravené pro děti z kroužků, jiné jsou pak spojeny s tematickými událostmi nebo svátky jako jsou například mikulášské besídky, pálení čarodějnic nebo na Halloween. Dále pak Ulita pořádá i větší akce, mezi které patří sportovní turnaje nebo taneční soutěže a festivaly. Ty jsou zaměřené na skupiny, jednotlivce nebo týmy z celé České republiky.

Největší akcí DDM Ulita je každoroční zahradní slavnost Ulitafest. Ta se koná zpravidla v červnu a návštěvníci se mohou zúčastnit soutěží, vyzkoušet například disk golf nebo únikovou hru a zhlédnout doprovodný program v podobě tanečních a hudebních vystoupení.

Tábory výjezdové

Výjezdové tábory se konají zpravidla o letních, podzimních či jiných prázdninách. Většina táborů pro své konání využívá táborovou základnu Žloukovice, kde je ubytování v chatkách pro více než 50 dětí. Výjimkou jsou lyžařské tábory o podzimních prázdninách.

Tábory konané o letních prázdninách jsou rozděleny na turnusy a každý má své téma. Témata vybírají hlavní vedoucí, kteří pro tento účel musí mít speciální kurz. Dalšími vedoucími jsou interní i externí zaměstnanci, kterým je více než 18 let. Součástí týmu je vždy také vyškolený zdravotník. Tábory jsou nejčastěji pořádány na 14 dní a zúčastnit se jich může až 50 dětí.

Tábory příměstské

Příměstské tábory jsou speciálním druhem trávení volného času o prázdninách a je vhodný především, když rodiče nemají dovolenou. Tyto tábory se konají od pondělí do pátku od 8:00 do 17:00 v prostorách Ulity nebo v jejím okolí. Stejně jako výjezdové tábory mají vždy své téma a jsou často zaměřeny na určitý druh aktivit. Ulita nabízí výtvarné, sportovní, taneční a jiné tábory.

Otevřený klub

Projekt U-klub je nadstavbou pravidelných činností, které organizuje Dům dětí a mládeže Praha 3 - Ulita. Jeho hlavním účelem je pomoci skloubit odpolední program dětí, vyzvedávání ze školy, doprovod na kroužky. Rodiče tak mohou bez starostí přihlásit své dítě na kterýkoliv kroužek v prostorách Ulity či v blízké hale TJ Spojie, který je do program zahrnut.

Poté co rodiče dítě do projektu Na kroužky s Ulitou přihlásí, je každý týden ve stejnou hodinu ze školy vyzvedne lektor z Ulity a na kroužek ho doprovodí. Vše probíhá dle přísných bezpečnostních podmínek. Pro děti, které nejsou přihlášeny na žádný kroužek, nebo na něj čekají je připraven různorodý program. Zaměstnanci klubu se zaměřují na osobnostní rozvoj dětí a individuální přístup. V rámci odpoledního programu děti sportují, vyrábí, pečou, hrají společenské hry, mohou si udělat i úkoly nebo si jen povídat.

Beztíže

Beztíže je specializované oddělení ulity, které provozuje nízkoprahové kluby a terénní program pro mládež ohroženou rizikovými jevy. Poskytuje nejen sociální služby, ale také preventivní program, motivační akce, workshop a výjezdové akce. Všechny tyto aktivity vedou mladé lidi k objevení zdravé identity, pochopení rizikovosti některých jevů a spolupráci v menší či větší skupině. Cílovou skupinou Beztíže jsou děti a dospívající ve věku od 6 až do 26 let z okolí Prahy 2, 3 a 10. Zároveň tito klienti musí splňovat alespoň jedno z daných kritérií: *„Jsou ve vyšší míře ohroženi sociálně nežádoucími jevy (např. nestabilní rodinné zázemí, obtíže ve škole, kriminalita). Nachází se v obtížné životní situaci (např. závislost v rodině, odchod rodiče do výkonu trestu, hrozící ústavní výchova). Mohou být v konfliktu se sociálním okolím či společenskými normami hledají alternativu ke svému současnému stylu trávení volného času a mají zájem se rozvíjet.“* (Beztíže [online], 2019)

Jsou to tedy mladí lidé, kteří z různých důvodů tráví volný čas mimo domov, nemají zájmové činnosti a kroužky a jsou tak náchylnější k nebezpečným činnostem až na hranici trestné činnosti.

3.6.2 Price (cena).

Nárok na odměnu za poskytování služeb vzniká u neziskové organizace stejně jako u běžných firem ze ziskového sektoru. Cena však pro tento typ organizace není tolik významná, protože bývá často subvencovaná zřizovatelem.

Obecně se cena aktivit v DDM Ulita určuje pomocí nákladů. U pravidelných kroužků se do ceny započítávají energie, voda, materiál, který je k dané činnosti potřeba, odměna? lektora a případné další náklady. U některých kroužků je nutné započítat i pronájem prostor. U některých kroužků pak vznikají další náklady během roku, které vždy domlouvá lektor s rodiči.

Můžou to být například peníze za kostýmy, startovné na soutěžích nebo příspěvky na spontánní výlety, představení a podobné. Cena kroužků je stanovena na pololetí či celý školní rok a pohybuje se v rozsahu od 1400 do 4000 korun.

Pro táborovou činnost je cena nastavena obdobně. Náklady se zde navyšují o stravné, cestovné a výplatu pracovníků podílejících se na akci. Pronájem u táborových aktivit je započten do nákladů pouze, pokud se jedná o akci mimo prostory Ulity či táborovou základnu.

Ostatní příležitostné akce jsou často dotované grantem od Městské části Praha 3 nebo od Magistrátu hlavního města Prahy a část nákladů je pokryta z těchto zdrojů.

K porovnání cen konkurence jsem vybrala několik zájmových útvarů působících v blízkosti DDM Ulita. Cenová hladina většiny konkurentů je vyšší než v Ulitě, je to především dané tím, že dvě z nich jsou neziskové organizace dotované ze státních zdrojů

Největším konkurentem DDM Ulita v nejbližším okolí je nezisková organizace Centrum Nová trojka, které nabízí velké množství kroužků pro děti i dospělé. Výběr kroužků je rozmanitý a nabídka je obdobná jako v DDM Ulita.

Nová trojka cílí především na aktivity pro celou rodinu, nabízí prostor pro trávení volného času rodičů s dětmi. Je možné navštěvovat taneční, sportovní, cvičení lekce, ale i vzdělávací programy a poradnu s problémy, které rodinný život často doprovázejí. „Činnost Rodinného a kulturního centra Nová Trojka má těžiště v několika hlavních oblastech:

- Rozvoj komunity: kulturní akce pro širokou veřejnost
- Rozvoj a podpora rodin: Mateřské a otcovské centrum - programy pro rodiče a děti
- Rozvoj jednotlivců: široké spektrum volnočasových aktivit pro děti i dospělé
- Podpora a aktivní realizace dobrovolnictví
- Podpora sociálně ohrožených skupin, integrace handicapovaných jedinců“ (Nová trojka [online], 2019).

Ceny: 1600 – 2850 Kč pololetí

Junák, český skaut

Skaut je další organizací působící v blízkém okolí. Skauting nabízí velké množství aktivit pro děti nejen v klubovně, kde se děti setkávají, ale především také v přírodě na každotýdenních

výpravách. Skauti fotí, píší reportáže, slaňují skály, hrají na kytaru nebo sportují. V rámci kroužků účastníci často chodí do přírody, sjíždějí řeky, učí se o sebe postarat v přírodě nebo pořádají cyklovýlety a to nejen po Čechách. (Úvod | skaut.cz, [online], 2019)

Průměrný měsíční náklad: **600 Kč**. Cena obsahuje: pravidelné týdenní schůzky a program v klubovně, 1× jednodenní výlet a 1× víkendový výlet.

Aeroškola

Multimédia, kurzy tvorby filmu, tvorba počítačových her 10 lekcí – 1500 Kč

Atelier Kroužek

Atelier kroužek sídlí velmi blízko Ulity a je zaměřen výhradně na výtvarné aktivity. Kroužky jsou připraveny pouze pro děti a to ve věku **od 4 do 15 let**. Kroužky nejsou rozděleny dle věkových skupin ani pokročilosti a vyučují se ve skupinách od 4 do 8 dětí. Ke každému dítěti je přistupováno velmi individuálně, a díky tomu je rozvoj zaměřen přímo na silné stránky dítěte. Díky těmto kroužkům se děti naučí: kresbu, malbu, pastel, grafické techniky (tisk, sítotisk, monotyp), koláž, prostorovou tvorbu (modelování z hlíny, odlévání ze sádry) a jiné kombinované techniky (Atelier kroužek Praha, [online], 2019).

Cena za celé pololetí 3800 – 4000 Kč

Baletní škola Jána Nemce

Tato baletní škola byla založena v roce 1990 bývalým sólistou národního divadla Janem Nemcem, Škola nabízí kroužky baletu pro děti od pěti do sedmnásti let. Žáci taneční školy vytváří baletní představení, účastní se mezinárodních soutěží a jezdí na soustředění. Je možné se zde také připravovat na přijímací zkoušky na taneční konzervatoř (Baletní škola Jana Nemce, [online], 2019)

Cena lekcí za pololetí je 3 400 Kč.

3.6.3 Place (místo, distribuce)

Jako u velkého množství jiných organizací poskytujících službu, je v DDM Ulita zvolen způsob přímé distribuce. Služby tedy kroužky, akce, workshopy a jiné jsou z velké většiny pořádány v prostorách DDM Ulita Praha 3.

Budova DDM Ulita

Činnosti DDM Ulita jsou realizovány v prostorách budov A – C a přilehlé zahradě s hřištěm. Tyto budovy byly budovány postupně s nárůstem zájmu a potřeby kroužků. V budově A se nachází velký sál se zrcadli a podiem. Tento sál je využíván nejen pro taneční ale i pro divadelní lekce a vzhledem k jeho velikosti je vhodný také pro sporty a pohybovou přípravku. V budově A se také nachází PC učebna využívaná technickými programy, keramická dílna, a kanceláře některých pracovníků. Budova B je využívána především klubem Beztíže, ten má v budově kontaktní místnost, klubovou místnost a kanceláře, zároveň se tam také nachází hudebna, výtvarný atelier a klubovna Spirála, kterou využívají některé kroužky a odpolední kluby. Součástí areálu je zahrada s venkovní kuchyní a víceúčelové sportoviště. Poslední součástí je budova C kde je Malý taneční sál, herna a nově i úniková místnost. Jednotlivé budovy poskytují dostatečné zázemí pro všechny typy zájmových. Výjimku tvoří některé sportovní aktivity, které jsou díky dlouhodobé spolupráci vykonávány v okolních základních školách a jiných na sportovištích.

Táborová základna Žloukovice

DDM Ulita má také vlastní táborovou základnu, která je využívána pro výjezdní akce a různé druhy kurzů a školení. Tato základna se skládá z budovy využívané jako jídelna i společenská místnost, venkovního hřiště a chatek. V této budově je i kuchyň, zázemí pro vedoucí a personál, toalety a sprchy. Ubytování pro účastníky je ve vybavených chatičkách. Umístění uprostřed lesa a chatové oblasti umožňuje venkovní aktivity, táborové hry a výlety. Táborovou základnu je možné pronajmout i pro soukromé účely nebo školní akce.

3.6.4 Promotion (propagace)

Komunikace se současnými a potencionálními zákazníky probíhá v ulitě různými cestami. Účelem této komunikace je oslovit co největší počet zákazníků a přivést je k návštěvě organizace. Kroužky jsou pořádány především pro děti a mládež, hlavní marketingovou cílovou skupinou však nejsou. Cílem je, aby tyto děti a dospívající chodili na kroužky, přihlašují je tam a také platí zápisné rodiče. Je tedy potřeba se zaměřit především na ně. Cílovou skupinou jsou rodiče a jiní opatrovatelé zodpovědní za děti ve věku od 5 do cca 18 let. Vzhledem k tomu, že mládež má již zásadní slovo v rozhodování o svém volném čase, je žádoucí snažit se více oslovovat i je. Jednotlivé kanály, díky kterým Ulita se zákazníky komunikuje jsou popsány níže.

Tištěný materiál

Vylepené plakáty

Plakáty jsou vylepovány přímo v prostorách Ulity, v její blízkosti a ve školách v okolí. Jedná se většinou o plakáty velikosti A4 nebo A3, které upozorňují na akce plánované v daném měsíci. V prostorách Ulity je možné najít nejen program na celý měsíc, ale také plakáty s pozvánkou na jednotlivé akce.

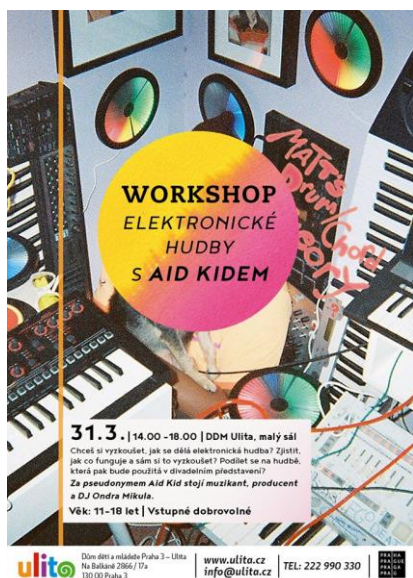
Menší letáčky

Letáčky jsou k dispozici na recepci DDM Ulita, na jejich akcích a případně jsou také distribuovány dětem na kroužcích. Tyto letáčky mají obdobný charakter jako plakáty. Lákají na jednotlivé akce, pořádané workshop či příměstské i výjezdové tábory. Tyto letáčky jsou tištěny ve formátu A6 a na každou akci je vytvářen jednotlivě a grafické zpracování odpovídá tématu. Tisk a vzhled letáčků má na starosti grafička DDM.

Na každém letáčku jsou nejdůležitější informace k akci a také kontakt buď na telefonní číslo recepce DDM nebo na webové stránky.



Obrázek 3 DDM Ulita - letáček tábora



Obrázek 2 DDM Ulita - letáček workshopu



Obrázek 4 DDM Ulita - letáček akce

Katalog kroužků

Každý rok je také tištěn kompletní seznam nabízených kroužků společně se dnem, kdy bude se bude konat a krátkým textem k některým aktivitám. Tyto katalogy jsou tištěny 3 a to pro větší přehlednost. První je určen pro děti, druhý pro teenagery a dospělé.

Webové stránky

Kromě seznamu kroužků jsou na webových stránkách veškeré informace, které návštěvník potřebuje. Lze najít seznam lektorů, s jejich krátkými životopisy a fotkami, fotky z různých akcí, které DDM pořádá. Kontaktní údaje v případě zájmu o pronájem některých prostor, stejně jako fotografie, popisy a ceny pronájmu. Ulitu můžete navštívit i díky virtuální prohlídce na webových stránkách. Obsah i vzhled webových stránek je velmi komplexní a srozumitelně vytvořený.



Obrázek 5 DDM Ulita - webové stránky

Sociální sítě

Blog

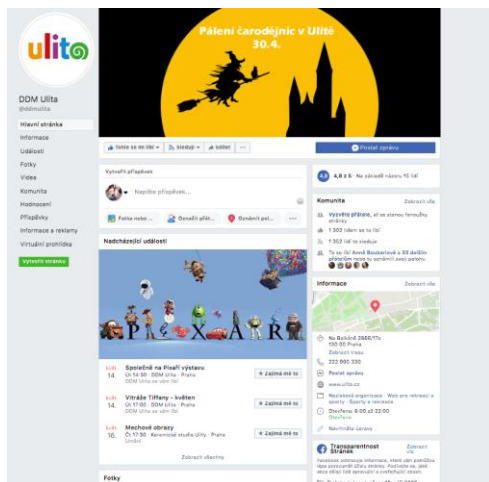
Ulita promuje své akce také pomocí blogu, na který píše zážitky a poznatky z různých akcí, táborek a seminářů. Články na něj píše především studenti, kteří si v ulitě zařídili praxi v rámci školy, informují o průběhu akcí, psali o plánovaných akcích v Ulitě a sdíleli své nápady a poznatky. Blog nemá tak pevnou strukturu a články nejsou prozatím psány pravidelně.



Obrázek 6 DDM Ulita - blog

Facebook

Facebookových stránek má Ulita několik. Hlavní stránka je využívána k předávání důležitých informací, sdílení fotek nebo důležitých dat, jako například datum zápisů na různé akce. Má kolem 1300 sledujících a obdobný počet “to se mi líbí”. Další facebookové stránky fungují například pro lektory kroužků. Na těchto stránkách se sdílejí různé tipy, poptávky a nabídky na doplnění týmu na táborech a jiné. Také některé kroužky mají vlastní stránky, těmi je například Divadelní atelier, 4 Dance nebo také klub Beztíže.



Obrázek 7 DDM Ulita - Facebook

Instagram

Instagram je používán pouze v posledním roce, ale vzhledem k obecnému nárůstu oblíbenosti, je to určitě vhodný prostředek pro promování. Jako na ostatních sítích jsou zde sdíleny fotky a plakáty týkající se proběhlých nebo plánovaných akcí. Instagram má zatím pouze 71 sledujících, ale počet bude určitě ještě narůstat.



Obrázek 8 DDM Ulita - Instagram

E-mailing

Databáze emailových adres je v Ulitě bohatá a stále je používána k promování volných kroužků, táborů a akcí. Je to jeden z nejvyužívanějších způsobů předávání informací o různých akcích. Funguje na principu oslovování stávajících nebo bývalých návštěvníků DDM Ulita. Pomocí mailingu se nabízí neobsazená místa na kroužcích, kdy se email rozesílá na všechny, kdo se onoho kroužku dříve účastnili. To samé funguje i s tábory příměstskými i výjezdovými. Druhou možností je zasílání emailu všem z databáze kontaktů, samozřejmě dle souhlasu, který nařizuje GDPR. Takový email se rozesílá především na začátku školního roku, při vyhlášení letních táborů a jako pozvánka na velké akce DDM Ulita, takovými akcemi jsou například UlitaFest nebo Čarodějnice. Tento způsob komunikace je dle ředitelky DDM stále funkční a má dobrou odezvu.

Placená reklama

Placenou reklamu DDM Ulita Praha 3 využívá jen sporadicky. Do budoucna plánuje ředitelka Ulity zavést větší množství reklamních bannerů na Facebooku, zatím se řeší především problém s fakturacemi, který nastal při prvních zkouškách této reklamy.

Jinou placenou formu promování využívá ulita pouze před velkými akcemi, a to především před konáním UlitaFestu, kde láká na velké množství různorodých aktivit, vystoupení a koncert některé s oblíbených žižkovských kapel.

Textilní promo

Ulita v posledních 5 letech vyzkoušela i vytvoření merchadisingových produktů triček a mikin s logem ulity, kšiltovek bloků a jiných drobností. Vše bylo možné zakoupit na recepci Ulity a na státních při různých akcích. Tento způsob prodeje promo materiálů nebyl bohužel úspěšný.

V minulém roce proběhl výběr a rozdávání triček lektorům Ulity, bylo možné vybrat z několika barev, vzorů i tvarů oblečení. To mělo bohužel za následek, že pokud lektoři na akcích toto oblečení nosí, není na první pohled jasné logo Ulity a tedy koherence k firmě. Ředitelka DDM Ulita plánuje vytvoření jednotného firemního oblečení, které budou zaměstnanci nosit na akce i ve volném čase.

Akce

Oslovení uchazečů a zasažení cílové skupiny napomáhají také návštěvy ve školách a menší akce na začátku školního roku. Pracovníci Ulity, chodí po domluvě s vyučujícími a řediteli škol na třídní schůzky na vybraných školách Prahy 3. Na takových návštěvách nabízejí především volné kroužky, ale také Uklub a Teensklub, který zajišťuje vyzvednutí ze školy a přípravu různých aktivit v odpoledních hodinách, zároveň děti mohou chodit na kroužky a zpět do Klubu. Před některými školami také Ulita interaktivně komunikuje s dětmi a rodiči v první den školy a nabízí jim možnost přihlásit se na kroužek a na místě si zkusit, některá aktivity, které se v rámci vybraného kroužku učí.

3.6.5 People (lidé)

Pracovní kolektiv v DDM Ulita je sestaven z pedagogů, technicko – hospodářských pracovníků a provozních pracovníků, kroužky a akce zajišťují především externí pracovníci a brigádníci. Technicko – hospodářští a provozní pracovníci mají náplň práce stanovenou pracovní smlouvou. Lektori zodpovídají za vedení své hodiny, metodu, formu a postup práce. Lektor je také zodpovědný za bezpečnost práce a dodržování vnitřních předpisů DDM.

Organizační struktura je vyobrazena na obrázku č. . Hlavním pilířem organizace je ředitelka, která jedná a rozhoduje zejména o právních záležitostech Ulity. Dále je organizační struktura rozdělena na 4 programová oddělení – předškoláci a školáci, teenageři, Beztíže a centrum předškolních dětí. Administrativní činnosti jsou zajištěna díky pedagogicko – organizačnímu oddělení. Dalšími odděleními v Ulitě jsou: provozní úsek, PR a propagace a táborová základna Žloutkovice. Pro zajištění co nejvyšší úrovně jednotlivých výše zmíněných aktiv, má každá svého garanta, který dbá na odbornou úroveň jednotlivých aktivit.

Množství zaměstnaných pracovníků a počet úvazků je v domech dětí a mládeže určen městskou částí. Na hlavní pracovní poměr je proto zaměstnáno 17 interních pracovníků. Dále pak pracuje 6 zaměstnanců na poloviční úvazek. Majoritní část pracovníků je tedy zaměstnána na dohodu o provedení činnosti nebo dohodu o provedení práce. Počet takto zaměstnaných se liší nejen v závislosti na počtu kroužků, které se v daném roce otevřou, ale také na akcích, táborech a příměstských táborech. Během školního roku je to přibližně 80 lidí, o prázdninách toto číslo narůstá a může se až zdvojnásobit.

3.6.6 Partnership (kooperace, spolupráce).

V neziskovém sektoru má velký význam spolupráce s organizacemi v jejich okolí. Proto někteří autoři zařazují do marketingového mixu neziskových organizací zvláštní kategorii takzvaný partnership. Ten v klasickém vymezení marketingového mixu spadá do kategorie people, ale protože v případě Ulity hraje zvlášť důležitou roli, je blíže popsán v této separátní podkapitole. Může se jednat o školská i neškolská zařízení, které napomáhají organizaci akcí či kroužků.

Nejdůležitější spoluprací je ta se základními školami v okolí, ty umožňují propagaci kroužků DDM Ulita, poskytují prostory tělocvičen a venkovních hřišť pro pořádání vybraných aktivit. Ulita zavedla nový projekt pro základní školy v Praze 3 a v Praze 8, který zajišťuje organizaci kroužků a zájmových aktivit „na klíč“, popřípadě doplňuje nabídku kroužků pořádaných školou. Součástí projektu je i organizace příležitostných akcí nebo táborů, popřípadě i zřízení školního klubu. Ulita školám zaručuje pedagogickou odbornost a fungující klientský servis. Dalším způsobem spolupráce je pořádání vědomostních soutěží Soutěže vyhlašuje každoročně Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.

Jsou určeny žákům základních škol a víceletých gymnázií. Garanci za ni přebírá Magistrát hl. m. Prahy a z jeho pověření Dům dětí a mládeže Praha 3 - Ulita zajišťuje organizaci v obvodu Prahy 3.

Ulita je od roku 2005 také součástí program Evropské Dobrovolné Služby (EDS) Od té doby hostila šestnáct dobrovolníků z Evropy, kteří se učí česky. Velké pokroky dělají i v anglickém jazyce a účastní se většiny akcí, které Ulita pořádá a mohou rozvíjet své pedagogické dovednosti v zájmových útvarech, na které chodí společně s kvalifikovanými lektory.

3.7 SWOT analýza

Analýza vnitřního prostředí byla provedena pomocí analýzy SWOT. Ta byla sestavena s pomocí vedení a týmu DDM na schůzce k tomu určené. Pomocí brainstormingu byly na tabulky vypsány jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Ty pak byly ohodnoceny a byly vybrány čtyři nejdůležitější faktory z každé kategorie, ty jsou v tabulce označeny modře.

SWOT analýza DDM Praha 3 Ulita	
Silné stránky	Slabé stránky
<p>Dobrý kolektiv</p> <p>Historie a tradice, dobré jméno organizace</p> <p>Finanční jistota (financování z MŠMT)</p> <p>Odborníci v oboru</p> <p>Hezké a příjemné prostředí</p> <p>Komplexní, bohatá nabídka</p> <p>Smysluplnost</p> <p>Kvalitní grafické výstupy</p> <p>Prázdninové akce</p> <p>Táborová základna</p> <p>Sociální služby</p> <p>Bezbariérovost</p> <p>Trendové aktivity</p> <p>Svoboda v práci, seberealizace</p> <p>Reflexe nedostatků</p> <p>Přednášky pro veřejnost</p> <p>Inkluze</p> <p>Přesah do komunity (práce s rodiči a jinými)</p> <p>Vedení organizace</p>	<p>Fluktuace, nestabilita lektorů</p> <p>Nedostatek prostor (např. sportovní hala)</p> <p>Finanční limity (Pro platbu lektorů)</p> <p>Firemní oblečení</p> <p>Nejasné kompetence, procesy</p> <p>Chybějící dokumentace, neaktualizované předpisy</p> <p>Nedochvilnost, nedodávání úkolů včas</p> <p>Nedostatek personálu pro organizaci</p>
Příležitosti	Hrozby
<p>Rozšíření do dalších prostor</p> <p>Rozšíření nabídky</p> <p>Intenzivnější spolupráce se školami</p> <p>Spolupráce s organizacemi</p> <p>Definice pozic a kompetencí</p> <p>Rozšíření do jiných částí Prahy</p> <p>Supervize</p> <p>Podpora rodičů</p> <p>Spolupráce s Influencery</p> <p>Inovace marketing</p>	<p>Změna pohledu zřizovatele</p> <p>Konkurence</p> <p>Nespolupráce škol</p> <p>Mimořádné událost (závažná zranění, zničení prostor)</p> <p>Finance</p> <p>Konflikty se sousedy</p> <p>Změny ve vedení</p> <p>Nezájem dětí o kroužky</p> <p>Legislativní omezení úvazků</p>

Tabulka 1 DDM Ulita - SWOT analýza

Mezi nejdůležitější silné stránky organizace patří:

Silné stránky

1. Komplexní a bohatá nabídka

Pro zákazníky má DDM Ulita více než 150 kroužků, což tvoří širokou a pestrou nabídku aktivit, kroužku, kurzů a táborů. Ulita nabízí také akce různého typu – taneční soutěže, výtvarné výstavy i celodenní akce s programem pro celou rodinu. Podle zaměstnanců DDM zároveň pestrá škála nabízených kroužků a akcí představuje největší kompetitivní výhodu oproti ostatním subjektům v okolí, které se více specializují na jednotlivé zájmové oblasti.

2. Hezké a příjemné prostředí

Ulita prošla nedávno rekonstrukcí a vnitřní prostory stejně jako venkovní hřiště jsou v dobém stavu a zároveň vybaveny moderní technikou. Veškeré informace pro zájemce i pro rodiče zajišťuje recepce, která zároveň slouží jako informační centrum.

V rámci rekonstrukce pak vznikla také malá kavárna, která společně s komunitní zahrádkou a lavičkami z palet, představuje možnost odpočinku. Zároveň se Ulita nachází v těsné blízkosti dětského hřiště a v docházkové vzdálenosti čtyř základních škol, jednoho gymnázia a několika státních i soukromých školek. Díky tomu má Ulita ideální polohu a díky nízké frekventovanosti nejbližších ulic je i bezpečně dostupná pro děti.

3. Dobrý kolektiv

Vedení DDM je velmi kompetentní a angažované. Snaží se vytvářet co nelepší prostředí nejen pro návštěvníky ale také pro zaměstnance. Vychází jim vstříc a poskytuje i možnosti dalšího vzdělávání, nejen v rámci organizace, ale i na školeních mimo vlastní organizaci. Díky využívání externích lektorů může Ulita nabídnout větší pestrost kroužků a zároveň také větší profesionalitu lektorů a nové přístupy k vedení lekcí. Zaměstnanci zároveň kvitují přátelské prostředí a celkovou pracovní atmosféru v Ulitě.

4. Sociální služby

Klub Beztíže je velkým přínosem pro DDM Ulita. Jeho přímé začlenění do DDM je velkou raritou, protože je to jediný nízkoprahový klub zařazený pod dům dětí a mládeže v Praze. Představuje tak nejen velkou konkurenční výhodou pro Ulitu, ale především velký přínos pro

komunitu mladých lidí na Praze 3. Program klubu je velmi rozmanitý a zaměřuje se nejen na děti z rizikového prostředí, ale cílí také na pomoc jejich rodinám. Díky školenému personálu i náplni práce zároveň v širší perspektivě napomáhá při integraci a budování kontaktů mezi dětmi z rizikového prostředí a většinovou společností.

Slabé stránky

5. Fluktuace lektorů

Největším problémem Ulity je velká fluktuace lektorů. Ta je zapříčiněna především tím, že tým externistů tvoří především studenti středních a vysokých škol. Těm se každý půl tok mění rozvrh a vzhledem k naplněnosti sálů není možné kroužky přesouvat podle rozvrhů lektorů. Další příčinou fluktuace je také nedostatečná možnost karierního růstu. Interní pracovníci jsou velmi často vybírání z externích zdrojů, ale vzhledem k omezenému množství pracovních míst, není možné tento postup zajistit všem.

6. Nedostatek personálu

Jak již bylo zmíněno, lektoři jsou především studenti škol a jejich fluktuace je velmi výrazná. Zároveň je stále komplikovanější shánět lektory nové. Studenti dostávají atraktivnější nabídky z jiných organizací a tím pádem hrozí jejich odchod jinam. Tento problém ovlivňuje také rozšíření nabídky kroužků a akcí.

7. Nedostatek prostor

Vzhledem k neustále se rozšiřující nabídce kroužků, je potřeba i více prostoru, tato slabá stránka je již v řešení. Některým požadavkům bohužel ani tak nebude možné vyhovět. Například zřídit velké venkovní sportovní hřiště není v kapacitních možnostech DDM Ulita. V tomto ohledu se bude muset stále spoléhat na propůjčení nebo pronájem takových prostor.

8. Firemní oblečení

Firemní oblečení je jedním z dalších požadavků pracovníků v Ulitě. Ačkoliv se to nemusí zdát jako velká slabá stránka, podporuje to firemní kulturu a jednotnost organizace. Takové oblečení slouží také jako jeden ze způsobů propagace, vzhledem k tomu, že by ho pracovníci mohli nosit na všech akcích DDM Ulita i mimo ně.

Příležitosti

9. Spolupráce s organizacemi

Užší spolupráci s jednotlivými školami by DDM Ulita mohla získat větší množství přihlášených na kurzy. Mohlo by se jednat o více hodin přímo na školách, zároveň by bylo možné spolupracovat například s Červeným křížem a pořádat kurzy první pomoci a jiné.

10. Inovace marketingu

Sociální sítě jsou velkým tahákem a dobrým marketingovým nástrojem pro oslovení většího množství potenciálních návštěvníků. DDM Ulita je na sociálních sítích aktivní, není však využít jejich celkový potenciál pro získání dalších zákazníků. Pro přilákání mladistvých a teenager by DDM Ulita mohla využít spolupráce s některým z influencerů. Velkým tahákem pro tuto věkovou skupinu jsou také videa. Natočení krátkých spotů z akcí, jednotlivých kroužků nebo akcí by mohlo pomoci s jejich propagací a obsazením.

11. Podpora rodičů

DDM Ulita se zaměřuje především na výuku dětí a mládeže a vzhledem k tomu, že zde děti tráví velké množství svého času je potřeba být v neustálém kontaktu i s rodiči. Ulita pro ně začala pořádat přednášky na některá z aktuálních témat jako je práce s dětmi s ADHD, v plánu je dále například kyberšikana, zdravý kolektiv a jiné. Tyto přednášky měly velmi příznivou odezvu a je zde velký potenciál pro rozvoj.

12. Rozšíření do dalších prostor

Další příležitostí je vzhledem k neustálému rozrůstání nabídky kroužků využití nových prostor. V tuto chvíli Ulita plánuje využít dva nové prostory, a to nově přestavované garáže, které se nachází přímo u DDM Ulita a dále využití nabízených prostor Kliniky v blízkosti.

Hrozby

13. Změna pohledu zřizovatele

Tato hrozba by ve velké míře omezila fungování DDM, kromě toho, že by mohlo být úplně zrušeno by velký dopad měly i případné finanční škrty. Zřizovatelem DDM Ulita je Hlavní město Praha. Tato hrozba se sice zásadní, ale pravděpodobnost jejího vzniku je velmi malá. Změna pohledu zřizovatele, může být, ale zaměřena i na jednotlivé aktivity, které může přestat finančně podporovat. V případě, že by tento scénář nastal, by Ulita musela získat prostředky z vlastních zdrojů nebo jiného externího zdroje. V současnosti je však naplnění této hrozby málo pravděpodobné.

14. Nezájem dětí o kroužky

Moderní doba čím dále tím častěji ovlivňuje chování dětí a dospívajících a v době sociálních médií a internetu je těžší děti zaujmout. Tento trend vede k tomu, že děti méně často vyhledávají volnočasové aktivity jako je sport nebo tanec a přiklání se k počítači, youtube a například natáčení videí.

15. Konkurence

Každým rokem se rozrůstá nabídka volnočasových aktivit pro děti a tím pádem se konkurence stává silnější. Konkurence by zákazníky mohla nalákat na moderní vybavení, aktuálnější nabídku kroužků, spoluprací se zahraničními lektory, nižší cenou nebo hlídáním dětí. V okolí DDM Ulita je více možností trávení volného času, je tedy zásadní si získat co největší počet zákazníků a stávající si udržet. Za vážné konkurenty lze považovat: Rodinné a kulturní centrum Nová Trojka, atelier Kroužek, SK Žižkov, Cheer academy a jiné.

16. Legislativní omezení úvazků

Na předchozí nedostatek navazuje I další slabá stránka organizace a tou je omezení úvazků. Dle předpisů daných zřizovatelem DDM, není možné přijmout více než určený počet lidí na plný či zkrácený úvazek. Tím je ovšem omezena základna pro výuku a je nutností nabírat externí pracovníky na dohodu o provedení práce či činnosti.

Strategie SWOT

Strategie SO

Strategie SO se zaměřuje na uplatnění silných stránek organizace pro využití příležitostí. V tomto ohledu Ulita již začala podnikat kroky, díky kterým strategii SO naplňují. Nové prostory pro kroužky se již připravují a další jsou v jednání. Některé kroužky a akce by se tak mohly v blízké době přesunout do novějších prostor.

Nabídka se také díky nově přichozím odborníkům, rozšiřuje a každý rok je na výběr větší množství kroužků. Díky přesahu do komunity a spolupráci s rodiči se začaly pořádat nové přednášky pro rodiče a jiné zájemce. Nabídku těchto přednášek bude dobré nadále rozšiřovat a zaměřit se na aktuální témata, dětí na internetu, kyberšikany a podobných. Dobrým pomocníkem pro výběr témat by mohla být anketa na facebookovém profilu organizace, kde by rodiče mohli přidávat nové podněty. Zároveň by taková anketa mohla pomoci i při rozšiřování nabídky kroužků. Rodiče i děti by mohli dávat návrhy a hlasovat pro ně.

Možností, jak rozšířit portfolio služeb organizace je samozřejmě více. Jedním z nápadů bylo pořádání Letního kina ve venkovních prostorách Ulity, tato akce by se mohla opakovat celé léto a mohla by nalákat nejen děti, které mají v DDM Ulita velké možnosti vyžití i o prázdninách, ale mohla by také zaujmout mládež z okolí. Nabízí se zde také spolupráce s kinem Aero, které sídlí v blízkosti DDM Ulita. Promítat by se mohli, jak oddechové filmy, tak třeba také naučné filmy s následnou diskuzí. Další možností, která by rozšířila nabídku DDM Ulita je například pořádání dětských oslav na klíč. O víkendech a v pozdějších hodinách jsou již prostory Ulity prázdnější a nabídka prostor pro dětskou oslavu s případným občerstvením a zábavou v podobě taneční, parkurové lekce nebo se zábavou z repertoáru hudebního či divadelního ateliéru by mohla spousta rodičů ocenit. Rozšířit by Ulita mohla určitě i nabídku kurzů pro dospělé či seniory, práce s internetem a počítači, taneční pro dospělé nebo třeba různé druhy cvičení by mohli mít úspěch.

Strategie WO

Strategie WO se zakládá na využití příležitostí k eliminaci slabých stránek. Jak již bylo zmíněno výše, problém nedostatku prostor se již řeší díky získání nových prostor. Ale například pro sportovní halu Ulita nezíská finance ani prostory. Proto je potřeba využít příležitosti ve

spolupráci s přílehlými školami, které mají své sportovní hřiště a tělocvičny a je možné s nimi pronájem nebo zapůjčení těchto prostor domluvit. Tyto prostory lze využít i k pořádání sportovních akcí pro školy a zvýšit tak povědomí o Ulitě, již dříve Ulita pomáhala organizovat školní fotbalové turnaje, velmi oblíbené jsou také ping pongové turnaje nebo například taneční soutěž. Obdobným způsobem by se DDM Ulita mohla rozšiřovat i na jiná místa v Praze. Většina městských částí má svůj Dům dětí a mládeže, ale je možné, že také nemají dostatečný počet lektorů nebo možnost učit některé kroužky. Bylo by tedy možné, po domluvě rozšířit oblast působení Ulity. Tyto kroky již podnikl klub Beztíže a své sociální služby rozšířil na Prahu 10. Obdobným způsobem by také škol zapojit pedagogické vysoké a střední školy a navázat lektory ze škol na některé kroužky. Tímto způsobem by žáci a studenti získali praxi v oboru, mohli načerpané znalosti převést do praxe a zároveň pomoci Ulitě rozšiřovat svou lektorskou základnu. Studenti pedagogických škol s Ulitou již spolupracují a chodí se dívat na vedení určitých lekcí. Bylo by pro ně určitě přínosné, některé kurzy také vést. To by mohlo pomoci i stávajícím lektorům, kteří mají jen základní pedagogické vzdělání, mohli by se naučit novým druhům výuky a zapojování dětí.

Další příležitostí je definice pozic a kompetencí. Vzhledem k tomu, že Ulita má pouze dvacet tři stálých zaměstnanců, kteří si často prošli několika pozicemi v Ulitě, stává se, že hranice mezi některými pozicemi se ztrácí a nejsou jasné kompetence. To může vést k pozdnímu zadávání i odevzdávání úkolů a obecnému zmatku. Bylo by tedy vhodné jasně sepsat jednotlivé pozice, jejich úkoly, jejich rozsah a kompetence. Ulita je velmi rodinnou organizací a každý každému rád pomůže, ale i tak by si zaměstnanci navzájem do práce zasahovat neměli.

Strategie ST

Strategie ST využívá silných stránek organizace pro eliminaci nebo zmírnění hrozeb. Například hrozbě konkurence se snaží Ulita neustále předcházet. Své kurzy se snaží inovovat o zlepšovat, školit lektory a garanti jednotlivých odborností dohlížejí na kvalitu výuky. DDM se zajímá o nové a trendy kroužky a rozvíjí své portfolio o nové taneční i hudební styly. O technické kroužky o kroužky spojené s počítači, úpravou fotografií a dalších. Rozšiřuje také své sociální služby a v rámci kroužků využívá inkluze.

Největší hrozbou je ovšem nedostatek personálu, všechny nové kroužky, akce i programy inkluze vyžadují nové posily do týmu. Je tedy nutné začít spolupracovat s vysokými školami,

předat nabídku práce v jejich blízkosti a poutavým způsobem. Tomu by mohla napomoci také marketingová videa a spoty, která by jistě zaujala více než klasické inzeráty. V tomto ohledu lze doporučit komunikovat i zaměstnanecké výhody, možnosti práce i o prázdninách, kdy mají studenti nejvíce času. Možnost seberealizace je mladými lidmi velmi vítána a mohla by přispět k získání nových pracovníků.

Bodem, který je v této strategii sporný je finanční jistota díky zřizovateli a možná hrozba jeho pohledu na Ulitu a její financování. Této hrozbě jde předejít především dobrými výsledky organizace, které budou zajištěny pouze, pokud bude návštěvnost akcí a kroužků dostatečná a program smysluplný. Návštěvnost akcí a kroužků se Ulita snaží navýšit díky marketingové strategii mířené především na sociální síť. Zde bych doporučila zaměřit se ještě na další cílovou skupinu – teenagery. Výše je již zmíněno, že se o to vedení Ulity už pokoušelo, ale možná ne úplně ideální cestou. V tomto případě by bylo vhodné například oslovit některého influencera, který by v ulitě mohl uspořádat soutěž nebo se zúčastnit některé z akcí.

Strategie WT

Strategie WT minimalizuje slabé stránky a čelí hrozbám. Největší slabinou DDM Ulita je, jak již bylo zmíněno, velká fluktuace lektorů. Každé DDM má pouze omezené množství úvazků pro interní pracovníky, který bohužel nelze překročit. Ostatní lektori a jiné pomocné síly pracují na dohodu o provedení práce nebo na dohodu o provedení činnosti. To způsobuje problém ve fluktuaci. Lektory jsou převážně studenti, kteří mají každý půlrok jiný rozvrh, a ne vždy ho mohou přizpůsobit lekci, kterou zrovna učí. Zároveň jsou lekce často poskládány jednotlivě, takže lektor si musí udělat čas přímo na onen stanovený čas a poté má opět volno. Pokud by bylo možné poskládat lekce do určitých bloků, bylo by to pro lektory výhodnější.

Toto také souvisí s hrozbou nedostatku personálu. Ulita se neustále snaží o vymýšlení nových projektů a zařazování nových lekcí, opět ale naráží na nedostatek lidí, kteří by akce mohli organizovat případně nové lekce učit. Změna pohledu zřizovatele je asi největší i když prozatím nejméně pravděpodobnou hrozbou. Vedla by k uzavření DDM nebo k restrukturalizaci, pokud by zřizovatel například neposkytl dostatek peněz pro řízení v aktuálním stavu.

Nedostatek prostor je také slabou stránkou, na které DDM Ulita neustále pracuje a snaží se rozšiřovat své objekty. V roce 2014 byl dostavěn malý taneční sál se šatnami a veškerým vybavením. Část těchto prostor je využívána k vedení únikové hry, která je součástí nabídky

akcí. Program je realizován pro školní kolektivy ze základních a středních škol, pro rodiny, různorodé skupiny, ale i v rámci akcí jako doprovodný program. Přihlásit se lze online nebo na recepci. Prostory, které ovšem Ulita nemá možnost zařídit je velké sportovní hřiště nebo další tělocvičnu. Proto je také velmi důležité vyvarovat se hrozbě nespolupráce škol, které tělocvičny i hřiště Ulitě poskytují.

Vyhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy bylo provedeno pomocí párového srovnání na základě Fuellerova trojúhelníku. Tato metoda srovnává vždy dva faktory, kdy ten, který je považován za důležitější získá bod. Fuellerova metoda je v tomto případě vhodná především z důvodu své jednoduchosti a podání jednoznačného výsledku.

1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16		
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16			
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16				
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16					
6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	8	9	10	11	12	13	14	15	16						
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
8	9	10	11	12	13	14	15	16							
8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
9	10	11	12	13	14	15	16								
9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
10	11	12	13	14	15	16									
10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
11	12	13	14	15	16										
11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
12	13	14	15	16											
12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
13	14	15	16												
13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13
14	15	16													
14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
15	16														
15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
16															
16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16

Tabulka 2 Fuellerův trojúhelník (vlastní zpracování)

	číslo faktoru	četnost	pořadí faktoru	součet %	
Silné stránky	1	7	7,8,9,10	20,83%	Silné stránky
	2	7	7,8,9,10		1. Komplexní a bohatá nabídka
	3	6	11,12		2. Hezké a příjemné prostředí
	4	5	13		3. Dobrý kolektiv
Součet		25			4. Sociální služby
Slabé stránky	5	15	1	26,67%	Slabé stránky
	6	11	4		5. Fluktuace lektorů
	7	4	14		6. Legislativní omezení úvazků
	8	2	15		7. Nedostatek prostor
Součet		32			8. Firemní oblečení
Příležitosti	9	8	5,6	28,33%	Příležitosti
	10	13	3		9. Spolupráce s organizacemi
	11	6	11,12		10. Inovace marketingu
	12	7	7,8,9,10		11. Podpora rodičů
Součet		34			12. Rozšíření do dalších prostor
Hrozby	13	8	5,6	24,17%	Hrozby
	14	7	7,8,9,10		13. Změna pohledu zřizovatele
	15	0	16		14. Nezáměr dětí o kroužky
	16	14	2		15. Konkurence
Součet		29			16. Nedostatek personálu
Celkem		120		100%	

Tabulka 3 Fuellerův trojúhelník vyhodnocení (vlastní zpracování)

	četnost	%		četnost	%
Silné stránky (S)	25	20,83%	Příležitosti (O)	34	28,33%
Slabé stránky (W)	32	26,67%	Hrozby (T)	29	24,17%
Rozdíl	-7	-5,84%	Rozdíl	5	4,16%
Výsledná strategie - Slabé stránky a Příležitosti (WO)					

Tabulka 4 SWOT analýza vyhodnocení (vlastní zpracování)

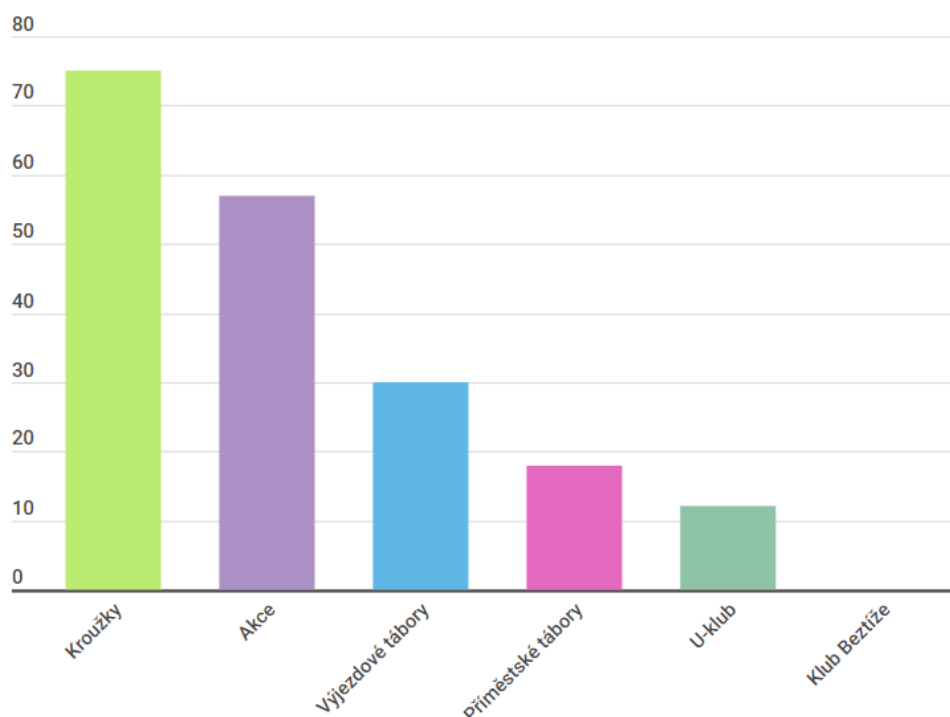
3.8 Výsledky dotazníkového šetření

Pro zjištění názoru cílové skupiny, tedy rodičů dětí, které navštěvují kroužky v DDM Ulita, byl vybrán dotazník, který byl předán rodičům pomocí emailu nebo osobně. Ten měl sedm otázek a jeho cílem bylo zjistit, jakým způsobem se dotazovaní o DDM Ulita dozvěděli a zda vědí o akcích a kroužcích, které organizace pořádá. Byl vymezen také prostor pro návrhy kroužků a akcí, které by rodiče zajímaly a pro doporučení ke zlepšení marketingové komunikace.

Do dne vyhodnocení bylo odevzdáno 81 vyplněných dotazníků a 75 jich bylo možné zpracovat. Získaná data byla zpracována v programu Microsoft Excel. Jak již bylo zmíněno, respondenty dotazníkového šetření byli rodiče nebo zákonní zástupci dětí navštěvujících akce či kroužky DDM Ulita. Dotazník měl 5 uzavřených otázek, přičemž u 2 bylo možné zaškrtnout více než jednu možnou odpověď a 2 otevřené otázky.

1. Jaký typ akce nabízené DDM Ulita navštěvujete? Můžete zaškrtnout i více:

- Kroužky
- Akce
- Výjezdové tábory
- Příměstské tábory
- U – klub
- Klub Beztíže



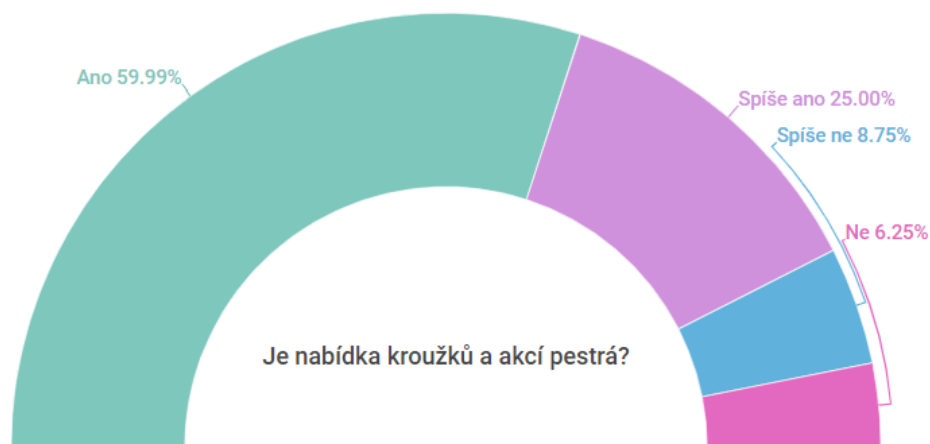
Graf 1 vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)

V této otázce bylo možné zaškrtnout více možností, čehož velká většina respondentů využila. Přesněji, 64 lidí odpovědělo, že jejich děti navštěvují dvě a více aktivit, které Ulita pořádá. Vzhledem k tomu, že byl dotazník rozeslán a rozdán rodičům dětí z kroužků, 100 procent dotazovaných odpovědělo, že dítě chodí na některý z kroužků. 76 procent pak navštívilo některou z akcí Ulity. Na výjezdové tábory jezdí 40 procent dětí dotazovaných rodičů a na příměstské tábory pouze 24 procent. Nabídku U – klubu využívá 16 procent dotazovaných. Klub Beztíže nebyl zaškrtnut ani jednou, což je dáno jeho zaměřením na jinou cílovou skupinu.

Z odpovědí vyplývá, že děti často nenavštěvují pouze kroužky DDM Ulita, ale velké množství z nich využívá i nabídky U – klubu, akcí a táborů. Partnerství mezi organizací a rodiči tedy funguje dobře a atraktivní není pouze docházení na určitý kroužek, ale obecně trávení volného času na akcích a v prostorách Ulity.

2. Myslíte si, že je nabídka kroužků a akcí pestrá (velká nabídka různých druhů kroužků)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím



Graf 2 vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)

Cílem této otázky bylo zjistit, zda v Ulitě chybí nějaká aktivita, kterou by rodiče rádi využili. Často se v doplňující otázce vyskytl kroužek, který Ulita nabízí, ale rodiče o tom pravděpodobně nevědí. 84 % rodičů je s nabídkou Ulity spíše, nebo zcela spokojeno, což poukazuje na to, že pestrost nabídky je opravdu silnou stránkou organizace. Pouze 12 rodičů není spokojeno s nabídkou kroužků, z toho pouze 4 nejsou spokojeni vůbec. Možnost „Nevím“ si nevybral ani jeden z rodičů.

Tato část dotazníkového šetření potvrzuje silnou stránku organizace a tou je komplexní a bohatá nabídka kroužků a akcí. Pro vedení DDM to ovšem neznamená, že není možnost

dále rozšiřovat nabídku aktivit. Zájem o multimediální, technické a technologické kroužky v budoucnu určitě poroste a bude tak potřeba na vyšší zájem reagovat.

3. Jaké kroužky nebo akce vám případně chybí?

Seznam kroužků, které rodiče postrádají je následovný:

Tenis, squash, contemporary dance (moderní tanec), sbor, posilování pro ženy, taneční pro dospělé, jóga pro rodiče s dětmi nebo pro páry, počítače pro seniory a práce se sociálními sítěmi.

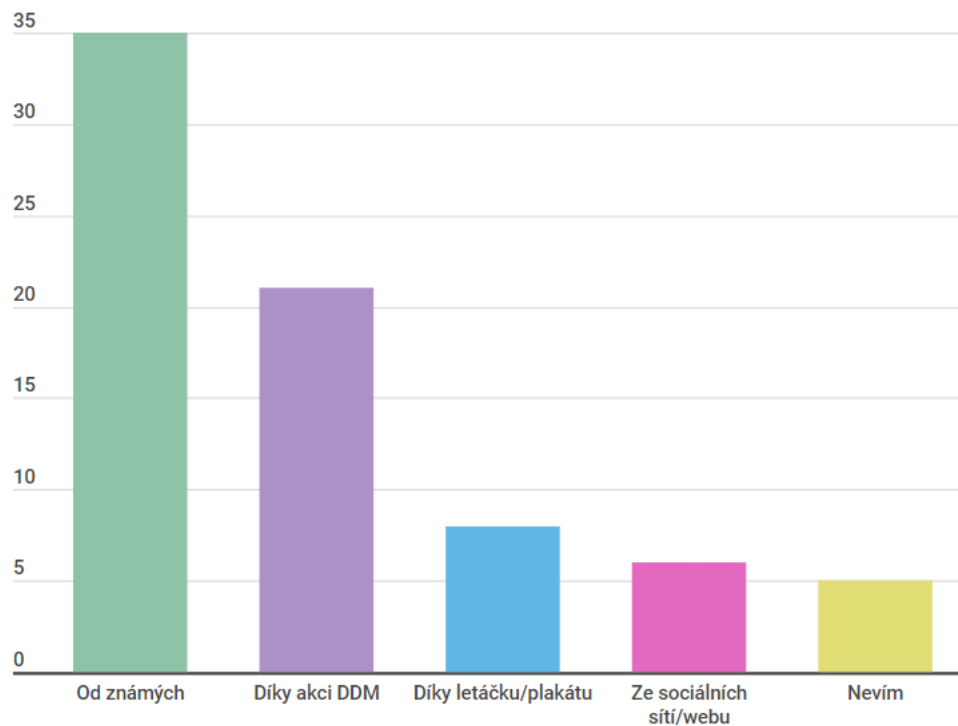
Akce, které by Ulita dle rodičů mohla nabízet jsou:

Víkendové výlety nebo soustředění.

Tato otázka přináší nové podněty pro vedení DDM, které bude muset rozhodnout, zda některý ze zmíněných kroužků zařadit do své nabídky. Sporty jako tenis nebo squash není možné v současnosti veřejnosti nabídnout, protože vyžadují speciální tělocvičnu a kurty. V požadovaných aktivitách je velké množství kroužků pro dospělé nebo rodiče s dětmi, ale ti vzhledem k nízké poptávce nepředstavují pro Ulitu hlavní cílovou skupinu. Do budoucna by bylo vhodné zjistit případný zájem pomocí dotazníkového šetření prostřednictvím emailu nebo Facebooku, a v případě zájmu některé tyto kurzy zařadit. Víkendové akce pořádají někteří vedoucí kurzů samostatně a nejsou otevřeny pro všechny děti, ale pouze pro návštěvníky daného kurzu. Vzhledem k náročnosti organizace takových aktivit nejsou pro Ulitu celkově příliš atraktivní.

4. Jak jste se o Domu dětí a mládeže Ulita dozvěděli?

- od známých
- ze sociálních sítí
- díky akci pořádané Ulitou
- díky letáčku/ plakátu, který jsem viděl(a)
- díky reklamě v radiu/časopise
- už nevím



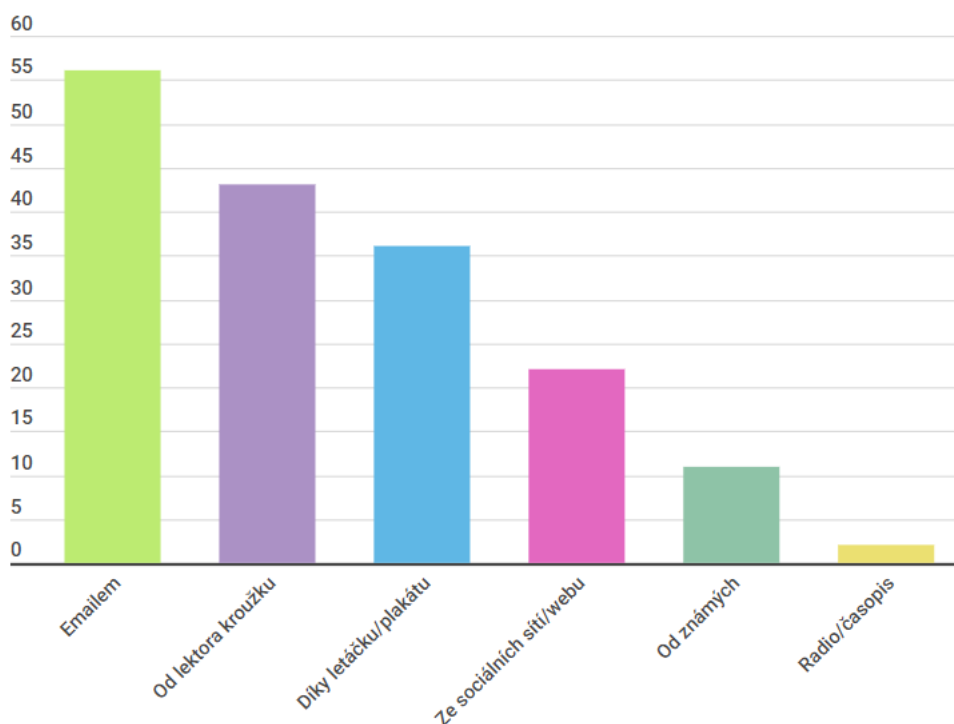
Graf 3 vyhodnocení otázky č. 4 (vlastní zpracování)

Výsledky z otázky číslo tři napomohou Ulitě získat informace o tom, který způsob propagace funguje, a které je potřeba zlepšit. Odpovědi v této otázce se rozdělily mezi pět možností, jedinou nevybranou možností byla reklama v rádiu/ časopise. 35 rodičů (46,7 procent) se o DDM dozvědělo od známých, 6 (8 procent) ze sociálních sítí, 21 (28 procent) díky akci pořádané Ulitou, 8 (10,67 procent) díky letáčku či plakátu, který viděli, a zbylých 5 (6,57 procent) si to již nepamatuje.

Dům dětí a mládeže Ulita je poměrně známou organizací ve svém okolí i díky své dlouhé historii, což je jeden z důvodů, proč se rodiče o Ulitě dozvídají od známých a přátel. Potvrzuje to další ze silných stránek organizace, kterou je dobré jméno organizace. Mezi akce, díky kterým se rodiče mohou o Ulitě dozvědět lze počítat například třídní schůzky, kterých se pracovníci DDM Ulita účastní, propagace před školami a jiné. Tento způsob propagace evidentně dobře funguje a Ulita může tento potenciál využít. Naopak zaměřit by se měla především na sociální sítě, které mají odezvu nízkou. V tom případě by mohla být nápomocná i reklama na Facebooku, kterou ředitelka organizace plánuje zavést.

5. Jak se dozvídáte o aktuálních akcích DDM Ulita? Můžete zaškrtnout i více:

- od známých
- od lektora kroužku
- ze sociálních sítí
- emailem
- díky letáčku/ plakátu, který jsem viděl(a)
- díky reklamě v radiu/časopise
- o nových akcích nevím



Graf 4 vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)

Jednotlivé akce jsou promovány výše zmíněnými kanály a rodiče u této otázky opět mohli vybrat více možností. Všichni respondenti označili více než jednu odpověď.

Od známých se o akcích dozvídá 11 rodičů, od lektora kroužku 43, ze sociálních sítí 22 rodičů, možnost emailem zaškrtno 56 rodičů, díky letáčku či plakátu 36 a díky reklamě v radiu či časopise 2 lidé. Možnost o nových akcích nevím nezaškrtnl ani jeden z rodičů.

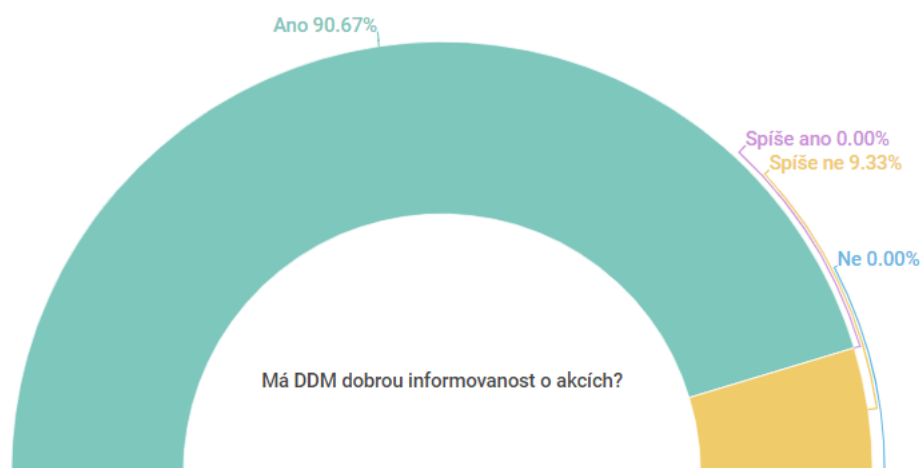
Z této otázky je evidentní, že prostředek komunikace, na který by se Ulita měla zaměřit, představují sociální sítě. Velmi populární a atraktivní jsou video pozvánky na akce, které zaujmou lépe než psaný text nebo grafické zpracování. O některých akcích Ulita například

na Instagramu neinformuje vůbec. Bylo by tak možné například na akce upozorňovat pomocí videa (Instastorie), fotografie nebo grafiky umístěné na sociální síť. To by také umožnilo sdílet videa ze zákulisí příprav a nalákat tak děti i rodiče na aktivity, které se připravují. Sociální síť zároveň umožňují sdílení příspěvků uživateli, čímž by se mohly informace o akcích samovolně šířit mezi cílovou skupinou.

Zároveň tato otázka ukazuje, že účinným kanálem je mailing a v případě potřeby zasahuje největší množství rodičů.

6. Myslíte si, že má DDM dobrou informovanost o svých akcích?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne



Graf 5 vyhodnocení otázky č. 6 (vlastní zpracování)

Tato otázka byla zodpovězena poměrně jednoznačně, 68 respondentů označilo možnost „ano“, pouze 7 jich označilo možnost „spíše ne“.

7. Co by mohla Ulita ve své informovanosti/propagaci zlepšit?

Poslední otázka byla otevřeného typu a každý z respondentů mohl napsat vlastní tip na zlepšení propagace. Ne každý z dotazovaných na tuto otázku odpověděl, ale mezi tipy se objevil například interaktivnější způsob vedení sociálních sítí, sdílení videí z akcí nebo uveřejnění reklamy v deníku Prahy 3.

3.9 Mikrocensus

Pro účely zjištění informovanosti o Domě dětí a mládeže Praha 3 Ulita a jeho aktivitách byl náhodně vybrán vzorek obyvatel Prahy 3, těchto dvacet jedna lidí bylo dotazováno ohledně aktivit této organizace. Dotazováno bylo devět lidí bydlících v blízkosti Ulity a dvanáct ze vzdálenějších částí Prahy 3. Otázky byly tři a byly otevřeného charakteru. Jejich účelem bylo zjistit povědomí o Ulitě na Praze 3, zda Ulitu lidé znají a případně odkud. Mikrocensus doplňuje výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na zákazníky DDM Ulita, zatímco mikrocensus zahrnuje poznatky získané od lidí bez vztahu k DDM.

1. Věnujete se vy nebo vaše dítě nějakým zájmovým aktivitám? V případě, že ano, jakým? V této otázce všichni dotazovaní odpověděli, že se oni sami nebo jejich děti věnují nějakému kroužku nebo zájmové aktivitě. Dotazovaní se věnují tanci, volejbalu, basketbalu, cvičení. Skautingu, jazykům – španělštině a angličtině, fotografování a hraní na kytaru a klavír a jiným aktivitám. Těmto aktivitám se věnují ve volném čase, a i jazyková výuka je nadstavbou nezávislou na škole. Některé děti dotazovaných rodičů momentálně nenavštěvují žádný kroužek a rodiče by je někam rádi zapsali.

2. Jakým způsobem aktivity realizujete a jste spokojeni s poskytovanými službami?

Děti dotazovaných chodí buď na kroužek, kde se hodinu týdně učí danou aktivitu, nebo jsou součástí soutěžního týmu, kde výuka probíhá dvakrát týdně a o víkendu se jezdí na soutěže. Výjimkou je pak především skauting, který probíhá i o víkendech formou výletů a jiných aktivit. V případě basketbalu a volejbalu pak ještě přichází trénink v posilovně jako třetí doplňující cvičení v týdnu. Hra na klavír je součástí výuky na ZUŠ, kde se děti kromě hry na klavír učí i čtení z not a obecnou hudební průpravu.

Dotazovaní jsou poměrně spokojeni s výukou i službami, ačkoliv jsou kroužky poměrně drahé a často mají problém s přiváděním a vyzvedáváním mladších dětí z kroužků. Čtyři dotazovaní budou v příštím pololetí hledat výuku jinde, z důvodu změny lektora a nespokojenosti s ním.

3. Znáte DDM Praha 3 Ulita a víte, jaké služby nabízí?

V této otázce osm dotazovaných, kteří bydlí v blízkosti, odpověděli, že ano. Jedno z dětí jezdí pravidelně na tábory s Ulitou, jiný kroužek ale nenavštěvuje. Tři další děti dříve některý z kroužků navštěvovaly. V dalším případě dotazovaný hledal kroužky pro děti a narazil na nabídku Ulity, přičemž ale nabídka nebyla dostačující. Basketbal, který rodiče společně vybrali jako kroužek pro syna, je v Ulitě vyučován jen jako kroužek a není na soutěžní úrovni, a proto zvolili jinou organizaci. Jeden z dotazovaných o Ulitě vůbec nevěděl a žádnou zájmovou aktivitu ani nevyhledává pro sebe ani své blízké. Poslední dotazovaný z okolí DDM Ulita, tuto organizaci znal, ale nevěděl, jaké služby nabízí. Ze zbylých dvanácti dotazovaných bydlících v jiných částech Prahy 3 skoro nikdo DDM Ulita neznal. Pouze tři dotazovaní o Ulitě slyšeli, všichni od známých, jejichž děti DDM Ulita navštěvují. Při dalším rozhovoru jeden z nich zjistil, že zná aktivity nízkoprahového klubu Beztíže, ale nevěděl, že je součástí DDM Ulita. Jeden z dotazovaných si vzpomněl, že v mládí navštěvoval kroužek stolního tenisu DDM Praha 3. Zbylých sedm tedy o DDM Praha 3 Ulita nevědělo vůbec nic.

3.10 Vyhodnocení – zjištěné nedostatky

SWOT analýza

Z tabulky číslo šest vyplývá, že strategií, na kterou je potřeba se zaměřit je strategie WO, ta využívá příležitosti k odstranění slabých stránek organizace. Z Fuellerova trojúhelníku je evidentní, že největší slabinou organizace je vysoká fluktuace lektorů. Pro snížení fluktuace lektorů může Ulita využít příležitosti spolupráce s vysokými a středními školami a navázat studenty ze škol na některé kroužky. Tímto způsobem by žáci a studenti získali praxi v oboru, mohli načerpané znalosti převést do praxe a zároveň pomoci Ulitě rozšiřovat svou lektorskou základnu. Obdobným způsobem je již řešen problém s nedostatkem vhodných prostor pro sportovní aktivity. V tomto případě Ulita spolupracuje se základními školami v okolí a využívá

jejich prostory pro kroužky a akce. Jednou z největších příležitostí je inovace marketingu, ta by mohla přinést nejen nárůst zájmu o kroužky především teenagerů, jejichž kroužky nejsou plně obsazeny, ale také napomoci náboru nových lektorů. Inovativnější a interaktivnější způsob komunikace s veřejností, by mohla i více zaujmou při nabízení práce lektorům.

Dotazníkové šetření

Z dotazníkového šetření obecně vyplývá, že rodiče jsou s nabídkou kurzů a akcí spokojeni. Ulita nabízí více než 150 kroužků pro děti a mládež a snaží se pokrýt co největší rozpětí aktivit. Každý rok otevírá nové, moderní kroužky, nabízí různorodé akce a díky tomu následuje trendy ve společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynul zájem o kurzy pro dospělé, což vytváří další možnost růstu a oslovení nové zájmové skupiny. O Ulitě jako takové se rodiče dozvěděli často od známých, díky čemuž přihlásili své děti do kroužků, případně přišli na některou ze zmíněných akcí. Pozitivní reference jsou dobrým prostředkem pro zvyšování povědomí, podporování dobrého jména organizace jako celku a jsou pozitivní reklamou DDM. Vzhledem k tomu, že Ulita se na svých akcích snaží co nejvíce přiblížit dětem i teenagerům pomocí interaktivních dílen, kde představuje své kroužky, je dalším pozitivem, že i díky těmto akcím rodiče o Ulitě získají víc informací a následně přihlásí své potomky na kroužek. Nepříznivým výsledkem šetření je nedostatečný zásah pomocí sociálních sítí. V dnešní době internetu a sociálních sítích, by tento bezplatný prostředkem mohl být jedním ze základních stavebních kamenů propagace organizace jako takové i jednotlivých akcí. Jak bylo zmíněno v odpovědích dotazníku, větší interaktivita sociálních sítí by mohla napomoci získat nové uchazeče o kroužky a návštěvníky akcí. Využívání krátkých spotů na facebookové i instagramové platformě by mohla zaujmout i větší množství teenagerů. V rámci již stávající zákaznické základny je nejefektivnějším způsobem marketingové komunikace emailing. Tento způsob stále oslovuje největší počet rodičů, společně s přímým kontaktem s lektorem. Jak již bylo zmíněno potenciál sociálních sítí není plně využit ať vzhledem k obsahu, tak vzhledem k možnosti využití placených reklamních bannerů.

Mikrocensus

DDM Ulita nabízí kroužky a akce převážně pro děti a mládež na Praze 3, ale i v jejím okolí. Z rozhovorů vyplývá, že lidé bydlící v okolí DDM Ulita tuto organizaci znají a vědí o aktivitách, které nabízí. Lidé bydlící ve vzdálenějších částech Prahy 3 již o Ulitě a její nabídce aktivit spíše neví. Ulita se snaží povědomí o sobě rozvíjet například stánkem na začátku školního roku v obchodním centru Atrium Flóra. Bylo by ale vhodné zapojit i rozsáhlejší internetovou kampaň. Jak již bylo navrhováno výše, autor práce by doporučil komplexnější spravování sociálních sítí, Instagramu a Facebooku. V období zápisů by byla určitě vhodná i placená reklama na těchto portálech.

Shrnutí

Efektivita marketingové strategie neziskové organizace DDM Ulita Praha 3 byla zkoumána třemi metodami. Nejprve byla sestavena a vyhodnocena SWOT analýza, jejím výsledkem bylo zaměření se na strategii WO, tedy využití příležitostí pro eliminaci slabých stránek.

Dotazníkové šetření bylo distribuováno mezi rodiče dětí, které jsou účastníky kroužků a akcí DDM Ulita. Dotazník byl zaměřen na zjištění efektivity jednotlivých komunikačních kanálů. Nejeftivnější způsob oslovování nových zákazníků je díky informacím o známých a díky akcím, které DDM pořádá. E-mailing pak nejlépe funguje k předávání informací pro stávající zákazníky. K nabídce kroužků a akcí nebyly žádné větší výhrady, i když pár návrhů na nové aktivity bylo. Nejméně efektivním způsobem komunikace jsou sociální sítě, což je škoda vzhledem k jejich potenciálu. Návrhu k rozšíření se dále věnuji v další kapitole. Poslední metodou zkoumání byl mikrocensus provedený s obyvateli Prahy 3, kteří se aktivně neúčastní akcí DDM Ulita. Účelem tohoto mikrocensu bylo zjištění povědomí o organizaci v blízkosti. Zároveň bylo zjišťováno, zda jsou dotazovaní nebo jejich blízcí potencionálními zákazníky Ulity. Výsledkem bylo, že obyvatelé těsné blízkosti Ulity, tuto organizaci znají, obyvatelé vzdálenějších částí Prahy 3 již Ulitu neznají a většina dotazovaných se účastní nebo chce účastnit obdobných aktivit, které Ulita nabízí.

Po celkové analýze je evidentní, že DDM Ulita využívá marketingovou strategii tahem, kdy se snaží zaujmout zákazníka přímo a stimulovat tak poptávku po nabízených službách. Zároveň je Ulita organizací, která se dle Kotlera zařazuje do třetí skupiny firem, které napodobují velké firmy a jejichž největším zájmem jsou věrní a loajální zákazníci.

3.11 Návrhy na zlepšení

Vzhledem k výsledkům analýzy výše, která identifikovala jako nedostatky především, marketing na sociálních sítích. DDM Ulita Praha 3 na sociálních sítích již propaguje své akce, přístup však není dostatečně konzistentní a inovativní. Zlepšení marketingu na sociálních sítích by mohlo oslovit větší množství teenageru a plně obsadit kapacitu kroužků pro tuto věkovou skupinu.

Druhým zásadním problémem je fluktuace lektorů, což není problém marketingového charakteru, ale je možné ho podpořit. Tomuto tématu se věnuje druhý návrh na zlepšení, jehož účelem je především zlepšit marketingovou komunikaci vzhledem k potencionálním zaměstnanců.

Třetí návrh se věnuje zlepšení povědomí o DDM Ulita ve vzdálenějších částech Prahy 3.

Inovace marketingu na sociálních sítích

První doporučení vychází ze SWOT analýzy, která byla provedena společně s týmem vedení Ulity. Jedním z projednávaných témat bylo oživení marketingu, které by mohlo přilákat teenagery jako zájmovou skupinu. Nedostatečný dosah sociálních sítí byl pak potvrzen i v dotazníku, který byl poskytnut rodičům dětí navštěvujících DDM Ulita.

První fází pro inovaci práce se sociálními sítěmi je určení pracovníka, který je bude spravovat. Člověk na této pozici má za úkol tvořit obsah a cílit jej na potencionální zájemce o kroužky, akce či jiné aktivity. Jeho úkolem je zároveň také udržování dobrého jména firmy a řízení vztahu se zákazníky. Vzhledem k tomu, že Ulita využívá pouze úzké spektrum sociálních sítí, je možné tuto práci přiřadit k některé stávající pozici či ji případně zadat brigádníkovi. To, že se o sociální síť bude starat pouze jeden člověk, napomůže celistvosti marketingové komunikace a její struktuře.

Dalším krokem by byl výběr vhodných médií pro účel komunikace. Z tohoto pohledu Ulita postupovala správně, protože využívá Facebook a Instagram. Facebook je sociální sítí, na které se pohybuje nejvyšší počet uživatelů, a to ze všech věkových skupin. Podle průzkumů z roku 2019 jsou na Facebooku denně aktivní více než čtyři miliony uživatelů v České republice (Facebook, [online], 2019). To vytváří nejvhodnější platformu pro získání nových a informování stávajících návštěvníků Ulity. Instagram je platformu, která roste každým dnem a v Česku má dva a půl milionu uživatelů (Facebook, [online], 2019). Facebook je rozšířen mezi

všechny věkové skupiny od třinácti do padesáti let, Instagram má oproti tomu většinové zastoupení ve věkové skupině od třinácti do dvaceti pěti let, na této platformě je vhodné oslovovat především mládež. Obě tyto platformy skýtají velký potenciál pro komunikaci.

Třetím krokem je výběr informací, které je vhodné a potřebné sdělit. V tomto případě by se organizace obecně měla zaměřit na kvalitu, nikoliv kvantitu a prezentovat především menším množstvím kvalitních příspěvků. Je důležité zaměřit se na obsah sdělení spíše než na využití všech kanálů v co největším množství. Inovací v tomto případě by mohla být například spolupráce se zvoleným Influencerem. Vhodnými influencery by mohly být sestry Lucie a Nicole z kanálu A Cup of style, které kroužky a akce v Ulitě navštěvovaly více než 5 let. Jejich základna sledujících čítá přibližně 50 tisíc lidí na Facebooku a 150 tisíc na Instagramu, přičemž se většinou jedná o dívky ve věku od jedenácti do dvaceti let. A Cup of style by proto mohl být ideálním volbou pro spolupráci. Tato by mohla spočívat třeba v tom, že by se dívky ve svých příspěvcích zmínily o možnosti přihlášení se na kurzy v DDM Ulita nebo například informovaly o jejich osobním zapojení na některé z akcí Ulity. Dalším vhodným mediátorem by mohla být příprava videí či krátkých spotů a jejich umístění na sociální síť. Tato videa by mohla představovat jednotlivé kroužky, Ulitu jako celek nebo by mohla sledujícího zvat na jednotlivé akce DDM Ulita. Délka pozvánek na akce by neměla přesáhnout třicet vteřin a měla by sdělit ty nejzákladnější informace, a kde se případně dají dohledat konkrétnější detaily. Videa by měla být krátká proto, aby udržela po celou dobu 100 procentní pozornost sledujícího, delší videa ho mohou nudit a je možné, že jej vypne před předáním veškerých informací.

Fluktuace lektorů

Dalším zásadním problémem, který byl identifikován především pomocí analýzy SWOT, je velká fluktuace lektorů. Jedná se především o lektory, kteří jsou zaměstnání brigádně a pracují na dohodu o provedení práce nebo činnosti. Vysoká míra fluktuace je dána tím, že na těchto pozicích často pracují studenti, kterým se každého půl roku mění rozvrh, a tak často nemohou kroužek dále vést. Dalším důvodem častých odchodů je časová náročnost práce. Jednotlivé kroužky jsou často naplánovány na různé dny taky, aby to co nejvíce vyhovovalo zájemcům o kroužky. To vede k tomu, že lektor musí dojet na jednu lekci a poté má opět volno. Řešením by bylo zařazení více kroužků stejného lektora do bloku, což není vždy možné a zároveň by to neřešilo problém případného odchodu z důvodu změny v rozvrhu. Tento problém je především

v rukou personálního oddělení a vedení DDM, i tak to je možné jeho řešení marketingově podpořit. Dobře cílený marketing totiž nezasahuje pouze potencionální zákazníky, ale správně by měl oslovit i potencionální zaměstnance. V případě Ulity se nabídky práce vystavují na Facebook, na portál jobs.cz a na facebookové stránky pedagogických škol. Nabídek obdobných pozic je větší počet, a tak by bylo vhodné zaujmou potencionální zájemce o práci interaktivnější formou. Tento krok by se mohl propojit s návrhem na inovaci marketingu sociální sítí a mohly by být vytvořena videa pro nábor nových zaměstnanců.

Pro podporu firemní kultury a pocitu sounáležitosti lektorů s organizací je možné zařadit například speciální Instagram příspěvky. Každým třetím příspěvkem by například mohla být fotografie lektora samotného nebo s dětmi z kroužku a krátkým povídáním o jeho kariéře, zkušenostech a představách o vedení kroužku a práci s dětmi. Firma by tak dala najevo toho, že si lektorů a jejich práce váží a zároveň by je více představila zájemcům o kroužky. Pravidelnost jednotlivých typů příspěvku na Instagramu vytváří pravidelnou mřížku a vzhled celého profilu vypadá více profesionálně. Tyto příspěvky by se střídaly s pozvánkami na akce a fotografiemi z kroužků a jiných aktivit. Jediným úskalím může být změněné podmínky GDPR o zveřejňování fotek a osobních údajů. Pokud by se jednalo o děti, které se účastní kroužků DDM Ulita, je tento problém eliminován, rodiče společně s přihláškou na kurzy podepisují i souhlas se zveřejňováním fotografických a video záznamů.

Posílení marketingové komunikace

Výsledky mikrocensu potvrdily výchozí hypotézu, že DDM Ulita je organizací známou ve svém okolí, ale není tak známá ve vzdálenějších částech Prahy 3. Pro posílení povědomí o organizaci by bylo vhodné zaměřit se s aktivitami nejen na školy v okolí, ale nabízet spolupráci i školám v ostatních částech Prahy 3. Projekt Ulita školám je nastaven přímo pro tento typ propagace a nabízí školám možnost zařídit jakýkoliv kroužek, o který by byl zájem spolu se zajištěním pedagogické odbornosti. V případě zájmu o spolupráci některé z nově oslovených škol, by bylo možné zařídit i ukázkové lekce v rámci školního tělocviku nebo jiného vhodného předmětu. Tak by si děti vyzkoušely nový přístup k pohybu nebo hudbě a možná by se staly i novými zákazníky DDM Ulita. Nejméně náročnou formou propagace by mohlo být vylepení plakátů a letáčků o aktivitách nabízených DDM Ulita v prostorách škol. Moderním způsobem propagace tanečních, divadelních a pohybových aktivit by také mohl být tzv. Flashmob. Jedná se

o bleskovou akci, kdy se na určitém místě v daný čas objeví velké množství tanečníků, divadelníků nebo lidí s jinou společnou aktivitou, kteří v krátkosti předvedou nacvičené představení. Následně se bez jakéhokoliv komentáře opět rozejdou. V rámci marketingové propagace by se mohl konat v blízkosti škol a protagonisté by na místě mohli zanechat letáčky nebo performovat v oblečení s logem Ulity, aby se přihlížející dozvěděli, o jakou organizaci se jednalo. Zároveň by z takové akce vzniklo video použitelné pro další propagaci na sociálních sítích. Je možné, že děti ze vzdálenějších škol navštěvují kroužky ve svém nejbližším okolí, ale právě zvýšení povědomí o činnosti DDM Ulita nebo nabízení kroužků v prostorách škol by mohlo oslovit další potenciální zájemce o akce Ulity. Tato vystoupení by mohla být v kompetenci garantů jednotlivých aktivit, vzhledem k jejich nejvyšší odborné způsobilosti.

Závěr

Marketing je nástrojem pro komunikaci se zákazníky a zaměstnanci v ziskovém i neziskovém sektoru. Hlavním rozdílem ve fungování těchto sektorů je, že prvotním cílem neziskové organizace není tvorba zisku. Marketing neziskových organizací se více zaměřuje na vztah se zákazníkem a hlavním cílem je tvorba úzkého a dlouhodobého vztahu s ním.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána nezisková organizace DDM Praha 3 Ulita, která se řadí mezi státní neziskové příspěvkové organizace. Předpokladem, který se zároveň v rámci zpracovávání diplomové práce potvrdil, bylo, že DDM Ulita představuje díky široké škále nabízených akcí a kroužků úspěšnou organizaci, ale nesystematicky se věnuje marketingové činnosti. Prvotním cílem práce byla analýza marketingové strategie DDM Ulita.

Diplomová práce byla proto rozdělena na část teoretickou a praktickou. První část se opírá především o odbornou literaturu a je zaměřena zejména na představení neziskových organizací, jejich právní vymezení, typologii a cílové oblasti zájmu. Po vymezení těchto důležitých termínů je dále představena problematika marketingu, marketingové strategie a odlišnosti marketingu ziskových a neziskových organizací.

V praktické části je nejprve představen objekt výzkumu, nezisková organizace DDM Praha 3 Ulita. Jako východisko pro analýzu pak byl díky vlastní zkušenosti autora práce a na základě informací získaných z dostupných zdrojů sestaven marketingový mix organizace. Výsledky kritického zhodnocení vytvořené SWOT analýzy nabízí pro vedení DDM Ulita příležitost zaměřit se na slabé stránky propagace a minimalizovat tak zjištěné nedostatky. Pro zjištění efektivity marketingové komunikace DDM Ulita byl mezi rodiče dětí, které Ulitu navštěvují, distribuován dotazník. Ten se zaměřil na zjištění marketingového kanálu, který pro komunikaci funguje nejlépe a který je potřeba podpořit. Další metodou zkoumání byl minicensus, který zjišťoval povědomí o organizaci u vybraného vzorku obyvatel Prahy 3.

Na základě kritického vyhodnocení těchto šetření byly předloženy tři návrhy na zlepšení marketingové strategie, ty jsou popsány v subkapitole 3.11. První návrh se věnuje inovaci marketingu sociálních sítí, druhý řeší zjištěný problém vysoké fluktuace lektorů a poslední návrh vychází ze zjištění, že lidé, bydlící ve vzdálenějších částech Prahy 3, neznají DDM Ulita. Proto je potřeba zvýšit viditelnost DDM Ulita nejen pomocí sociálních sítí, ale také pomocí promo akcí.

Pomocí analýzy tak byl potvrzen prvotní předpoklad a ukázalo se, že DDM Ulita skutečně nesystematicky využívá dostupných kanálů marketingové komunikace a největší problém představuje především práce se sociálními sítěmi. Navíc poznatky popsané v praktické části ukazují důležitost marketingu i pro neziskovou organizaci, protože právě vhodně zvolená marketingová strategie může vyřešit hlubší problémy subjektu. V případě DDM Ulita by tak například vhodně zvolená kampaň zaměřená na lektory mohla nejen přitáhnout nové zájemce o tuto práci, ale především udržet stávající pracovníky díky lepšímu zviditelnění jejich práce.

Seznam použité literatury:

ANDREASEN, Alan R. a Philip KOTLER. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008. ISBN 978-0131753723.

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

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK a Milan POSTLER. *Retail marketing*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-207-9.

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

Costa, Marconi & Silva, W.C. & Paula, T.S. & Silva, D.O. & Vieira, M.G.. (2011). Social marketing and nonprofit organizations. 77. 287-292.

DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex, 1996. ISBN 80-85963-19-1.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3067-7.

FORET, Miroslav. *Marketing pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2008. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1942-6.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press, 2005. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8025107906.

FRIČ, Pavol a Rochdi GOULLI. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 8086432041.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. Přeložil Jana NOVOTNÁ. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

HAMERNÍKOVÁ, Bojka. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 8090275230.

HESKOVÁ, Marie a Peter ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 9788024515205

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

CHOCHOLÁČ, Aleš. *Zákon o církvích a náboženských společnostech: komentář*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. Komentáře (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-296-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 9788024742090.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. *Marketing při utváření podnikové strategie*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009. Eupress. ISBN 978-80-7408-022-7.

KINCL, Jan. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management studium. ISBN 80-86851-02-8.

KOTÍKOVÁ, Halina a Jaroslav ZLÁMAL. *Základy marketingu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2006. ISBN 80-244-1489-9.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOVÁŘOVÁ, Kristýna. *Instituce pro trávení volného času mládeže do 18 let*. Praha, 2006. Bakalářská práce (Bc.). Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1814-9.

MCDONALD, Malcolm a Adrian PAYNE. *Marketing planning for services*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1996. Marketing series (London, England). ISBN 075062549X.

NOVOTNÝ, Petr a Monika NOVOTNÁ. *Nový občanský zákoník*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Právo pro každého (Grada). ISBN 978-80-271-0432-1.

Nový zákon o obchodních společnostech a družstvech: zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech : (zákon o obchodních korporacích) : poznámkové znění. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-823-9.

PAYNE, Adrian. *The essence of services marketing*. New York: Prentice Hall, 1993. ISBN 9780132848527.

PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Krizové řízení ve veřejné správě a ochrana obyvatel: průběžné vzdělávání úředníků ÚSC*. V Brně: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3934-5.

ROLÍNEK, Ladislav. *Teorie a praxe managementu*.). České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7040-613-5.

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

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0.

SMITH, Adam. *Pojednání o podstatě a původu bohatství národů*. Přeložil Vladimír IRGL, přeložil Alena JINDROVÁ, přeložil Josef PYTELKA, přeložil Sergej TRYML. Praha: Liberální institut, 2016. ISBN 978-80-86389-60-8.

SOLOMON, Michael R., Greg W. MARSHALL a Elnora W. STUART. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-1273-X.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. V Praze: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-926-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 9788086946795.

TOMEK, Gustav; VÁVROVÁ, Věra. *Malý výkladový slovník*. Praha: A plus, 1999. s. 63

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 9788072611973.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Psychologie reklamy*. 4., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4005-8.

ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074001154.

Internetové zdroje

Ateliér Kroužek Praha - Výtvarné kroužky pro děti. Ateliér Kroužek - Výtvarné kroužky pro děti [online]. Dostupné z: <https://atelierkrouzek.cz/praha/>

Baletní škola Jana Nemce. Baletní škola Jana Nemce [online]. Dostupné z: <http://www.baletniskola.cz>

Beztíže [online]. Dostupné z: <https://beztize.ulita.cz>

DDM Praha 3 - Ulita [online]. Dostupné z: <https://www.ulita.cz>

Facebook - Home. [online]. Copyright © [cit. 10.04.2019]. Dostupné z: <https://investor.fb.com/home/default.aspx>

HAIJČEK, Tomáše. [online]. Copyright © 2019 eStránky.cz [cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <http://www.vseomarketingu.estranky.cz>

Lester M. Salamon and Chelsea L. Newhouse. THE 2019 NONPROFIT EMPLOYMENT REPORT [online]. 2019 [cit. 1.5.2019]. Dostupné z Johns Hopkins Center for Civil Society Studies: http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2019/01/2019-NP-Employment-Report_FINAL_1.8.2019.pdf

Nadační fondy | Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje, z. s. [online]. Copyright © 2019, [cit. 15.05.2019]. Dostupné z: <http://www.annojmk.cz/nadacni-fondy>

Neziskové organizace || Vláda ČR [online]. [cit. 12.05.2019] Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767>

Občanský zákoník (nový), 89/2012 Sb.. Zákony pro lidi - Sbírka zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © [cit. 12.05.2019]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

skaut.cz. [online]. Copyright © 2019 [cit. 19.05.2019]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz>

Seznam obrázků, grafů a tabulek

Obrázek 1 DDM Ulita - logo	31
Obrázek 2 DDM Ulita - letáček workshop.....	43
Obrázek 3 DDM Ulita - letáček tábor.....	43
Obrázek 4 DDM Ulita - letáček akce.....	43
Obrázek 5 DDM Ulita - webové stránky.....	44
Obrázek 6 DDM Ulita - blog	44
Obrázek 7 DDM Ulita - Facebook.....	45
Obrázek 8 DDM Ulita - Instagram	45
Graf 1 vyhodnocení otázky č. 1 (vlastní zpracování)	59
Graf 2 vyhodnocení otázky č. 2 (vlastní zpracování)	60
Graf 3 vyhodnocení otázky č. 4 (vlastní zpracování)	62
Graf 4 vyhodnocení otázky č. 5 (vlastní zpracování)	63
Graf 5 vyhodnocení otázky č. 6 (vlastní zpracování)	64
Tabulka 1 DDM Ulita - SWOT analýza	49
Tabulka 2 Fuellerův trojúhelník (vlastní zpracování)	57
Tabulka 3 Fuellerův trojúhelník vyhodnocení (vlastní zpracování)	58
Tabulka 4 SWOT analýza vyhodnocení (vlastní zpracování)	58

Příloha

Dobrý den, tento dotazník je součástí diplomové práce zaměřené na marketingovou komunikaci DDM Praha 3 Ulita. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků bude analyzována marketingová strategie této organizace. Dotazník Vám zabere maximálně 5 minut a je zcela anonymní.

S případnými dotazy se neváhejte obrátit na mou emailovou adresu: gabusz.b@gmail.com.

Děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit. Gabriela Bajuszová

1. Jaký typ akce nabízené DDM Ulita navštěvujete? Můžete zaškrtnout i více:

- Kroužky
- Akce
- Výjezdové tábory
- Příměstské tábory
- U – klub
- Klub Beztíže

2. Myslíte si, že je nabídka kroužků a akcí pestrá (velká nabídka různých druhů kroužků)?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

3. Jaké kroužky nebo akce vám případně chybí?

4. Jak jste se o Domu dětí a mládeže Ulita dozvěděli?

- od známých
- ze sociálních sítí
- díky akci pořádané Ulitou
- díky letáčku/ plakátu, který jsem viděl(a)
- díky reklamě v radiu/časopise
- už nevím

5. Jak se dozvídáte o aktuálních akcích DDM Ulita? Můžete zaškrtnout i více:

- od známých
- od lektora kroužku
- ze sociálních sítí
- emailem
- díky letáčku/ plakátu, který jsem viděl(a)
- díky reklamě v radiu/časopise
- nových akcích nevím

6. Myslíte si, že má DDM dobrou informovanost o svých akcích?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Co by mohla Ulita ve své informovanosti/propagaci zlepšit?

Dobrý den,

Tento dotazník je součástí diplomové práce zaměřené na marketingovou komunikaci DDM Praha 3 Ulita. Na základě vyhodnocení těchto dotazníků bude analyzována marketingová strategie této organizace. Dotazník Vám zabere maximálně 3 minut a je zcela anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit. Gabriela Bajuszová

Jste obyvatelem Prahy 3?

Věnujete se vy nebo vaše dítě nějakým zájmovým aktivitám? V případě, že ano, jakým?

Jakým způsobem aktivity realizujete a jste spokojeni s poskytovanými službami?

Znáte DDM Praha 3 Ulita a víte, jaké služby nabízí?