

Projekt rozvoje příspěvkové organizace Kulturní zařízení Ostrava-jih využitím marketingových nástrojů

Jarmila Capová

Diplomová práce
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu
akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jarmila CAPOVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt rozvoje příspěvkové organizace Kulturní zařízení Ostrava-Jih využitím marketingových nástrojů**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na příspěvkové organizace a možnosti jejich marketingového řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového řízení uvedené organizace.
- Vypracujte projekt rozvoje příspěvkové organizace Kulturní zařízení Ostrava-Jih využitím marketingových nástrojů.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

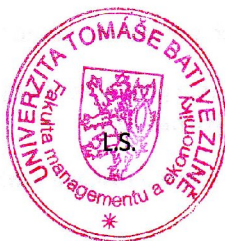
Seznam odborné literatury:

- [1] BAČUVČÍK, R. Marketing neziskového sektoru. Zlín: UTB ve Zlíně, FMK, 2006. 156 s. ISBN 80-7318-436-2.
- [2] JANEČKOVÁ, L. VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-995-0.
- [3] KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [4] KOZÁK, V. Marketingová komunikace. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME, 2004. 91 s. ISBN 80-7318-230-0.
- [5] PAVLŮ, D. a kol. Marketingová komunikace a kultura. Zlín: UTB ve Zlíně, FMK, 2005. 156 s. ISBN 80-7318-252-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008

doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkan



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
pověřený ředitel ústavu

ABSTRAKT

Charakteristika příspěvkových organizací – jejich poslání a důvod existence – jsou zpracovány v první části diplomové práce, na niž navazuje praktická část naznačující možnosti rozvoje konkrétního subjektu prostřednictvím marketingových nástrojů. Projekt rozvoje příspěvkové organizace z oblasti kultury byl zpracován na základě výsledků analýz definujících pozitivní a negativní stránky pomocí analýz SWOT pro strategické i marketingové řízení, analýzy STP a dotazníkového šetření. Pro hodnocení efektivity marketingových aktivit navržených s cílem pomoci rozvoji příspěvkové organizace byla zpracována nákladová analýza a hodnocení možných rizik při realizaci projektu.

Klíčová slova:

příspěvková organizace, marketing služeb, marketingová komunikace, marketingový plán, marketingové nástroje, marketingové řízení, analýza SWOT, analýza STP, nákladová analýza, riziková analýza.

ABSTRACT

The characteristic of allowance organizations – their function and the reason of existence – are elaborated in the first part of the diploma work to which links the practical part indicating the possibilities of development of concrete subject via marketing tools. The project of development of the allowance organization from cultural area was elaborated on the basis of consequences of analysis which define positive and negative aspects with help of the SWOT analysis for strategical and marketing operating, STP analysis and the questionnaire investigation. There was a cost analysis and the rating of possible risks during the project realization elaborated for rating of the marketing activities effectivity.

Keywords:

allowance organization, marketing of services, marketing communication, marketing plan, marketing tools, marketing management, SWOT analysis, STP analysis, costs analysis, risk analysis.

Motto:

„Splnit očekávání zákazníků znamená zákazníky uspokojit; překonat jejich očekávání znamená potěšit je. Zákazníci, kteří byli určitým způsobem potěšeni, mnohem pravděpodobněji zůstanou jeho zákazníky i nadále.“

Philip Kotler

Děkuji panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, PhD., za cenné rady a připomínky při zpracovávání této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD	7
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	10
1.1 Hlavní činnost příspěvkových organizací.....	10
1.2 Doplnková činnost příspěvkových organizací	12
1.2.1 Doplnková činnost nebo podnikání.....	12
2 MARKETINGOVÝ MIX	15
2.1 Marketing příspěvkových organizací.....	15
2.2 Marketing v kulturních zařízeních	16
2.2.1 Marketingové nástroje.....	17
2.2.2 Marketingové plánování.....	21
2.2.3 CRM – Customer Realionship Management	23
2.2.4 Marketingové cíle a strategie	23
2.2.5 Analýza SWOT	24
2.2.6 Analýza STP.....	26
2.2.7 Marketingový audit v kulturních organizacích.....	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	29
3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ ORGANIZACE	30
3.1 CHARAKTERISTIKA ČINNOSTÍ JEDNOTLIVÝCH ZAŘÍZENÍ.....	30
3.1.1 Kulturní dům K-TRIO.....	31
3.1.2 Restaurace K-TRIO.....	31
3.1.3 Komorní klub	32
3.1.4 Kino Luna.....	32
3.1.5 Knihovna	32
3.2 ANALÝZA ZDROJŮ	33
3.2.1 Financování	33
3.2.2 Personální zabezpečení (Lidé a procesy)	33
3.2.3 Materiální zabezpečení (Physical evidence)	37
3.2.4 Marketingové řízení	39
3.3 ANALÝZA KONKURENCE.....	41
3.3.1 Analýza konkurenčních kulturních zařízení.....	42
3.4 SWOT ANALÝZA KZOJ.....	44
3.4.1 Analýza vnitřních faktorů.....	44
3.4.2 Analýza vnějších zdrojů	45
3.5 ANALÝZA TRHU.....	45
3.5.1 STP analýza.....	46
3.6 VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ V KZOJ	48
4 NÁVRH PROJEKTU ROZVOJE ORGANIZACE	50

4.1	CÍLE MARKETINGOVÉ STRATEGIE	51
4.2	VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ K ŘÍZENÍ	52
4.2.1	Výzkum trhu.....	52
4.2.2	Customer Realionship Management - CRM	53
4.2.3	Marketingový plán	54
4.2.4	Produkt (služby)	56
4.2.5	Místo	56
4.2.6	Cena.....	57
4.2.7	Komunikace	58
4.3	ZMĚNA PERSONÁLNÍ POLITIKY (PEOPLE)	59
4.4	MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ	68
5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	69
5.1	VYUŽITÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ	69
5.2	CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT	72
6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	73
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM GRAFŮ	81
	SEZNAM TABULEK.....	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	83

ÚVOD

Změna ekonomiky přinesla i změnu financování činnosti příspěvkových organizací. Provádí se přehodnocování jejich efektivity, dochází k jejich slučování či zrušení. Začíná se rozvíjet dravá konkurence, organizace se snaží nabídnout více služeb veřejnosti a s vyšší kvalitou, aby si zachovaly svoji existenci.

Příspěvkové organizace tak byly nepřímo vtaženy do tržního hospodářství a poskytují nejen služby v rámci své hlavní činnosti, které mají vymezeny ve svých zřizovacích listinách, ale nabízejí veřejnosti i mnohem více. Z některých se tak v průběhu krátké doby stávají příspěvkové organizace s rozsáhlou doplňkovou činností.

S rozvojem ekonomiky a občanské společnosti narůstá z pohledu organizace nutnost vytváření vztahů s veřejností. Někteří vedoucí pracovníci těchto organizací již mají propracovaný systém práce se "svými kontakty", jiní to dělají intuitivně, někteří vůbec.

Ve své diplomové práci jsem se zaměřila na příspěvkovou organizaci z oblasti kultury. Ta, aby nebyla pohlcena davem jiných kulturních produktů konkurenčních organizací ve velkém městě, je neustále nucena vytvářet hodnoty dle trendů doby a stále budovat své image na veřejnosti. Rozvoj činnosti příspěvkové organizace Kulturní zařízení Ostrava-Jih závisí na schopnosti využívat efektivně marketingové nástroje. Projekt využití marketingových nástrojů k rozvoji jmenované organizace je předmětem této diplomové práce.

V první části budou na základě právních norem vymezeny podmínky pro vznik příspěvkových organizací, jejich typy dle předmětu činnosti a teoreticky zpracovány možnosti náplně jejich hlavní a doplňkové činnosti. Teoretická část bude obsahovat rovněž možnosti využití marketingových nástrojů v příspěvkových organizacích s důrazem na organizace působící v oblasti kultury. Teoreticky zde zpracuji poznatky ze SWOT analýzy a STP analýzy pro řízení organizace.

Ve druhé – praktické části diplomové práce bude analyzován současný stav prostředí, ve kterém organizace působí, zaměří se na analýzu činnosti jednotlivých zařízení, analýzu zdrojů a analýzu konkurenčního prostředí. Zpracované SWOT a STP analýzy vytvoří podklad pro návrh projektu rozvoje této organizace využitím marketingových nástrojů.

Hlavním cílem této práce je navrhnout projekt rozvoje tak, aby Kulturní zařízení Ostrava-Jih, příspěvková organizace, zlepšila efektivitu své práce využitím marketingového mixu se zaměřením na poskytování služeb.

Ve své diplomové práci navrhuji postupy, jak těchto cílů dosáhnout a tím zabezpečit další rozvoj organizace. Projekt by měl pomoci managementu Kulturního zařízení Ostrava-Jih více se v marketingové činnosti orientovat, nasměrovat management, jak vytvořit podmínky pro efektivní uplatňování marketingu a které dostupné moderní marketingové nástroje při své marketingové činnosti využívat. Návratnost investovaných zdrojů do marketingu se většinou projevuje v kulturní organizaci téměř okamžitě. Vhodná integrace marketingových nástrojů může zajistit vysokou návštěvnost kulturního střediska, což je prioritním cílem každého kulturního zařízení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro zabezpečování veřejných statků pro občany zřizují stát a územní samosprávné celky příspěvkové organizace. Mají postavení právnické osoby zapsané v obchodním rejstříku, jsou samostatnými účetními jednotkami a jsou napojeny na rozpočet svého zřizovatele finančním vztahem – příspěvkem nebo odvodem. Příspěvková organizace může mít formu:

- a) státní příspěvkové organizace, zřizovatelem je stát
- b) příspěvkové organizace územních samosprávných celků, zřizovatelem je obec nebo kraj

Státní příspěvkovou organizaci lze zřídit zákonem č. 218/2000 Sb., jejímž zřizovatelem je organizační složka státu, ve většině případů pak ministerstvo.

Příspěvková organizace v působnosti kraje je zřízena na základě zákona č. 129/2000 Sb., v působnosti obce podle zákona č. 128/2000 Sb.

Příspěvkové organizace nejsou založeny za účelem podnikání, jsou zpravidla neziskové, i když mohou dosahovat zisk prostřednictvím doplňkové činnosti vymezené ve zřizovací listině. Působnost příspěvkových organizací je směřována do oblastí vědy a výzkumu, zdravotnictví, školství, kultury, sociální péče, obrany, bezpečnosti, služeb a dalších. Hospodaří s finančními prostředky poskytnutými z rozpočtu zřizovatele, ze státního rozpočtu, z vlastních finančních fondů, s prostředky získanými vlastní činností, s příspěvky a dary od fyzických i právnických osob. Příspěvek poskytuje zřizovatel ve výši rozdílu mezi náklady a výnosy příspěvkové organizace.

1.1 Hlavní činnost příspěvkových organizací

Předmět hlavní činnosti je stanoven zřizovatelem ve zřizovací listině. Zřizovací listina dále obsahuje název, sídlo, právní formu a identifikační číslo organizace, označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace, vymezení majetku, majetkových práv a povinností, dále pak okruhy a možnosti doplňkové činnosti a dobu, na níž je příspěvková organizace zřízena.

Většina těchto typů organizací poskytuje služby neziskového charakteru pro občany, některé pak i pro organizace. Mezi příspěvkové organizace, poskytující služby pro občany na úseku školství, se řadí například školy a školská zařízení, jejichž hlavním posláním je poskytování vzdělávání, poskytování stravovacích služeb pro školy, střediska pro využití volnočasových aktivit dětí a mládeže – domy dětí a mládeže, pedagogicko-psychologické poradny.

Příspěvkové organizace působící v resortu zdravotnictví a sociální péče poskytují zdravotnické a sociální služby pro občany. Jsou to zejména nemocnice, zdravotnická zařízení, lázně, dětské ozdravovny, domovy důchodců, sociální ústavy, pečovatelské služby, záchranná služba apod. Tyto subjekty mají v předmětu hlavní činnosti ve zřizovací listině zakotveno poskytování služeb pro ochranu zdraví obyvatelstva, léčebné služby, ubytovací sociální služby a sociální pomoc potřebným.

Sportovní a rekreační zařízení, sportovní kluby, koupaliště, kryté bazény a některé tělovýchovné instituce fungují rovněž jako příspěvkové organizace. Předmětem jejich hlavní činnosti ze zřizovací listiny je péče o zdraví a tělesný rozvoj obyvatelstva, podpora sportovních i rekreačních aktivit a využití volného času dospělých, dětí i mládeže při pohybových činnostech.

Na úseku kultury a památkové péče jsou příspěvkovými organizacemi kulturní střediska, muzea, divadla, výstavní síně, galerie, hrady, zámky, ale také zoologické zahrady, apod. Hlavním posláním kulturních zařízení stanoveným ve zřizovacích listinách těchto právních subjektů je především pořádání akcí kulturního a společenského charakteru, zajišťování veřejného předvádění audovizuálních produkcí a autorských děl, pořádání vzdělávacích programů, kurzů, mimoškolní vzdělávání dětí a mládeže a další aktivity. Příspěvkovými organizacemi řazenými do oblasti kultury jsou také knihovny a informační centra zřizovaná obecními úřady i krajskými úřady.

Jako příspěvkové organizace však bývají obcemi zřizovány také technické služby či správy a údržby silnic, které pečují o čistotu obcí a městských částí.

Mezi příspěvkové organizace, které poskytují služby dalším organizacím, patří výzkumné a vývojové ústavy.

1.2 Doplnková činnost příspěvkových organizací

Vedle hlavní činnosti může příspěvková organizace vykonávat také doplňkovou činnost, která většinou vychází z hlavní činnosti jako další rozvoj aktivit příspěvkové organizace. V příspěvkových organizacích patří k nejvíce rozšířeným doplňkovým činnostem poskytování vlastních prostor organizace k pronájmům jiným subjektům, a tím využití volných prostorových kapacit k získání finančních prostředků. Školské organizace tak pronajímají učebny k odpolední či večerní výuce kurzů, tělocvičny pro vyžití zájemců v oblasti sportu, nebo také samy organizují vzdělávací nebo zájmové kurzy pro občany. Takto získané finanční prostředky mohou příspěvkové organizace použít jen ve prospěch hlavní činnosti, pokud zřizovatel nerozhodne jinak.

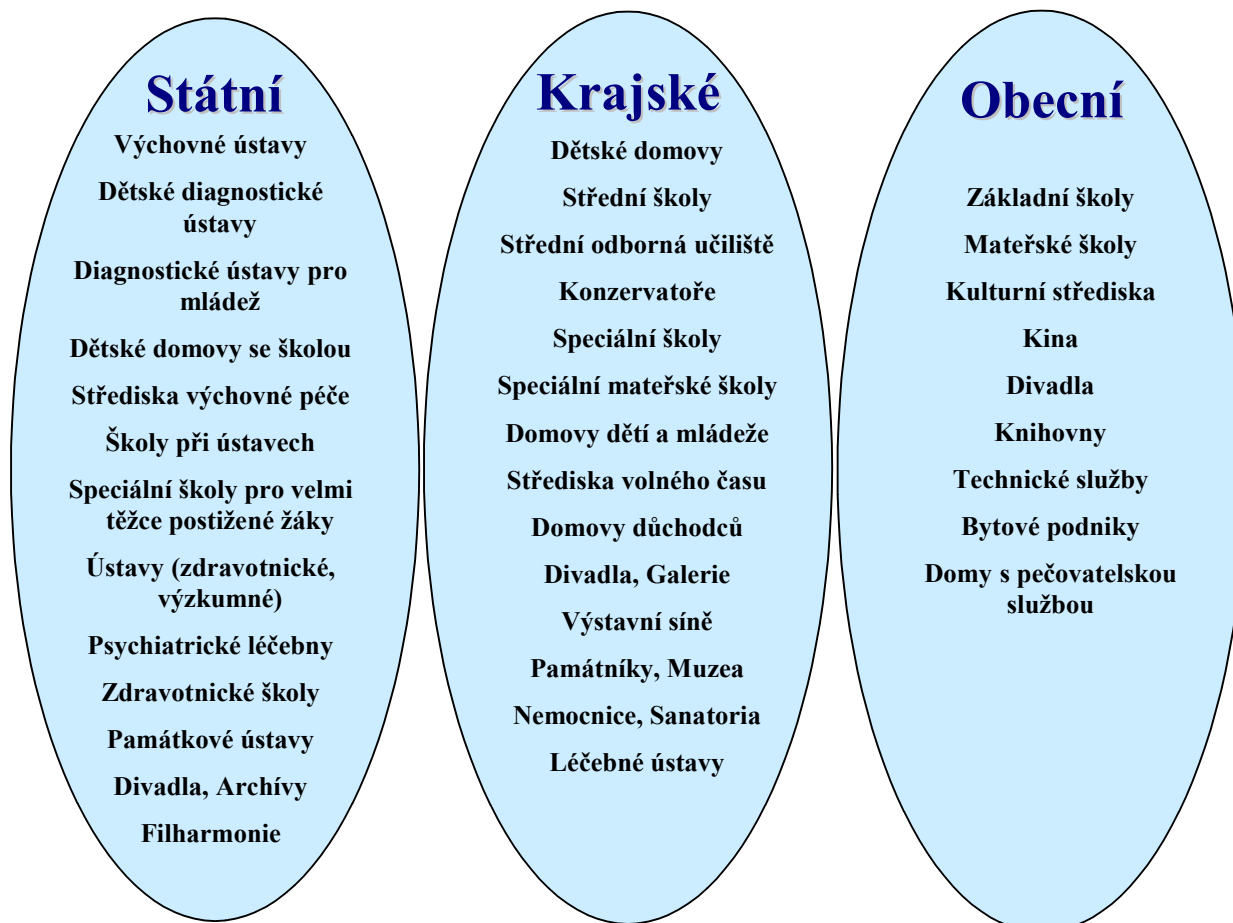
1.2.1 Doplnková činnost nebo podnikání

Příspěvkové organizace jsou chápány jako neziskové organizace. Jejich hlavním cílem není dosahování zisku. Musí především splnit své hlavní úkoly uvedené ve zřizovací listině a pak mohou vykonávat i činnost doplňkovou. Ta však nesmí omezovat či být provozována na úkor činnosti hlavní. Doplnková činnost je chápána jako zlepšení finanční situace příspěvkové organizace, aby prostředky z ní získané mohly rozvíjet a podporovat zlepšování poskytování hlavních služeb organizace. Hlavní činnost příspěvkových organizací je osvobozena od daně z příjmů, naproti tomu doplňková činnost podléhá dani z příjmů. Zdanění příjmů z doplňkové činnosti má však zvláštní úpravu v zákoně o daních z příjmů. Pokud se prostředky z ní získané plně využijí ve prospěch hlavní činnosti, jsou tyto příjmy do určité výše od daně osvobozené. Doplnková činnosti příspěvkových organizací je vlastně podnikatelskou činností, vykonávanou za účelem zisku, avšak s určitými omezeními zakotvenými ve zřizovatelské listině. Zřizovatel rozhoduje, jaký druh této činnosti a v jakém rozsahu může příspěvková organizace vykonávat a stanoví také pravidla této činnosti. Tím zabezpečuje, aby ve školských organizacích nebyla neprovozována činnost, která by negativním způsobem mohla ovlivňovat nejen vyučovací a výchovný proces a poškozovat jméno školy či školského zařízení. Na druhou stranu zřizovatel umožňuje organizacím efektivní využití volných kapacit, a to nejen prostorových, ale rovněž lidského potenciálu, kdy například učitelé mohou využít svých možností a schopností a vyučovat ve večerních kurzech pro zájemce z řad občanů či podnikatelských subjektů.

Management příspěvkové organizace je motivován realizovat doplňkovou činnost finančním přínosem z ní vyplývajícím. Prostřednictvím doplňkové činnosti také pracuje s veřejností, vytváří vztahy s okolím. Projevují se dokonce i kompetice mezi příspěvkovými organizacemi stejného zaměření, nejvýrazněji v oblasti školství, kdy organizace v rámci doplňkové činnosti soutěží o co nejvyšší výnos, například zlepšováním kvality a atraktivnosti večerních kurzů, s cílem zaujmout co nejvíce potencionálních klientů právě pro jejich typy kurzů, a tím převyšují výnosy z těchto činností oproti svému konkurentovi z vedlejší školy. Srovnání úspěšnosti kvality a rozsahu vedlejší činnosti je pak snadné, neboť aktivní příspěvková organizace může svým klientům v rámci hlavní činnosti nabídnout kvalitnější a modernější služby, než příspěvková organizace, která je v těchto aktivitách pasivní.

Doplňková činnost příspěvkových organizací vyžaduje zvýšenou koncentraci sil managementu. Konkurence zasáhla i oblast školství a kulturních institucí a mnohdy boj o samotnou existenci takové organizace se vyhrává jen poskytováním nejkvalitnějších služeb a atraktivitou nových či rozšiřujících se nabídek. Pojem konkurence se tak dostal i do slovníku těchto organizací, není doménou jen v podnikatelské sféře. Příspěvkové organizace jsou však svázány přísnou legislativou, a tak jejich podnikání a rozvoj v této oblasti je příliš omezen. Příspěvkové organizace tak vstoupily zčásti do podnikatelského prostředí. Ty úspěšné nemusejí mít obavy o zrušení či sloučení s jinou příspěvkovou organizací z důvodu úspory veřejných prostředků.

Typy příspěvkových organizací podle zřizovatele



Obr. 1: Typy příspěvkových organizací [vlastní zpracování]

2 MARKETINGOVÝ MIX

Marketing patří mezi mladé vědní obory, jeho první znaky dnešní podoby se objevují počátkem 20. století. Tehdy byl jeho průkopníkem v automobilovém průmyslu Henry Ford. Svými novými metodami propagace docílil významného úspěchu [17]. Na konci 40. let 20. století jako první v marketingu hovořil o „mixu jednotlivých ingrediencí“ James Culiton.

Později se čtyřmi složkami marketingu – produkt, cena, distribuce, komunikace - pracoval Richard Clewett [12]. Jeho studentem byl Jerry McCarthy, podle jehož názoru je třeba všechny tyto složky kombinovat, slovo „distribuce“ nahradil pojmem „místo“ a marketingový mix „4P“ byl na světě. Na stejné univerzitě pracoval také Philip Kotler, který je dnes považován za jednoho z největších světových marketingových odborníků. K dalším marketingovým specialistům se řadí Kevin Lane Keller, který společně s Philipem Kotlerem vydal v roce 2007 knihu Marketing Management, a ta je doposud považována za nejlepší vydání „bible“ marketingu [11].

Dalšími významnými autory marketingových učebnic jsou Gary Armstrong, Peter Drucker, Michael R. Solomon, Greg W. Marshall nebo Elnora W. Stuart.

2.1 Marketing příspěvkových organizací

V oblasti zdravotnictví došlo rovněž k posunu v marketingových aktivitách a ke zviditelnění konkrétních zdravotnických zařízení. Rozšířily se mimo jiné i nabídky zdravotnických doplňkových služeb. Nežádka jsou ve zdravotnických zařízeních zavedeny i služby nezdravotnického charakteru, které využívají návštěvníci i pacienti. Prostory jsou pronajímány obchodníkům, kadeřníkům, vystavovatelům, mnohá větší zařízení pořádají kulturní programy ve vstupních halách nebo také zkvalitňují pobyt pacientům v lůžkových zařízeních pronajímáním televizních přijímačů, telefonů a dalších zařízení za úplatek. V této souvislosti nelze opomenout také zvyšující se poptávku pacientů po ubytování v nadstandardních pokojích za úplatu. Touto efektivní marketingovou strategií se buduje image zdravotnického zařízení.

2.2 Marketing v kulturních zařízeních

Český neziskový sektor, kam je možné příspěvkové organizace zařadit, se poměrně dynamicky mění. Management některých těchto organizací již pochopil, že bez využití moderních marketingových aktivit lze stěží uspět na trhu. I v této neziskové veřejné sféře se hovoří o trhu. Rozšíření služeb poskytovaných v rámci hlavní neziskové činnosti přináší příspěvkovým organizacím finanční prostředky vlivem zvyšujícího se počtu klientů. Příspěvek od zřizovatele je příspěvkovým organizacím přidělován na základě pevně stanovených normativů většinou podle počtu žáků, klientů, zaměstnanců, ale také dle rozsahu jejich činnosti. S větším objemem finančních prostředků lze lépe plánovat další činnosti a použít je efektivnějším způsobem. Vedení příspěvkových organizací se začíná chovat tržně, vyvíjí snahu o vytváření nových trendů v poskytování hlavních služeb dle zřizovacích listin i v doplňkové činnosti. Značná část z nich využívá marketingové nástroje k profesionalizaci řízení organizace a ve větší míře uplatňuje Public relations. Projevuje se to například i ve školství, kdy například před zápisem dětí do prvních tříd pořádá vedení školy dny otevřených dveří, návštěvy mateřských škol a besedy pro rodiče budoucích prvňáčků. Na reklamních letáčích jsou budoucím žákům nabízeny školní i mimoškolní aktivity, kroužky, práce s počítačem či výuka jazyků, čímž se posiluje prezentace školy.

Výčet příspěvkových organizací, jež je uveden výše, skýtá stručný přehled různých typů těchto organizací podle oborů a zaměření, jimiž se zabývají. Předmětem této diplomové práce je činnost příspěvkové organizace zařazené do resortu kultury, tedy příspěvkové organizace poskytující veřejnosti služby kulturní, vzdělávací a služby pro volnočasové aktivity dětí, mládeže i dospělých, a to především pro občany na území samosprávného územního celku, kterým je v tomto případě obec. Z tohoto titulu se bude následující text omezovat především na konkrétní obor, kterým je kultura, organizace působící v oblasti kultury, zejména obvodní či městská kulturní střediska.

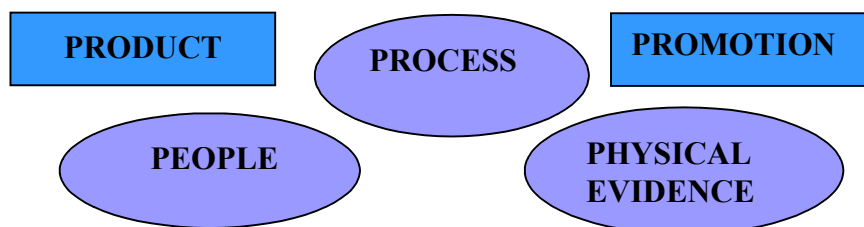
Na marketing je možné se dívat z různého úhlu pohledu. Zatímco ve zdravotnických a školských zařízeních jsou marketingové aktivity v určitém smyslu omezeny poskytováním služeb, které jsou pevně stanoveny zákony, nařízeními a normami, hovoří se v této souvislosti o marketingu sociální komunikace, v kulturních zařízeních se marketing bude více přibližovat marketingu vytvářejícím obchodní strategii. Rámec činnosti kulturní příspěvkové organizace již není tak pevně stanoven, vychází více

z požadavků doby.

Marketing je tedy prostředkem ovlivňování myšlení lidí, v kulturním prostředí ve smyslu pozitivním. Slouží jako účinný nástroj k uskutečňování prospěšných činností ovlivňujících následně chování a jednání klientů konzumujících produkt vytvořený za účelem určeného cíle. Produktem působícím kladně na postoje a smýšlení je v tomto případě uvažována přednáška s výchovnou tematikou, společenské večery literární, hudební či soutěžní, a v neposlední řadě také akce pro rodiče s dětmi utužující rodinné vztahy a sounáležitost partnerů. Produkt v tomto případě musí být cenově dostupný. Hovoří se tedy o produktu s přidanou společenskou hodnotou. Společenská koncepce marketingu by měla v této formě přinášet nejen uspokojování potřeb zákazníka, ale následně zvýšení kvality celé společnosti.

2.2.1 Marketingové nástroje

Marketingové nástroje „4P“ - PRODUCT, PRICE, PLACE, PROMOTION byly pro služby B. H. Boomsem a M. J. Bitnerem rozšířeny o další „3P“ – PEOPLE, PROCESS, PHYSICAL EVIDENCE [15].



Obr. 2: Marketingové nástroje pro služby [vlastní zpracování]

Produkt (Product) kulturního zařízení poskytujícího své služby široké veřejnosti je nehmotným statkem využívaným k uspokojování potřeb určité cílové skupiny zákazníků. Spotřebitelé ve skutečnosti nekupují zboží nebo služby – kupují užitek. Produkt by měl být cenově dostupný širokému spektru zájemců a proto marketingový nástroj **cena** (Price) zde hraje významnou roli ve výši poptávky. Kulturní zařízení v právní formě příspěvkové organizace má možnost poptávku ovlivňovat, protože cenu produktu, který chce poskytnout určité cílové skupině, může dotovat z velké části z příspěvku zřizovatele.

Naopak cenu kulturního produktu s vysokou poptávkou může stanovit na vyšší hranici. Cena nemusí vždy odrážet výši nákladů, protože příspěvkové organizace jsou zřízeny primárně k poskytování veřejných služeb. Veřejnou službou v kulturním středisku je také pořádání kulturních produkcí na volném prostoru, tzv. venkovních akcí, které neomezují vstup veřejnosti a jsou bezplatné. Takovým způsobem jsou realizovány promenádní koncerty, představení žáků zájmových kroužků, uměleckých škol, Den dětí, průvody masek, Májové veselice či předvádění uměleckých řemesel pod širým nebem.

Kvalita nabízeného produktu a výše ceny ovlivňuje rozhodování potencionálního klienta o spotřebě. To se týká jak komerční, tak i nekomerční sféry. V komerční sféře však nabízející požaduje hodnotu, kterou nabízí, zvýšenou o finanční zisk. Ziskem nekomerční sféry nabízející své produkty by mělo být dosažení cíle, který nemá hodnotu finanční, ale hodnotu společenskou.

„Cílový subjekt si nemusí uvědomovat danou spotřebu, musí se objevit někdo, kdo mu ji ukáže; změnou cílový subjekt něco získá a něco ztratí a nemusí být přesvědčen, že nabízená varianta je lepší; jeho profit je opět spíše v rovině morální a může se projevit až za delší dobu“ [1, s. 17].

Služba zákazníkovi je rozhodujícím článkem marketingového mixu pro udržení zákazníka, ale také získání nového. Každý zákazník – klient – kulturního střediska, který nebyl jednou spokojen, se příště obrátí na poskytovatele kulturních akcí v nejbližším okolí. Dostupnost konkurenčních zařízení je snadná, ve městech se skýtá vždy více možností, jak uspokojovat své kulturní potřeby. Každá nekvalitní služba má za následek šíření negativních informací v této souvislosti geometrickou řadou. Nespokojenost občanů obce či města s činností kulturního střediska se vždy diskutuje mnohem více, než například nekvalitně provedená služba při opravě bot. Nekvalitní služby v těchto typech zařízení mají také vliv na chování a myšlení občanů. Nezajišťují svůj prioritní úkol, kterým je poskytování veřejných statků s cílem příznivě ovlivňovat kulturní chování a smýšlení obyvatelstva ve prospěch obecného kladného rozvoje osobnosti. Služby zákazníkovi – klientovi kulturního zařízení – se posledních letech výrazně změnily. V období socialistické republiky byla kulturní střediska nucena poskytovat „socialistickou kulturu“, která byla silně pod vlivem a kontrolou vedoucích představitelů komunistické strany. Kulturní střediska byla více agitačními středisky pro šíření ideí komunistického režimu než poskytovateli žádaných kulturních programů samotnými občany. Demokratická společnost po revoluci v roce 1989 si

vyžadovala stále více přístup k celosvětové kultuře a do kulturního dění tak začaly rychle pronikat zcela jiné trendy. Kulturní život obyvatel se obohatil o do té doby nedostupnou západní kulturu, vzdělávání se rozšířilo o výuku světových jazyků a kulturní pracovníci tak museli pojmout zcela nové myšlení při řízení kulturních organizací. Občané se spolupodílejí na koncipování činnosti kulturních středisek, management se musí učit novým formám řízení a všichni zaměstnanci si musí uvědomovat službu veřejnosti jako uspokojování potřeb občanů. Marketingové řízení v kultuře se soustřeďuje na zjišťování potřeb a přání zákazníků a poskytování žádaných služeb s cílem oslovit cílové skupiny a nabídnout jim atraktivní program pro využití volného času.

Marketingový nástroj **místo** (Place) je využíván ke zvýšení atraktivnosti kulturní akce, které jsou pořádány nejen ve vnitřním zařízení domovské organizace. Mezi nejatraktivnější patří externí prostory využívané především širokou veřejností. Obliba tohoto místa pro veřejné produkce spočívá nejen v dostupnosti, ale také ve volnosti pohybu účastníka, i ve výši ceny – mnohdy bez vstupného. Určení místa je důležité pro všechny aktivity. Umocňuje vnímaný zážitek, hodnotu poskytnuté služby. Kulturní vyžití je esteticky vnímanou hodnotou, která zásadně ovlivňuje uspokojení potřeby zákazníka. Kulturní střediska využívají svých vlastních prostor členěných z různých hledisek a účelu využití. Atraktivně zařazují zejména prostorové podmínky pro malé skupiny do nevyužitých kapacit předsálí, foyer, jeviště či upraveného hlediště na akce předváděcí. Módní přehlídky, malá setkání nebo divadla malých forem umísťují do netradičních interiérů s tematicky uspořádaným vnitřním vybavením. Pořádají také výuku v exteriéru u vodních ploch, kinokavárny či módní přehlídky přes molo instalované na nejrůznějších místech. Výběr místa významně ovlivňuje estetický zážitek z kulturní produkce, proto je významný pro dosažení cílů marketingové koncepce organizace.

Komunikace (Promotion) v kulturní příspěvkové organizaci ovlivňuje vztahy se širokou veřejností. Komunikace s klienty, sponzory, médii, ale i se zřizovatelem, státní správou a v neposlední řadě i vnitřní komunikace kulturního střediska musí být marketingovým nástrojem zásadního významu v životě příspěvkové organizace. Komunikace je vedena jednak selektivně – s jednotlivci či cílovými skupinami potencionálních klientů, jednak hromadně na akcích veřejného charakteru, jednak interpersonálně v souvislosti s dosažením společného cíle všech zainteresovaných pracovníků. Významná

je komunikace se sponzory, médii a podnikatelskou veřejností, neboť tyto subjekty ve vysoké míře zajišťují kvalitní fungování, někdy až existenci kulturní instituce. Bez donátorů by velmi těžko mohla místní kulturní střediska provozovat takovou kulturu, jakou veřejnost žádá. Marketingová komunikace tak významně určuje směr působení příspěvkového kulturního zařízení. Fundraising je dnes nepostradatelným nástrojem financování kultury. Komunikace s veřejností tak není jen o tom „dát o sobě vědět“, ale především dát o sobě vědět a tím si zajistit existenci. Kvalitní Public relations je třeba vnímat jako komplexní komunikační proces, jehož cílem je mimo jiné rozšiřování zdrojů financování pro kulturní, vzdělávací a volnočasové aktivity občanů, dětí a mládeže.

Specifická je pro příspěvkové organizace v oblasti kultury komunikace s dárci. Je třeba ujistit daný subjekt, že právě tato akce je pro organizaci stěžejní, že je ve veřejném zájmu, a že je pro dárce ne bezvýznamnou aktivitou, ale že se bude podílet na věcech nanejvýš potřebných.

V marketingu služeb je marketingový mix rozšířen o další „3P“. Prvním z nich jsou **lidé** (People). Lidský faktor vstupující do procesu poskytování služeb – zážitků – ovlivňuje celý proces poskytování kulturních služeb. Primárním požadavkem na kvalitu poskytovaných služeb kulturním zařízením občanům je vnitřní faktor – lidé v organizaci. Ti ovlivňují nejvíce celý proces, v němž jsou aktivity pro uspokojování kulturních služeb vytvářeny. Ovlivňují však nejen tvorbu konkrétního programu, ale také vztahy s klienty, které mají za následek volbu rozhodnutí zákazníka účastnit se programu tohoto kulturního zařízení nebo zvolit kvalitnější program a doprovodné služby kulturního střediska jiného. Rozvoj činnosti organizace ovlivňují i zaměstnanci, kteří nemají přímý kontakt s klienty, ale poskytují jim další služby, jako jsou platební podmínky, tvorbu cen, zajišťují externí pracovníky – praktické realizátory kulturních a vzdělávacích služeb, mezi něž patří účinkující, lektoři nebo i pořadatelé. Osobní vztah se zákazníky pak tvoří image kulturního zařízení a odráží se přímo na kulturním dění v obci.

Dalším nástrojem marketingového mixu jsou **procesy** (Process), pomocí nichž jsou služby vytvářeny a poskytovány. V oblasti kultury tvoří podstatnou součást vnímání klienta na úroveň poskytované služby. Pokud procesy nejsou pružné, jsou složité ve vztahu nejen k zákazníkovi, ale také ve vztahu k interní realizaci akce. Mají nízkou úroveň, služba se stane pro zájemce nezajímavou a on odchází za výhodnější nabídkou ke konkurenci, jejíž služba není primárně narušena obtížnostmi při zajišťování jeho záměru prožít určitý

kulturní zážitek.

„Splnit očekávání zákazníků znamená pouze zákazníky uspokojit; překonat jejich očekávání znamená potěšit je. Zákazníci, kteří byli určitým způsobem potěšeni, mnohem pravděpodobněji zůstanou jeho zákazníky i nadále“ [8, s. 23].

Materiální vybavení (Physical evidence) je nástrojem marketingové komunikace, které velmi podstatně ovlivňuje rozhodování klienta ve volbě poskytovatele kulturní služby. První dojem klient získává při osobním kontaktu s pracovníky daného subjektu, kteří mohou – nebo nemusí – poskytnout profesionální služby. Jsou-li pro klienta jednání s pracovníky neadekvátní očekávání, ve většině případů dále již tyto služby nevyhledává. Může se jednat o vstřícné a příjemné chování ke klientovi, přičemž nabídka dalších služeb pro usnadnění výběru požadovaného produktu je zde samozřejmostí. První pozitivní dojem může zákazník získat již při vstupu do zařízení. Esteticky vybavené prostory kulturního střediska zvou k návštěvě, pokud se zákazník cítí příjemně v upravených a čistých prostorách vstupních místností, pokračuje dále a má zájem o další estetický zážitek prostřednictvím nabízeného programu. Také prostorová orientace v kulturním domě je neméně důležitým faktorem pro rozhodování zájemce o další služby. Bloudícího zákazníka v labyrintu neoznačených místností je možné jen stěží očekávat v cíli - u pokladny - kde by dle našeho očekávání měl za vybranou službu zaplatit. Materiální vybavení místa, kde by měl klient strávit svůj čas při samotném poskytnutí služby, resp. užívání kulturní služby, patří k rozhodujícím kritériím posuzování kvality poskytovaných produktů při dalším rozhodování účastníků programů vytvářených kulturním podnikem. Místo, kde se kulturní služba poskytuje, je součástí kulturního zážitku a estetického vnímání a je součástí poskytované služby více, než při poskytování služeb jakéhokoliv jiného charakteru.

2.2.2 Marketingové plánování

Východiskem pro plánování a organizaci marketingu je vize organizace.

Vize se rozpracovává do strategických a taktických plánů. Jedním z nich je také marketingový plán. Kotler hovoří v tomto směru o administrativním marketingu [8, s. 185].

Marketingový plán by měl obsahovat [8, s. 187]:

- situační analýzu
- marketingové záměry a cíle
- marketingovou strategii
- plán marketingových opatření
- kontrolní nástroje marketingu

Strategické cíle definují poslání organizace, které je v případě příspěvkových organizací dáno veřejným zájmem. Stanovují výhled její činnosti dlouhodobě, zpravidla na více jak pět let. Taktické cíle nastiňují, jak těchto strategických cílů dosáhnout.

Marketingové cíle jsou definovány na základě strategických cílů, jsou spíše krátkodobé, rozpracovávají se v marketingovém plánu. Musí být jasně formulované, proveditelné a měřitelné. Marketingový plán by měl být pravidelně aktualizován, jelikož se zakládá na skutečných výsledcích podnikání. Nastiňuje pak další cestu k úspěšné realizaci každého dalšího nového projektu.

Do plánu se rozpracovávají tyto oblasti:

Kde se organizace nachází? Konkretizuje situace, kde je podnikání výnosnější a kde jsou nedostatky.

Kam směřuje? V této části plánu se zachycují příležitosti, které jsou viditelné, ale také hrozby, jejichž vliv může zasáhnout do činnosti organizace.

Jak se tam může dostat? Plán nastavuje marketingovou strategii k dosažení marketingových cílů v určeném čase a pomocí určitých zdrojů k dosažení těchto cílů. Plnění cílů marketingového plánu musí být pravidelně kontrolováno a musí být operativně nastaveny nástroje, které umožní odstranění nedostatků bránících ke splnění marketingových cílů. Na základě této kontroly je plán upraven s vytýčením nových cílů, pokud byla zjištěna jejich nerealizovatelnost.

Marketingový plán musí být v souladu s ostatními plány organizace a jeho plnění vyžaduje zlepšení postavení na trhu a efektivní fungování organizace.

2.2.3 CRM – Customer Relationship Management

CRM – řízení vztahů se zákazníky je podnikatelská strategie orientovaná na výběr zákazníků a řízení vztahů s nimi. Zahrnují se zde všechny procesy a aktivity, které bezprostředně souvisejí se stykem s existujícími i potencionálními zákazníky. Jedná se o komplex vzájemně se doplňujících a podporujících technologií, podnikových procesů a lidských zdrojů určených pro zajišťování vztahů se zákazníky firmy.

Nejedná se jen o informační technologii, jak je někdy prezentováno, ale „o soubor marketingových technik, které firmě pomáhají řídit aktivity spojené s péčí o zákazníky“ [3, s. 117]. CRM se využívá např. při komunikaci:

- **One-to one marketing** – zákazníkovi se dává na vědomí, že jej organizace vnímá jako jedinečného a konkrétního a že pro ni není jen součástí nějaké masy.
- **Cross-selling a Up-selling** – jsou techniky marketingové komunikace, které umožňují prodat zákazníkům více, než byl jeho původní záměr.

2.2.4 Marketingové cíle a strategie

Příspěvková kulturní organizace není založena, na rozdíl od podnikatelského subjektu, za účelem dosažení co nejvyššího zisku a jejím prioritním cílem také není zaujímat určitý tržní podíl. Cíle kulturní organizace jsou primárně směřovány k dosahování kvalitativně měřitelných výsledků, sekundárně pak k zajištění finančních prostředků pro rozvoj a zdokonalování dalších služeb. Marketingové cíle se tak budou implicitně odvíjet od poslání této organizace. Marketingová strategie jako nástroj prosazování marketingových cílů bude obsahovat kroky podněcující dosažení marketingových cílů, které budou v kontextu zaujímat strategické záměry spíše orientované na získání každého zákazníka bez ohledu na jeho solventnost a postavení, nebude stanovovat klíčové podnikatelské oblasti, ale spíše se přizpůsobovat novým trendům v oblasti specifických zájmů při využívání volného času lidí. Strategické záměry organizace se stanovují v krátkodobém časovém horizontu, dílčí cíle se pak zaměřují na rozšiřování druhů aktivit a jejich kvalitu více než na jejich ziskovost. Zisk je až sekundárním cílem, přestože pro život organizace není zanedbatelným faktorem. Strategie se zaměřuje na možnosti

a způsoby, jak identifikovat cílové skupiny, které se budou obsluhovat, do jaké míry je možné přizpůsobovat služby individuálním zákazníkům v jazykových a jiných vzdělávacích kurzech, či jak odlišit svou vlastní nabídku od nabídky konkurence. V oblasti získávání finančních zdrojů jsou marketingové cíle příspěvkové organizace více směřovány ke sponzorům a dárcům.

Marketingové cíle rovněž předurčují volbu integrovaného marketingového mixu pro dosažení kvalitativních cílů výstupu za účelem maximálního uměleckého a estetického zážitku příjematele poskytované služby. Hodnota vytvořená poskytovatelem má vyšší význam kvalitativní než kvantitativní. Odhad očekávaných výsledků je méně měřitelný než u podnikatelských subjektů zabývajících se prodejem nebo i službami výrobního charakteru, náklady dokonce mohou v některých případech převyšovat finanční přínosy. Úspěch poskytovatele služeb v oblasti kultury je pak měřitelný takovými hodnotami, mezi které se řadí kulturní uspokojení, vyšší kulturní povědomí, zvyšování vzdělanosti a kulturního chování a úrovně estetického vnímání obyvatelstva města či obce.

Návratnost investic je v oblasti poskytování kulturních a vzdělávacích služeb záležitostí dlouhodobější, o to je však hodnotový žebříček návratnosti investic podstatně důležitější než náklady vložené. Kvalita obyvatelstva ovlivněného kladným působením kulturních hodnot na jeho vnímání přinese společnosti následně ty nejvyšší zisky, ale až později, v dlouhodobém časovém horizontu, mnohdy až generací následující.

2.2.5 Analýza SWOT

System analýz umožňuje stanovovat marketingové cíle. Podkladem pro analýzy jsou data zjišťovaná několika způsoby. Kvalitativní metody získávání informací mohou být využity

např. při kolektivním jednání zaměstnanců zainteresovaných na sledovaných oblastech činnosti. Informace mohou být získávány formou dotazníkového šetření, osobní komunikací se zákazníky, či prostřednictvím internetu.

Graf 1: Metody získávání primárních a sekundárních informací na internetu [2]

Účinnou metodou hodnocení a přínosem pro strategické plánování je analýza SWOT, jejímž cílem je formulovat silné a slabé stránky, ale i příležitosti a rizika. SWOT analýzu je třeba vnímat jako nástroj, jehož pomocí dojde k uspořádání existujících informací. Pomocí SWOT analýzy jsou kvalifikovaně utříděny znalosti o řešené oblasti s cílem vybrat z velkého množství nashromážděných analytických materiálů ty nejpodstatnější informace. Nevede apriori k objevení zcela nových, netušených poznatků, ale k využití informací na kvalitativně vyšší úrovni, než jsou pouhé neformalizované diskuze o nich.

Analýza SWOT se provádí při rozhodování nad posláním organizace, kdy se formulují její záměry a strategie, personální koncepce nebo vyhodnocuje efektivita komunikační a doplňkové činnosti, sleduje demografický vývoj regionu, vývoj zaměstnanosti, konkurenční prostředí, reference o organizaci, kvalita informačního systému, materiálně-technická vybavenost. Analýza je významným podkladem pro hodnocení kvality komplexní činnosti organizace.

Výsledky analýzy SWOT položí dobrý základ pro další práci a je finančně nenáročným marketingovým nástrojem. Analýza SWOT se skládá ze dvou částí – vnitřní a vnější. Vnitřní složka analýzy SWOT je orientována na identifikaci nejdůležitějších současných silných (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses). Vnější složka je zaměřena na identifikaci hlavních budoucích příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které nemůže organizace ve většině případů ovlivnit.

Pro hodnocení strategického řízení i marketingové činnosti existuje řada možností, jak zkoumat a hodnotit postavení organizace na trhu, resp. v prostředí, kde kulturní

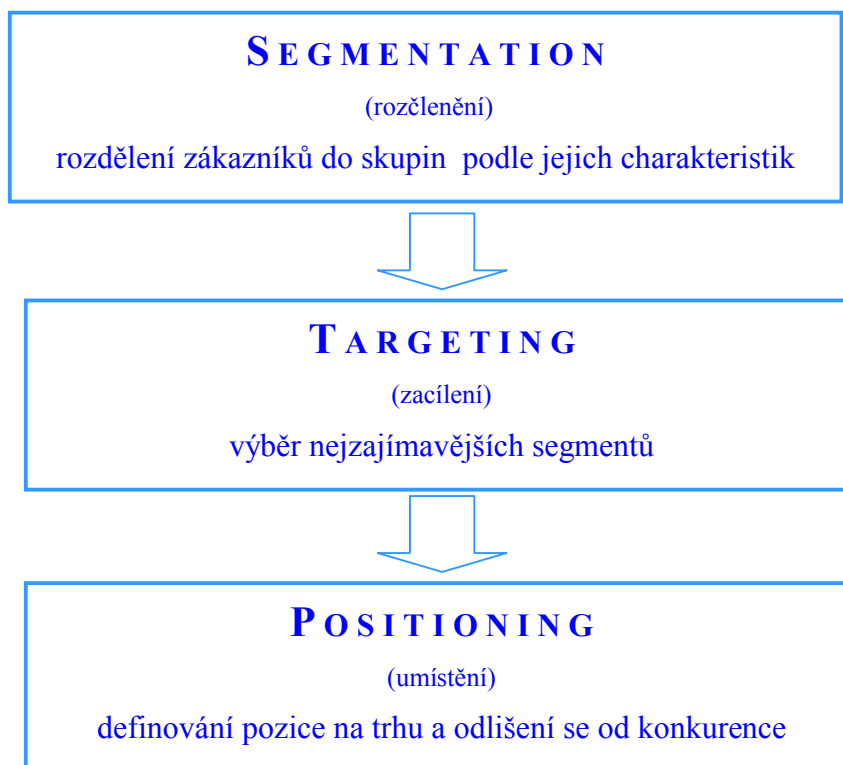
příspěvková organizace působí. Je třeba se vždy zaměřit na ty oblasti, které jsou pro řízení podstatné, i když se nedá vlastně označit, které jsou podstatné méně. Musejí však sloužit vždy k zefektivnění řízení a ke zlepšení pozice na veřejnosti neboť odtud plyne poptávka po službách a hodnocení její image. A v neposlední řadě také odtud plynou finanční toky. Pokud se projevuje zájem veřejnosti o fungování takové kulturní organizace a sponzoři o ní vědí, pak donátoři jsou ochotni její činnost finančně podpořit.

Analytická činnost je zaměřena na tyto oblasti:

- analýza prostředí – vztah ekonomiky a kultury, politicko-ekonomická situace jak česká, tak globální, vztahy s vládními institucemi, spolupráce a výměna informací mezi organizací a úřady státní správy a samosprávy, které jsou pro ni důležité (government relations), podnikatelské struktury (donátoři, sponzoři), demografické trendy, sociální a kulturní prostředí
- analýza konkurence – četnost konkurenčních poskytovatelů kulturních a vzdělávacích služeb v nejbližším okolí, jejich programová a cenová nabídka, diference produktů, analýza PR konkurence
- analýza trhu – systematický přehled cílových klientů (communications audit), tržní potenciál z demografického hlediska, dostupnost externích dodavatelů kulturních služeb, osobní a psychologické charakteristiky ovlivňující chování klientů
- analýza podniku (kulturní organizace) – analýza SWOT, analýza efektivity organizace a kvalita pracovního života, analýza personálního obsazení, analýza produktového portfólia, analýza marketingových procesů, analýza cenové politiky, analýza komunikačních prostředků

2.2.6 Analýza STP

Analýza se zabývá rozčleněním trhu na jednotlivé cílové skupiny zákazníků, které se od sebe liší svými potřebami, rozličnými charakteristikami a nákupním chováním.



Graf 2: Analýza STP [vlastní zpracování]

2.2.7 Marketingový audit v kulturních organizacích

Marketingový audit dává informace o aktuální pozici organizace „na trhu“ [1, s. 60]. Marketingový audit v kulturních organizacích se zaměřuje na obdobné oblasti, jako v obchodní sféře, obsah sledování cílů se pak bude mírně lišit. Cílem analýz je najít přednosti a schopnosti, kterých bude možné využít pro rozvoj organizace a nabídky kulturních produktů.

Marketingový audit zahrnuje audit marketingového prostředí, ve kterém se nezisková organizace zaměřuje především na potřeby a strukturu uživatelů svých služeb. Audit marketingové strategie pak hodnotí aktuálnost vize, poslání a strategických a marketingových cílů. Audit organizace marketingu, jako další část auditu, je zaměřen na marketingové procesy, a dále pak audit marketingových systémů a marketingových funkcí, který se v neziskových organizacích téměř neprovádí, souvisí s auditem marketingové produktivity, jejíž analýza výrazně ovlivňuje náklady organizace [1, s. 60].

Marketingová činnost v příspěvkových organizacích ještě nenašla v mnohých případech u managementu svůj význam. Důvodem je především to, že management těchto typů

organizací je odborně vybaven jen v rámci svého profesionálního působení. Vzdělávání v oboru marketing bylo zařazeno jako součást studijních programů na vysokých školách teprve nedávno. Současné vedoucí organizací minulo a jen někteří mají zájem si toto vzdělání doplňovat. Management vybaven i těmito potřebnými znalostmi přichází postupně do vedení příspěvkových organizací teprve s touto nastupující novou generací.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Kulturní zařízení Ostrava-Jih, příspěvková organizace, se sídlem v Ostravě-Hrabůvce, na ulici Dr. Martíňka č. 1439/4 (dále jen KZOJ), vznikla dne 1. 3. 2003 z předchozího městského kulturního střediska jako samostatný právní subjekt. V současné době pracuje v organizaci 27 interních a cca 80 externích pracovníků. Organizace plní funkci místního kulturního zařízení.



Obr. 3: Mapa s vyznačením polohy KZOJ [16]

KZOJ působí ve třech samostatných objektech – Kulturní dům K-TRIO, Komorní klub a Kino Luna. Všechny tři objekty se nacházejí na území městského obvodu Ostrava-Jih, v hustě osídlené sídlištní zástavbě.

3.1 Charakteristika činností jednotlivých zařízení

Kulturní středisko a všechny jeho součásti mají vhodné prostory pro pořádání výstav výtvarného umění, přednáškovou a vzdělávací činnost a poskytují také ve všech třech zařízeních občerstvení pro své návštěvníky. Součástí kulturního domu K-TRIO je vlastní restaurace a Coffě-bar.

3.1.1 Kulturní dům K-TRIO

Kulturní dům K-TRIO je jedním ze zařízení KZOJ. Sídlí na ulici Dr. Martíňka, plní funkci kulturního zařízení pro tvorbu a realizaci kulturních pořadů, vzdělávání a dalších volnočasových aktivit dětí, mládeže a dospělých. V současné době provozuje zájmové kurzy pro děti a mládež, jazykové kurzy angličtiny a němčiny s různým stupněm náročnosti, pohybové a taneční kurzy pro mládež, dospělé a seniory. V oblasti vzdělávání dospělých pořádá kurzy grafologie a psychologie a přednášky na různá aktuální témata. Pro školy zajišťuje přednášky se zájmovou a výchovnou tematikou, pro předškolní děti divadelní představení – pohádky. Mezi další akce střediska patří pořádání Dne dětí, účast na Bambiriádě pro školní mládež, letní akce před střediskem a „Promenádní čtvrtky“ – vystoupení souborů a jednotlivců.

Kompletní přehled činnosti je zpracován v příloze této diplomové práce [P II].

3.1.2 Restaurace K-TRIO

V prostorách kulturního domu se nachází restaurace K-TRIO s vlastní kuchyní a kapacitou 80 míst. Zajišťuje nejen stravování vlastních zaměstnanců, ale slouží veřejnosti ke stravování i posezení, pořádání svatebních hostin, rodinných oslav a firemních večírků. V omezené míře se zde konají také kulturní akce pořádané kulturním domem K-TRIO.



Obr. 4 a 5: Kulturní zařízení Ostrava-Jih a restaurace K-TRIO [16]

3.1.3 Komorní klub

Nově otevřené zařízení Komorní klub na Velflíkově ulici v Ostravě-Hrabůvce vstupuje do činnosti teprve počátkem roku 2008 s cílem zaplnit mezeru ve stávajícím programu Kulturního zařízení Ostrava-Jih realizací koncertů vážné hudby a další doplňkovou činností – pořádání svatebních a dalších slavnostních obřadů. Reprezentační prostory v památkově chráněném historickém objektu skýtají mnoho možností využití, nejen pro koncerty a svatební obřady.

3.1.4 Kino Luna

Kino Luna na Výškovické ulici v Ostravě-Zábřehu plní funkci místního kina. Velkokapacitní sál kina nabízí 600 míst k sezení pro sledování koncertů, filmových a divadelních představení. Sál je vybaven moderní zvukovou technikou.



Obr. 6 a 7: Komorní klub a kino Luna [16]

3.1.5 Knihovna

V kulturním domě K-TRIO sídlí v pronajatých prostorách také dvě oddělení Knihovny města Ostravy. Slouží občanům obvodu Ostrava-Jih a místním školám ke vzdělávací činnosti.

Závěr analýzy struktury činnosti organizace:

Kulturní zařízení Ostrava-Jih má velmi rozmanitou činnost, poskytuje značné množství kulturních a vzdělávacích služeb. Má k tomu vhodné prostory, z nichž některé mohou být pro své reprezentační vybavení využívány prostřednictvím marketingových nástrojů pro nejlepší image organizace.

3.2 Analýza zdrojů

3.2.1 Financování

Příspěvková organizace hospodaří dle schváleného rozpočtu zřizovatele ve výši kolem 18 mil. Kč. Na financování činnosti se podílí příspěvek zřizovatele poskytovaný na krytí mzdových nákladů a nákladů na provoz organizace ve výši cca 8,5 mil. Kč, další prostředky na činnost si organizace zajišťuje vlastními aktivitami. Příjmy plynou organizaci jednak z hlavní činnosti, rovněž pak i z činnosti doplňkové. Značný podíl celkových příjmů plyne z pronájmů prostor externím zájemcům z řad podnikatelských subjektů i soukromých osob. Získávání finančních zdrojů formou pronájmů se odchyľuje od poslání organizace. Finanční plán organizace se soustřeďuje více na získávání příjmů, které v praxi lze již bez nadsázky nazvat „honba za výnosy“. Ve své podstatě to omezuje činnost organizace a její cíle se mění v neprospěch kultury a vzdělávání. Výnosy z vedlejší činnosti nejsou vloženy zpět do hlavní činnosti, kterou je podle zřizovací listiny poskytování kulturních služeb obyvatelstvu. Organizace vykazuje zlepšený výsledek hospodaření ve výši několika set tisíc korun, který by jí umožňoval zajišťovat vysoce kvalitní umělecké pořady.

Závěr analýzy disponibilních finančních zdrojů:

Finanční zdroje k zajištění rozšíření činnosti jsou dostatečné, organizace může volné prostředky využít také pro kvalitnější marketingové aktivity.

3.2.2 Personální zabezpečení (Lidé a procesy)

Organizace zaměstnává na hlavní pracovní poměr relativně malý podíl zaměstnanců. Větší část tvoří spolupracovníci externí, kteří jsou zajišťováni pro lektorskou a pořadatelskou činnost na dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr. V průběhu roku sjedná zaměstnavatel takto přibližně 100 dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Zaměstnanci v hlavním pracovním poměru ve většině případů nemají odpovídající odborné vzdělání a odbornou praxi ve vykonávané činnosti.

Subjekt vykazuje v hlavním pracovním poměru značnou fluktuaci vyplývající zejména z nedostatečného finančního ohodnocení a organizace práce vlivem neefektivní vnitrofiremní komunikace. Odcházejí pracovníci se znalostmi a zkušenostmi ve svém

oboru, kteří si snadno vyhledají vhodnější zaměstnání, zůstávají nekvalifikovaní pracovníci bez větší možnosti jiného uplatnění.

Tab. 1: Fluktuace pracovníků v období posledních 4 let
(bez pracovníků odcházejících do důchodu nebo na mateřské dovolené):

profese	počet pracovníků	kvalifikace pro vykonávanou činnost
ředitelka	1	ano
účetní	2	ano
hlavní účetní	3	ano
pracovník pro vzdělávání	2	ano
číšník-servírka	2	ano
uklízečka	2	nevyžaduje se
údržbář-řidič	1	ano

[vlastní zpracování]

Tab. 2: Struktura odborných pracovníků dle kvalifikace pro výkon činnosti

profese	dosažený obor vzdělání	požadované odborné vzdělání
ekonom	VŠ veřejná správa	ano
účetní	gymnázium + ekonomické	ano
hlavní účetní	VŠ ekonomické, management	ano
pokladní	vyučena-prodavačka	ne
vedoucí hospodářské správy	EŠ dvouletá	ne
vedoucí kina	SŠ ekonomické	ano
referent pro vzdělávání	SŠ zahradnictví	ne
referent pro kurzy	dvouleté potravinářské	ne
referent pro program	SŠ ekonomické	ne
vedoucí restaurace	vyučena v oboru	ano
pracovník propagace	vyučena aranžér	ano
pracovník propagace	SŠ umělecká	ano

[vlastní zpracování]

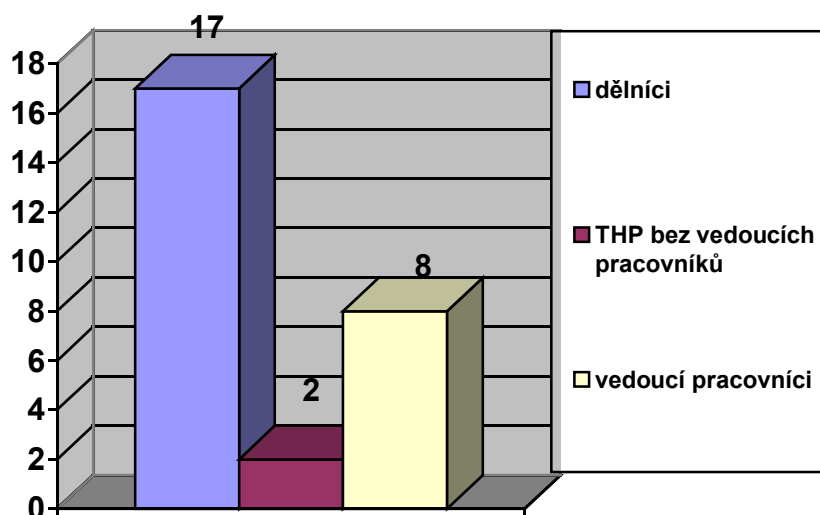
Z tabulky č. 2 je zřejmé, že většina pracovníků nemá odpovídající odbornou kvalifikaci pro výkon své práce. Tito nekvalifikovaní pracovníci jsou dlouholetými pracovníky organizace, pracují ve svých funkcích již více jak pět let.

Organizace nemá zpracován plán vzdělávání pracovníků, vzdělávání formou externích kurzů a školení probíhá výjimečně, nesystematicky a jen u těch pracovníků, kteří sami projeví zájem. Vedení organizace neklade překážky, ale také neinicuje žádné požadavky na další vzdělávání svých zaměstnanců. Z 27 pracovníků je 8 vedoucích pracovníků.

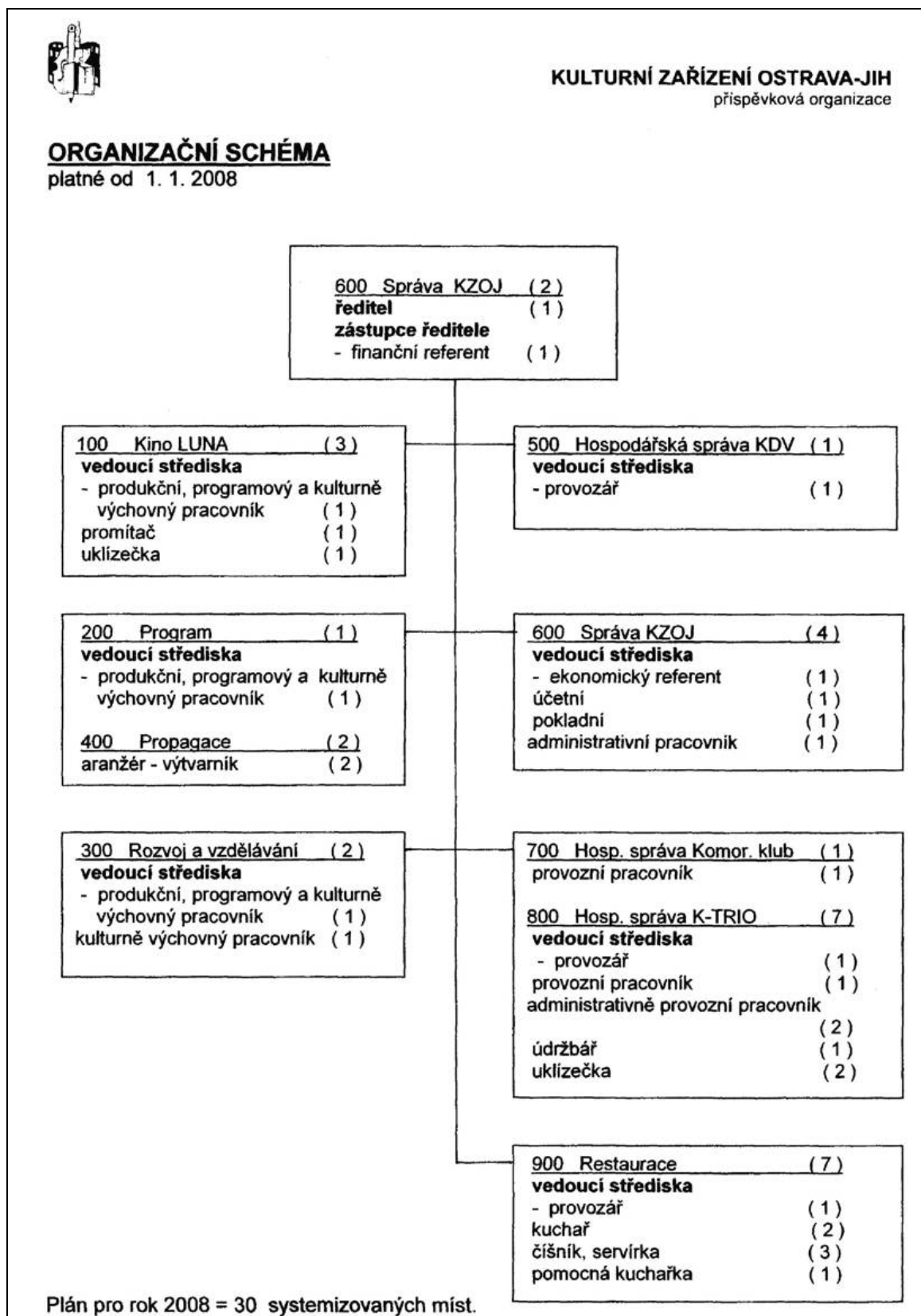
Tab. 3: Vedoucí pracovníci a počet řízených pracovníků

ředitelka	všichni pracovníci organizace
zástupce ředitelky	všichni pracovníci organizace
hlavní účetní	2 pracovníci
referent pro vzdělávání	1 podřízený pracovník (+ externí vyučující)
referent pro program	2 podřízení pracovníci
vedoucí provozu	5 interních + externí pořadatelé
vedoucí kina	8 pracovníků
vedoucí restaurace	4 interní + učni

[vlastní zpracování]



Graf 3: Struktura pracovníků [vlastní zpracování]



Obr. 8: Současné organizační schéma KZOOJ [16]

Závěr analýzy disponibilních lidských zdrojů:

Lidské zdroje k zajištění marketingové činnosti nejsou dostatečné, avšak je možné využít schopností z hlediska pracovních zkušeností, doplnit teoretické znalosti formou dalšího vzdělávání a podnítit zájem pracovníků vhodnou motivací.

3.2.3 Materiální zabezpečení (Physical evidence)

Kulturní středisko je výjimečně dobře situovanou organizací v podmínkách materiálního vybavení. Kulturní dům K-TRIO je po kompletní rekonstrukci, moderně a esteticky působivě vyhlížející budova i její interiér poskytují možnosti výjimečného kulturního zážitku při užívání poskytované služby. Je bezbariérovou stavbou, má variabilní zařízení schopné rychlé přestavby pro různé druhy pořádání kulturních pořadů, školení, přednášek, divadelních představení, výstav, přehlídek, soutěží a dalších akcí. Vlastní restaurace má také variabilní možnost úpravy stolů, výtah do vyššího poschodí umožňuje poskytovat občerstvení i v salóncích a na velkém sálu. Bufet – Coffé-bar v poschodí má odpovídající vybavení a možnosti poskytovat občerstvovací služby nejen klientům kulturního domu, ale také veřejnosti v nejbližším okolí.

Komorní klub je nově zrekonstruován a velmi esteticky působícím objektem nejen svým exteriérem, ale i jeho interiér se nabízí k realizaci akcí zvláštního významu. Dosud nejsou jeho možnosti plně využity. Organizaci schází kapacity personálního zajištění činnosti s odpovídající kvalifikací i časovým prostorem pro zajišťování akcí zvláštního významu. V organizaci pracuje pouze jedna pracovnice, jejíž náplní práce je zajišťování programu kulturních akcí celého kulturního střediska s kompletním servisem od zajištění umělců až po organizační zajištění celé akce, administrativu a v mnoha případech i výplatu honorářů a dohled nad celou akcí v době její realizace. Programový pracovník kulturního zařízení by měl být stěžejním zaměstnancem celé organizace pro zabezpečování kulturních programů. Jejich doprovodný servis mu již nemá ubírat sílu a čas pro inovativní nápady, pro zajišťování výrazných akcí vybočujících z průměru a pro další studium nových trendů v oblasti kultury.

Kino Luna je velkokapacitním kinem a má sloužit jako kino místního významu. Tyto dvě myšlenky jsou již samy o sobě protichůdné. Průměrná roční návštěvnost tohoto kina se pohybuje kolem 60-ti návštěvníků na jedno představení. Kapacita šesti set míst kina

je lépe využita, jen při pořádání kulturních akcí, kterými jsou koncerty populárních umělců pořádané v průměru 4x ročně nebo představení malých divadel pro děti. Sedadla zaplní také děti při školami zajištěných představeních. Kino však vykazuje nejmenší fluktuaci zaměstnanců, což je výsledkem dobrého a kvalifikovaného řízení její vedoucí. Rovněž její maximální snaha o zajištění aktivit kina je ve výsledcích finančního hospodaření tohoto střediska znatelná. Při větší míře kompetencí dané vedoucí střediska pro přeměnu kina v kulturní stánek, by jistě velkokapacitní sál byl větším přínosem nejen finančním, ale i z hlediska využití. Omezení možností vyplývá také z dlouhodobých záměrů zřizovatele zachovat kino ve stávající podobě. Důvodem pro zřizovatele je také nedostatek finančních prostředků na přestavbu budovy ve víceúčelový kulturní sál.

Kulturní zařízení Ostrava-Jih má v současné době výhodu organizace, která nemusí investovat téměř žádné prostředky do oprav svých objektů. Dva z nich jsou po celkové rekonstrukci financované z jiných zdrojů než ze zdrojů organizace. Jsou stále v záruční době po realizaci přestavby, třetí objekt má vyhovující materiální zabezpečení, jež se průběžně stačí opravovat a vybavovat z vysokého zlepšeného výsledku hospodaření KZOJ. Doporučuji vyšší měrou využít volné finanční prostředky pro moderní a zajímavé vybavení jazykových, výtvarných kurzů a pohybových kurzů. Organizace nemá zpracován plán strategického řízení rozvoje organizace s využitím nadstandardního materiálního vybavení a zařízení ke zkvalitnění činnosti. K tomuto zlepšení kvality poskytovaných služeb má veškeré podmínky.

Závěr analýzy materiálního vybavení:

Dva z objektů organizace – Kulturní dům K-TRIO a Komorní klub jsou po kompletní rekonstrukci, do jejichž údržby není nutno vkládat žádné investice, financuje se zde jen běžná údržba. Kino Luna nemá zcela vyhovující stav budovy jak z hlediska fyzického stavu, tak z hlediska prostoru pro využití. Zde navrhuji investovat zejména do vnitřních úprav pro využití prostor jako víceúčelového kulturního sálu, který by umožnil efektivnější využívání při poskytování inovovaných služeb. Vybavení drobným materiálem není v organizaci odpovídající, zlepšení úrovně služeb doplněním moderních metodických pomůcek a drobného spotřebního materiálu pro praktické kurzy by klienti uvítali.

3.2.4 Marketingové řízení

V příspěvkové organizaci není zřízeno marketingové oddělení, ani zde nepůsobí pracovník, který by se touto činností v rámci své pracovní náplně zabýval. Marketingovou činnost zajišťuje programová referentka, využívající spíše svých zkušeností ze své dlouholeté činnosti než moderních metod využití marketingové strategie. Kulturní zařízení využívá vlastní tzv. propagační oddělení, jehož úkolem je však jen materiální zajištění komunikace – výroba plakátů, vývěsních cedulí s nabídkou programu a v menší míře také zveřejnění činnosti kulturního střediska na vlastních webových stránkách. V oblasti řízení kurzovní činnosti se nevychází ze zájmů místního obyvatelstva předem zjišťovaného průzkumem, což pak přináší zvýšené náklady plynoucí ze zajištění celé realizace kurzu, který pak pro nezájem zákazníků nebývá dostatečně obsazen nebo v nejhorším případě je zrušen.

Řízení organizace se v poslední době soustřeďuje na řešení provozních problémů, které vyplývají z personálního obsazení ekonomického oddělení. Vlivem častých personálních změn, nedostatečné komunikace a značné vytíženosti pracovníků, tzn. nedostatkem pracovníků, je vedení příspěvkové organizace zatíženo řešením této otázky. Méně času a sil pak zbývá na stěžejní věci, které by měly být na prvním místě pro management, a těmi jsou v tomto případě marketingové řízení a rozhodování, především pak Public relations, fundraising, projektové řízení a další aktivity nutné pro rozvoj příspěvkové organizace v oblasti kultury. Je mnoho oblastí, na které místní samospráva a státní správa v rámci financování už nestačí, a tak v mnoha případech se zajímavý projekt nemá možnost realizovat, protože skvělá a potřebná myšlenka ztroskotá na problémech spojených s hmotným zajištěním celého projektu.

Marketingové řízení v této organizaci je nedostatečné, spolupráce s médii neodpovídá významu této organizace, sponzoři jsou oslovováni spíše výjimečně. Organizace nedostatečně využívá možností zapojení se do dotačních programů vyhlašovaných místními či regionálními územněsprávními celky nebo ministerstvy, nezúčastnila se doposud žádného výběrového řízení na dotaci z fondů Evropské unie.

V tabulce je provedena analýza využití marketingových nástrojů v KZOJ.

Tab. č. 4: Využívání marketingových nástrojů v KZOJ

Marketingové nástroje	1	2	3	4	5
Produkt (služba), cena:					
využití analýzy nejlépe prodejních služeb pro tvorbu nových		x			
tvorba služby na míru (přání) zákazníků		x			
široká nabídka služeb					x
inovace konkrétní služby		x			
inovace skladby služeb			x		
tvorba ceny s ohledem na konkurenci		x			
poskytování slev věrným zákazníkům	x				
reakce na změnu nákladů kalkulace produktu			x		
reakce na zvýšení ceny v případě vysoké poptávky	x				
využití zaváděcích cen			x		
sledování ziskovosti					x
využití dotačních programů pro snížení ceny		x			
využití sponzoringu pro snížení ceny jednotlivých produktů	x				
nabídka možností platebních podmínek					x
Místo:					
volba místa vždy pro největší atraktivnost nabízené služby			x		
dostatek vhodných prostor			x		
výzdoba, vnitřní zařízení				x	
využití možností dostupných prostor				x	
Komunikace (reklama, podpora prodeje, PR):					
využití všech komunikačních prostředků		x			
využití internetu		x			
využití osobního prodeje	x				
využití médií			x		
poskytování věrnostních karet, slev	x				
rozšiřování reklamních letáků		x			
poskytování videokazet, reklamní CD	x				
využití databáze klientů pro prodej služeb (reklamní dopis, email)	x				
provádění a využívání výzkumu trhu	x				
oslovování sponzorů	x				
oslovování cílových skupin potencionálních klientů		x			

[vlastní zpracování]

hodnocení 1 – nízké využití, hodnocení 5 - vysoké využití

Závěr analýzy marketingového řízení v organizaci:

Marketingové řízení není odpovídající potřebám doby a potřebám organizace pro další úspěšný rozvoj. Organizace nedisponuje odbornými pracovníky pro marketingové řízení, marketing realizuje spíše intuitivně bez vzájemných souvislostí a požadovaného efektu plynoucího z využití marketingových nástrojů.

3.3 Analýza konkurence

Městský obvod Ostrava-Jih je největším ostravským obvodem se svými 113 500 obyvateli, z nichž 16 500 je ve věku do patnácti let. Celé statutární město Ostrava má celkem cca 310 tis. obyvatel, čili v jižní části města jich žije více jak jedna třetina [14].

Na území celého statutárního města působí mnoho zařízení, ať už ve státním nebo soukromém sektoru, která poskytují pro občany města Ostravy a jejího okolí kulturní a vzdělávací služby pro využití volného času. Občané si tedy mohou zvolit, kterých služeb využijí, navíc mají k tomu i dobré a rychlé dopravní spojení, neboť dopravní infrastruktura v Ostravě je velmi hustá a umožňuje občanům přepravu z jednoho konce města na druhý za 20 minut.

KZoj má tedy ve městě velkou konkurenci. Nejblíže tomuto zařízení stojí velký a proslulý Kulturní dům Akord, jehož programová struktura je podobná nabídce KZoj. Kromě kulturních domů působí na území města ještě různá další kulturní zařízení, centra volného času, kluby, kulturní agentury, diskotéky, tančírny a pestrou nabídku akcí pro volný čas děti mají v současnosti i základní školy. Nabízejí pro své žáky kroužky i jazykové vzdělávání, které je většinou zdarma nebo za cenu jen symbolickou. Proto má Kulturní zařízení Ostrava-Jih těžkou pozici na kulturním poli a musí si své zákazníky hýčkat, aby neodešli ke konkurenci.

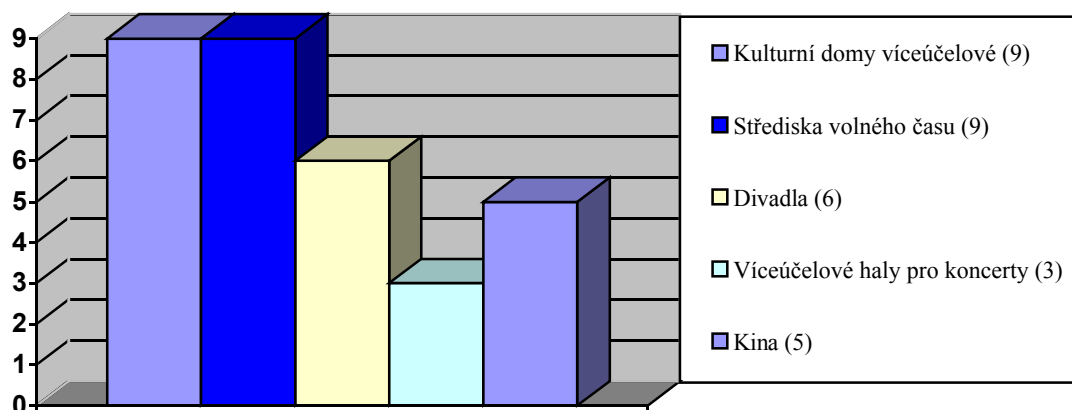
Tab. 5: Hodnocení konkurence

klíčové faktory	KZOJ	DK AKORD	DK Města Ostravy	DK Poklad	Centrum kultury
poskytované služby (rozmanitost)	8	5	9	3	10
cena služeb	8	7	7	6	6
dostupnost organizace	5	5	10	5	9
image	7	8	10	7	9
reklama	4	7	10	4	9
ostatní mkt aktivity	3	7	10	3	10
celkové hodnocení	35	39	58	28	53

[vlastní zpracování]

Hodnocení 1- nejnižší hodnocení 10 – nejvyšší hodnocení

Struktura kulturních zařízení na území města Ostravy - kromě klubů, diskotékových a tanečních zařízení



Graf 4: Struktura kulturních zařízení v Ostravě [vlastní zpracování]

3.3.1 Analýza konkurenčních kulturních zařízení

Kulturní dům Akord Ostrava-Zábřeh patří mezi známá kulturní střediska. Přestože

v nedávné době změnila tato společnost svůj název, nebylo jí na atraktivitě a věhlasu. Svě zákazníky si získává především množstvím hromadných akcí, které ve své prostorné budově pořádá. Díky velkokapacitnímu sálu pro 600 osob a dalším 16-ti místnostem (klubovny, salónky, učebny), navštěvují toto zařízení lidé nejen z celého území města Ostravy, ale z celého kraje. Kulturní dům pořádá koncerty populárních skupin, pronajímá své prostory na školení, semináře, kongresy, veletrhy, valné hromady a další, a tak se stává známým mnoha potencionálních zákazníků. Jeho restaurace se pyšní kvalitní kuchyní a pro veřejnost nabízí také gastronomické služby – rauty, bankety, grilování a jiné včetně doprovodného kulturního programu. Kulturní dům Akord má velmi dobře zajištěnu komunikaci na vlastních internetových stránkách, ale také na www stránkách různých informačních agentur, úřadů a společností. Pravidelně informují o své činnosti v regionálním a obvodním tisku, před kulturním domem jsou instalovány velké reklamní plochy s nabídkou programu.

Kulturní dům města Ostravy má velmi výhodné umístění v centru města při hlavní městské dopravní tepně. Před kulturním domem a kolem silnice v blízkosti jedoucích tramvají jsou umístěny velké reklamní tabule s nabídkou programu. Jeho činnost je zviditelněná ve všech regionálních tiskových médiích a rovněž v obvodním zpravodaji. Stejně jako u Akordu projde tímto kulturním domem značné množství Ostravanů a dalších občanů, neboť jeho velkokapacitní sál má 730 míst k sezení (1 000 míst ke stání), pak přísálí (200 míst), divadelní sál (570 míst), klubovny, učebny, výstavní síň, reprezentační salónky a kino pojmu najednou dalších téměř 1 500 lidí. Konají se zde akce velkého společenského významu – promoce, módní přehlídky, koncerty filharmonie, koncerty mimořádně úspěšných světových umělců, hostují zde atraktivní divadelní společnosti, konají se zde sjezdy, konference, semináře, školení, festivaly, výstavy apod. Využívání PR lze sledovat přímo v kulturním domě, po celou provozní dobu programových akcí nabízí svým přítomným klientům doplňkové služby. Patří mezi ně občerstvení v restauraci, pevné i mobilní coféé-bary, nápojové automaty či všudypřítomné programové letáky s nabídkou akcí. Prostorná vstupní hala je zaplněna reklamními velkoplošnými tabulemi s fotografiemi a plakáty, které představují činnost tohoto kulturního zařízení.

Porovnáme-li cenové nabídky aktivit těchto dvou největších kulturních domů s cenovou nabídkou KZOJ, je srovnatelná, ceny se výrazně neodlišují.

Závěr analýzy konkurence:

Kulturní zařízení působí v těžkém konkurenčním prostředí, doporučuji uplatňovat marketingové řízení ke zlepšení pozice na trhu a vyrovnání se, resp. k předstihnutí konkurence. Má k tomu jiné výhody, které konkurence postrádá, a těmi jsou především materiální vybavení a široký sortiment služeb, včetně vzdělávacích.

3.4 SWOT analýza KZOJ

3.4.1 Analýza vnitřních faktorů

A/ Silné stránky

- výhodná poloha umístění střediska K-TRIO s restaurací a kina Luna v husté sídlištní zástavbě největšího obvodu Ostravy a v těsném sousedství podnikatelských aktivit, školských zařízení a mnoha dalších subjektů
- kvalitní venkovní zázemí před kulturním domem
- reprezentativní bezbariérové prostory kulturního domu K-TRIO, kvalitní sál a atrium pro komorní akce
- vlastní restaurace a bufet
- velkokapacitní sál kina Luna
- využití mezery na trhu v nejbližším okolí realizací kulturních pořadů z oblasti vážné hudby v reprezentativních prostorách Komorního klubu
- možnost nabídnout nízké ceny služeb s využitím dotačních programů
- možnost získávání finančních prostředků doplňkovou činností – pronájem prostor
- vlastní počítačová síť s přístupem pracovníků k internetu

B) Slabé stránky

- rozsáhlá organizační struktura
- neúčinná personální politika v organizaci (bariéry vnitropodnikové komunikace, mezery při týmové spolupráci, personální obsazení na klíčových pozicích z hlediska odbornosti, vysoká fluktuace, nedostatečná motivace pracovníků)
- nedostatečné využití prostorových kapacit v dopoledních hodinách aktivitami, které jsou posláním příspěvkové kulturní organizace

- slabá návštěvnost vlastní restaurace
- omezení provozu bufetu – Coffé-baru pouze na dobu vlastních akcí KZOJ
- absence využívání dotačních programů
- soustředění se více na zisk z pronájmů než na poslání organizace
- nevyužití efektivní komunikace a budování sounáležitosti s KZOJ s klienty prostřednictvím kvalitních webových stránek, komunikace s širokou veřejností (ankety, soutěže, zjišťování zájmů obyvatelstva o aktivity kulturního střediska, jejich podněty, návrhy, přání, připomínky) pro další rozvoj činnosti

3.4.2 Analýza vnějších zdrojů

C/ Příležitosti

- výborná dopravní dostupnost
- vyvážená demografická struktura obyvatel
- prokulturní politika EU - dotační programy na rozvoj kultury

C/ Hrozby

- demografické faktory: změna struktury obyvatel v nejbližším okolí
- rychlá změna preferencí obyvatelstva pro využití volného času
- ekonomické faktory - zvýšení cen energií, poplatků poštovních služeb, zvyšování cen materiálů pro výrobu nosičů reklamy
- změna legislativy v oblasti zvyšování daní a otázka autorských práv zatěžujících hospodaření organizace
- konkurenční organizace Kulturní dům Akord na území stejného obvodu města a množství kulturních organizací na území celého města Ostravy

Hodnocení analýzy SWOT:

U organizace převládají především silné stránky a příležitosti, slabé stránky se projevují v nevyužívání marketingového řízení a řízení personalistiky. Změnou v těchto oblastech řízení může organizace vykazovat vynikající výsledky a dosáhnout tak významného postavení v poli konkurence.

3.5 Analýza trhu

V okolí KZOJ se nachází hustá sídlištní zástavba, jejíž demografické složení obyvatelstva se dá hodnotit jako rovnoměrné. Jak již bylo uvedeno, KZOJ sídlí v největším ostravském obvodu, na jehož území se nachází velké množství škol a školských zařízení pro děti od těch nejnižších věkových skupin až po vysokoškoláky.

3.5.1 STP analýza

SEGMENTATION

Rozčlenění zákazníků-klientů je provedeno nejdříve podle druhu odebírané služby, poté podle nákupního chování. V podmínkách organizace je efektivní se zaměřit na ty cílové skupiny, které se aktivit střediska účastní nejméně, naopak podnikatelskou sféru zajímají skupiny s největším přínosem zisku. KZOJ má u skupin s nejvyšší účastí kapacitu možností poskytování služeb vyčerpanou, doporučuji rozvíjet ty skupiny, které mají nejnižší účast. Tak se bude zvyšovat i zisk.

Členění z hlediska věku

- děti – předškolní, školní
- mládež
- dospělí, senioři

členění dle pohlaví

- ženy, dívky
- muži, chlapci

z hlediska zájmů

- praktické kurzy (šití, pletení košíků, výtvarné činnosti)
- pohybové kurzy
- jazykové vzdělávání
- ostatní aktivity – přednášky o astrologii, péče o tělo a duši, cestopisné přednášky, koncerty apod.

z hlediska organizace činností

- kurzy pro malé skupiny
- kurzy pro větší skupiny
- přednášky
- koncerty
- venkovní akce

podle způsobu financování

- plně hrazené klientem
- částečně dotované činnosti
- plně dotované činnosti

Výčet členění není úplný, může se občas vyskytnout i jiný způsob zařazení zákazníků do skupin, například skupina žen v domácnosti, maminky s dětmi na mateřské dovolené, nezaměstnaní apod.

TARGETING

Zacílení na vybranou skupinu následně doplní prázdná místa v činnosti střediska a využití kapacit. Tak bude docházet ke zvyšování zisku u té cílové skupiny, která doposud požadovaný efekt nepřináší. V rámci segmentace a následného zacílení je nutné nejprve zkoumat, komu budou nabízené produkty prodávány. To zahrnuje i zjištění, jací jsou potenciální zákazníci, na co reagují, jak s nimi co nejlépe komunikovat. Na základě této analýzy pak pro cílovou skupinu vytvořit program (produkt kulturního střediska), a ten pak cílové skupině nabídnout. V Kulturním zařízení Ostrava-Jih však není tato praxe až tak důsledná, obvykle se nejdříve vytvoří produkt, nabídne se zákazníkům a očekává se, zda se někdo „chytne“ a bude mít zájem se nabídnuté činnosti zúčastnit. Proces neprobíhá po marketingovém výzkumu, proto se pak různé aktivity ruší, přestože jim pracovníci věnovali svůj čas a náklady.

V podmínkách KZOJ doporučuji zaměřit se na cílovou skupinu účastníků jazykových kurzů, které po zajištění akreditace budou žádanější, vyučovací skupiny efektivněji naplněné. Při kvalitnějším zajištění materiálních podmínek pro výuku kurzů se budou významně podílet na zvyšování zisku.

POSITIONING

Stejně lze charakterizovat i třetí část STP analýzy – umístění, tj. definování pozice na trhu a odlišení se od konkurence. Tato analýza se provádí v podmínkách KZOJ jen okrajově a jen se zaměřením na jednoho konkurenta, kterým je nejbližší kulturní středisko. Tak se stává, že zákazníci z důvodu lepších podmínek a výraznější komunikace kulturních domů

na území celého města Ostravy, kterých je několik, a výborných dopravních podmínek (hustá dopravní infrastruktura velkého města) vyhledají konkurenty a do KZOJ přicházejí jen stálí zákazníci z nejbližšího okolí. Kulturní zařízení Ostrava-Jih se však liší od konkurentů tím, že se více zaměřuje na komorní akce, kdežto konkurence spíše na akce pro velký počet klientů. Je to dáno především prostorovými podmínkami jednotlivých zařízení. KZOJ doporučují více využívat velkokapacitní sál kina Luna. Ten je však znevýhodněn pevným umístěním sedadel s uspořádáním pro kinoprojekce a ne zcela vyhovujícím pódiem pro všechny typy pořadů. Případnou rekonstrukcí vnitřních prostor by mělo KZOJ konkurenceschopný víceúčelový sál.

Pro odlišení se od konkurence a umístění se na trhu doporučují zajištění akreditace pro jazykové kurzy a jejich lepší materiální vybavení. Kulturní střediska ve městě Ostravě se vzdělávacím kurzům věnují jen okrajově, přenechávají tyto aktivity jiným, většinou soukromým, vzdělávacím zařízením, které jsou však finančně pro mnohé zájemce nedostupné. Doporučují využívat dotací, s jejichž pomocí je možné poskytovat mnohem levnější kurzy než nabízejí ostatní instituce. Vzhledem k tomu, že organizace má své sídlo v husté sídlištní zástavbě v těsném sousedství několika škol, byla by tato aktivita pro KZOJ jistě zajímavá.

3.6 Využití marketingových nástrojů v KZOJ

Kulturní zařízení Ostrava-Jih nemá zpracován marketingový plán a marketingových nástrojů využívá okrajově, intuitivně. Vedení organizace se soustřeďuje spíše na vnitropodnikové problémy, marketingovou činnost vykonávají jednotliví pracovníci na svém úseku podle svých zkušeností z minulých organizování akcí.

V organizaci převládá názor, že marketing je prodej. Na toto téma byl od managementu vznesen dotaz, jak lze marketing uplatňovat v příspěvkové organizaci, která nic nevyrábí. Úroveň znalostí pracovníků o marketingu je rovněž důsledkem jejich odborného vzdělání. Personál nemá speciální vzdělání ani pro činnost v kultuře, ani v managementu či marketingu. Angažovat samostatného odborného pracovníka do pracovního poměru se jeví pro management finančně náročné a nedůležité a pravděpodobně i z druhé strany z důvodu nízkého platového ohodnocení v příspěvkové organizaci by nebyl o tuto pozici zájem. Organizace však doposud neuvažovala o přijetí pracovníka na tuto pozici.

Tab. č. 6: Analýza zdrojů pro řídicí proces (současná situace)

zdroje	slabá stránka			silná stránka	
	1	2	3	4	5
lidé: kvalifikace personálu		x			
motivace personálu		x			
stabilita		x			
počet fyzických osob			x		
věková struktura		x			
schopnost měnit styl práce			x		
vnitřní komunikace		x			
další vzdělávání		x			
motivace personálu		x			
materiální zabezpečení: pracoviště					x
pracovní pomůcky					x
vybavení IT/ICT				x	
řízení organizace: strategický plán	x				
finanční plán			x		
personální řízení a plánování		x			
marketingový plán	x				
využití marketingových nástrojů		x			

[vlastní zpracování]

Závěr analýzy využití marketingových nástrojů:

V hodnocení předchozích analýz již bylo uvedeno, že organizace nevyužívá v potřebné míře marketingové nástroje, neumí s nimi pracovat a tak pomocí nich zlepšovat svou pozici na trhu.

4 NÁVRH PROJEKTU ROZVOJE ORGANIZACE

Marketingové řízení a plánování bývá u menších organizací velmi často opomíjeno či podceňováno. Převládá názor, že tyto činnosti jsou nepodstatné, a tak se s nimi v plánování nepočítá a nebývá proto pro ně vyčleněn dostatečný objem finančních prostředků. Organizace tak nemívá dostatečný přehled o prostředí a nových trendech a v důsledku je pak jeho činnost neefektivní.

Kulturní zařízení Ostrava-Jih má určité možnosti ke svému úspěšnému rozvoji, není jich však plně využito. Nevyužívá moderní marketingové nástroje, které by jí mohly pomoci její iniciativy rozvíjet žádoucím směrem. Má přitom velkou výhodu – její hlavní působiště se nalézá v hustě osídleném největším obvodu Ostravy.

Primárním problémem této organizace jsou lidé. Marketingové řízení v této oblasti zaostává nejvíce. Doporučuji s tímto marketingovým nástrojem více pracovat, efektivně jej využívat.

Subjekt se potýká s vnitroorganizačními problémy, zvláště personálními. Tyto se nedaří managementu již delší dobu řešit, je zde příliš velká fluktuace. Je potřebné zaměřit se na změnu strategického řízení v oblasti personální politiky, které pak významně ovlivňuje využití marketingového nástroje People-Process. Procesy zahrnují všechno, co stojí mezi potřebou zákazníka a jejím uspokojením.

KZOJ má vynikající materiální zabezpečení týkající se objektu, nedostačující je však materiální vybavení pro jednotlivé aktivity, především kurzy.

Pro úspěšný rozvoj doporučuji zaměřit se na tyto okruhy problémů:

- 1) **Využití marketingových nástrojů k řízení (Product, Price, Place, Promotion)**
- 2) **Změna personální politiky (Lidé a procesy)**
- 3) **Zabezpečení materiálního vybavení pro jednotlivé aktivity (Physical evidence)**

Uvedené oblasti jsou specifikovány širěji, jednotlivé část podrobněji rozeberu v další části diplomové práce.

4.1 Cíle marketingové strategie

Z hlediska marketingové strategie navrhuji stanovit a rozpracovat tyto **cíle**:

- **provést výzkum trhu** – a na základě jeho výsledků pak navrhnout strategii dalšího rozvoje organizace a zvyšování úrovně služeb, výzkum trhu provádět periodicky
- **zlepšit řízení vztahů se zákazníky** – vytvořením databáze a jejím využíváním při zajišťování kontaktu s klienty, při nabídce nových služeb nebo při aktuální potřebě zajistit obsazení tzv. prázdných míst s cílem zdokonalit prodejní strategii, vytvářet u stálých i potencionálních zákazníků jejich pozitivní vztah k organizaci, nabízet bonusy za věrnost, odměny za účast v soutěžích, anketách
- **účinné PR uvnitř organizace** – vést zaměstnance k dalšímu vzdělávání, zaujmout je k práci „pro firmu“, poskytovat jim k motivaci firemní výhody – benefity, změnit organizaci práce, uspořádat pro ně event pro zlepšení vnitřní komunikace
- **zviditelnit organizaci na území celého města Ostravy** – dosáhnout vyššího pořadí v umístění „známosti značky - firmy“ před konkurenčními kulturními organizacemi na území města, budovat image prostřednictvím účinného PR, především využívat reklamní nosiče, zaměřit se na možnosti internetu – komunikace s klienty prostřednictvím anket, soutěží, diskuzních fór, e-mailu, využít na reklamních nosičích základní prvky image – barvy, které jsou organizaci vlastní a nejvíce působí na vnímání a paměť, využívat neformální setkání s představiteli komunální politiky pro zvýšení jejich povědomí o této organizaci
- **získat další klienty** - využít „prázdných míst“ (neprodaných vstupenek) a nabídnout jim je se slevou jako bonus za věrnost, účast v soutěžích, anketách apod., a tím budovat jejich pozitivní vztah k organizaci
- **zlepšit materiální zabezpečení** poskytovaných služeb – především v kurzech, které je třeba atraktivnit pro získání potřebného počtu klientů a efektivní využití lidských zdrojů (lektorů) a prostor, a tím snižování nákladů na tyto kurzy, s čímž souvisí pak také zvyšující se zájem o ně, více pracovat s cenou kurzů a reagovat tak na zájem trhu

Uvedené marketingové cíle jsou z hlediska kritérií SOULADU, PROVEDITELNOSTI A PŘIJATELNOSTI realizovatelné, postup bude nastíněn v další části diplomové práce.

4.2 Využití marketingových nástrojů k řízení

Předchozí analýzy marketingových činností poukázaly na nedostatky, které je nutno odstranit, aby se marketing ve společnosti mohl podílet na rozvoji její činnosti. Doporučuji zaměřit se především na tvorbu marketingového plánu, který bude obsahovat využívání všech dostupných marketingových nástrojů.

Je třeba zajistit, aby loňské nebo i dnešní činnosti byly pro zákazníky přitažlivé i nadále. Především se zeptat samotných klientů, co chtějí, co by chtěli zlepšit, co jim z nabídky nejvíce vyhovuje. Je třeba neustále komunikovat s cílovými skupinami a nespoléhat na loňské novinky, to již v dnešní době nestačí. Každá loňská novinka je již dnešní standard, proto se inovovat své produkty či služby inovují neustále.

4.2.1 Výzkum trhu

„Marketingový proces vyžaduje vybalancování širokého spektra činností. Výzkum trhu je základním kamenem a pokud se provádí důkladně a svědomitě, měl by vyústit v životaschopné a účelné podnikání. Měl by vás vést při takových praktických věcech, jako je stanovení správné ceny, volba optimální formy distribuce a koncipování správného image. Tyto prvky lze vzájemně propojit v marketingovém plánu“ [5, s. 9].

Pro výzkum trhu navrhuji využít těchto nástrojů:

- účast zaměstnanců na vlastních akcích
- písemné dotazníkové šetření
- internet – dotazníky, dotazování přes e-mail, on-line anketa, pop-up okno, dotazování v rámci elektronické konference, diskuzních skupin, soutěžní otázky na www stránkách
- sekundární informace – www stránky konkurence (benchmarking), sledování trendů v odborných časopisech, v médiích, na www stránkách pro kulturu, monitorování elektronických konferencí a diskuzních skupin na kulturních stránkách

4.2.2 Customer Relationship Management - CRM

V rámci řízení vztahu se zákazníky v prostředí této organizace doporučuji **vybudovat odpovídající databázi klientů**, především těch, kteří se zúčastňují kurzů a periodických aktivit. Databázi plnit daty, které slouží k identifikaci zákazníka, jeho zájmů a potřeb, čili nejen adresáři, ale i jeho účasti na akcích, jeho projeveném zájmu o některou činnost, jeho reakcí na výši cen apod. Vybudovat databázi aktivit KZOJ, kde budou informace o druzích akcí, jejich způsobu tvorby cen, specifikaci místa či hodnocení akce z hlediska spokojenosti klientů. V neposlední řadě vybudovat databázi účinkujících s jejich kontakty, jejich úspěšnost u klientů. Vedle toho je nezbytnou databází také seznam lektorů, seznam kurzů, přednášejících na vzdělávacích přednáškách a dalších osobností, které nějakým způsobem participují na tvorbě aktivit kulturních a vzdělávacích pořadů.

K vybudování databáze poslouží i software, který již organizace využívá, například tabulkový kalkulátor MS Excel, data je možné využít z adresáře aplikace fakturace z ekonomického software. V budoucnu doporučuji se zaměřit na zdokonalení databáze prostřednictvím aplikace MS ACCESS, která je pro tuto organizaci dostačující.

One-to one marketing

V prostředí KZOJ by měl být one-to one marketing využit především při jednání se zákazníkem, který má zájem o služby, které v budoucnu skýtají možnost jeho opakované účasti a je předpoklad, že se může stát věrným zákazníkem. Jedná se o cílové skupiny zájemců o kurzy a přednášky, dále o zákazníky, kteří projevují zájem o projektové dny - Den pro ženu, Prožitkový den, a jiné. Oslovení bývalých účastníků a jejich okamžitá reakce uspoří mnoho finančních prostředků s přípravou akce, zjistí především její akceschopnost, ale také určení vhodného místa pro daný počet zájemců z hlediska efektivnosti využití prostor a další potřebné informace.

Cross-selling a Up-selling

Uplatněním techniky Cross-selling je v podmínkách KZOJ možné prodat zájemcům o taneční večer současně i večeri a jiné občerstvení a zajistit tak tržbu i restauraci. Zrovna tak je vhodné využít komunikaci se zákazníkem, který zajišťuje svému dítěti určitý kurz a nabídnout mu i nákup pomůcek na tento kurz přímo v KZOJ. Up-selling se vyznačuje tím, že je zákazníkovi prodáno něco jiného, než byl jeho původní zájem. Pokud přijde klient objednat aktivitu, jejíž prodej není pro organizaci momentálně prioritním zájmem,

uplatněním přesvědčovací komunikace je mu nabídnuta služba, která je jinak hůře prodejná, nebo služba, která se zavádí jako novinka a zákazníci o ní ještě nemají reference a proto ani požadovaný zájem.

Výše uvedené formy komunikace je nutné se učit, prodávající musí být maximálně schopná komunikující osobnost, která má dostatečné odborné znalosti o vedení marketingové komunikace, psychologii prodeje a také o produktech, které nabízí.

Při řízení vztahů se zákazníky doporučuji ve větší míře využívat internet, který nabízí řadu možností.

4.2.3 Marketingový plán

Před tvorbou marketingového plánu je nutné provést analýzu trhu. Marketingový plán následně stanoví cíle marketingu a způsoby dosažení těchto cílů.



Graf 5: Postup při zpracování marketingového plánu [vlastní zpracování]

Analýza trhu byla provedena formou dotazníků [P II]. Dotazníky byly nabízeny návštěvníkům v pokladnách všech zařízení a byly volně položeny také v prostorách vestibulů po dobu jednoho týdne. Vrátilo se 55 vyplněných dotazníků.

Vyhodnocení dotazníků podle počtu odpovědí je přílohou diplomové práce [P III].

Hodnocení odpovědí

Klienti získávají informace nejvíce tak, že při cestě se zastaví v KZOJ a prohlédnou si nabídku přímo tam nebo si vyzvednou propagační skládku, která je k dispozici ve vestibulu K-TRIA a v Kině Luna. Méně zákazníků pak sleduje reklamní tabule na jiných místech, než před KZOJ. Sledovanost www stránek je již méně častá.

V marketingovém plánu doporučuji

- **rozvinout práci s veřejností**, zejména seznámení s možnostmi využití www stránek k informování občanů.

Lze konstatovat, že zákazníci mají zájem o účast na kulturních produktech, je třeba však více pracovat s cenou, neboť při jejím zvýšení by se většina klientů již nechtěla nebo nemohla zúčastňovat akcí KZOJ.

- **rozpracovat tvorbu cen** a možnosti jejich zachování na současné výši, případně zajistit možnosti jejich snížení. Snížení cen je možné realizovat prostřednictvím zapojení dotací a sponzoringu.

Z odpovědí je zřejmé, že dotazník vyplňovali především klienti mladších věkových kategorií, neboť nejvíce odpovědí bylo směřováno k akcím, jakými jsou taneční večery, diskotéky a koncerty populárních skupin a zpěváků.

- **zaměřit se programově na mladší věkové kategorie**
- **zajistit akreditaci jazykových kurzů**
- **v Public relations se soustředit na střední a starší věkové kategorie**
- zvýšit popularitu restaurace **zdokonalením všech procesů**, které vytvářejí konečný produkt
- **realizovat podporu prodeje** v restauraci

Největší nespokojenost vyjádřili klienti s restaurací, mnozí nevyplnili tuto rubriku z vyplněných dotazníků je patrná u všech položených otázek. Zde je možné doporučit zpestření menu podáváním zákusku, bonbónu, či jiné cukrovinky a v období

tradičních svátků – Den dětí, Den žen, Velikonoc, Vánoc apod. tématických doplňků při stravování – například cukrovinku pro děti, čokoládové srdíčko pro ženy, velikonoční kraslici nebo vánoční figurku. Restaurace pořádá také tématicky zaměřené dny – Valašská kuchyně, Slovenská kuchyně a další, zde doporučuji zaměřit se také na výzdobu restaurace vztahující se k tématu dne, třeba současně i s obsluhou v oděvu souvisejícím s pořádanou akcí.

4.2.4 Produkt (služby)

Z průzkumu mohu konstatovat, že zájem klientů je především o tyto produkty:

- rozšíření nabídky jazykových kurzů (s akreditací)
- rozšíření praktických kurzů (výtvarných, ručních prací, kosmetika)
- taneční večery
- koncerty populárních skupin a zpěváků
- divadelní představení

Protože prostory v K-TRIU již neskýtají mnoho možností volných prostor, doporučuji **eliminovat některé činnosti**, například přednášky, **o které není dostatečný zájem** a využít uvolněné prostory pro žádané praktické kurzy. Současné jazykové kurzy je třeba **zajistit akreditací** Ministerstva školství ČR, protože o takové kurzy by se zájem zvýšil.

Koncerty populárních skupin a zpěváků realizovat ve velkokapacitním sále Kina Luna, komornější recitály pak v sále KZOJ nebo v Komorním klubu. Divadelní představení navrhuji realizovat v prostorách sálu KZOJ.

4.2.5 Místo

Kulturní zařízení vlastní nově otevřený Komorní klub, který svými prostory vybízí ke konání komorních koncertů a jiných komorních aktivit. Občané však o tomto klubu nevědí, proto doporučuji více využívat efektivní komunikace prostřednictvím

- **reklamy**
např. na reklamních tabulích před K-TRIEM a pozvat je do uvedených prostor
- **médií**, protože cena za využití těchto komunikačních prostředků se brzy vrátí silnou návštěvností tohoto krásného kulturního stánku

- **pořádání častějších produkcí v prostoru před K-TRIEM**

Zde je využití nedostatečné. Doporučuji v externích prostorách před K-TRIEM konat prezentace hudebních škol, zájmových organizací, prezentací lidových řemesel a jiné akce. Pro tento účel navrhuji vymezit pravidelnost akcí, nejlépe jeden den uprostřed týdne a jeden den o víkendu.

4.2.6 Cena

Zachování nízkých cen je pro udržení současných klientů velmi podstatné. Vzhledem ke zvyšování cen energií, materiálu a dalších nákladových položek doporučuji

- **soustředit se na možnosti snižování cen** pomocí dotací a sponzorů.

V posledních dvou letech organizace využila jen v jednom případě dotaci od Ministerstva školství ČR na projekt COMP-OST – Festival multimediálních projektů a webových prezentací. V období posledního půlroku nezískala jediný sponzorský příspěvek. Tady doporučuji více uplatňovat PR a pracovat na kontaktech s médii, podnikatelskou veřejností a intenzivně sledovat a využívat každou příležitost pro účast ve výběrových řízeních na vypsané granty od regionální a státní správy, či z fondů EU.

Vyhlašované dotace v oblasti kultury, vzdělávání a pro volnočasové aktivity jsou dostupné na stránkách Statutárního města Ostravy [20], Úřadu městského obvodu Ostrava-Jih [18], Ministerstva kultury ČR [19], Ministerstva školství ČR [21], Fondy Evropské unie [22], nebo přehled dalších dotací z různých zdrojů je uveřejněn na stránkách e.Dotace.cz [25].

Při Public relations s médii, sponzory, podnikatelskou veřejností, zastupiteli místní a krajské správy a ostatních institucí využívat silných stránek, mezi které patří reprezentativní prostory kulturního střediska. Zajištěním jejich aktivní účasti formou osobní komunikace na významných akcích organizace dochází k osobním kontaktům s těmito osobami a možnostem podnícení jejich zájmu pro sponzorskou aktivitu. Poskytování volných vstupenek na atraktivní pořady a pravidelné zasílání tištěných programů je další vhodnou marketingovou strategií směřovanou k zajištění kontaktů, vzbuzení zájmu a sounáležitosti sponzorů a donátorů s touto organizací.

Přestože v příspěvkové organizaci není cena prioritním nástrojem pro její existenci, vyšší zisk umožňuje další možnosti pro rozšíření činností a jejich zvýšení atraktivity.

4.2.7 Komunikace

Komunikace s veřejností je nejslabším článkem činnosti K-TRIA. Pokud se lidé seznámí s činností KZOJ, jsou to v naprosté většině jen občané Ostravy-Jih. V dalších částech Ostravy většina občanů o existenci tohoto zařízení neví. Vzhledem k tomu, že dopravní obslužnost ve městě, zejména dostupnost tohoto zařízení, je velmi dobrá, doporučuji zlepšit informovanost o činnosti KZOJ s dosahem i do jiných částí Ostravy.

Informovanost o činnosti kulturního střediska a jeho komunikaci navrhuji zajistit těmito nástroji:

- zlepšit dostupnost www stránek vzájemnou výměnou reklamních banerů a odkazů s jinými organizacemi (školy, infokanály), případně sponzory
- uspořádat velkou akci (např. účast významné kulturní osobnosti) a zveřejnit ve všech tiskových médiích, zajistit distribuci letáků do schránek různých částí města
- pořádat soutěže na www stránkách a poskytovat volné vstupenky výhercům soutěží
- zavést on-line diskuzi na webových stránkách směřovanou k činnosti KZOJ
- na služební automobil nalepit logo KZOJ
- na akcích hromadného charakteru zajistit, aby provozní pracovníci používali služební oděv s výrazným logem KZOJ, případně vizitky
- zajistit reklamní kartičkový kalendář či obrázek s kontakty (telefon, e-mailová adresa a www stránky) a využít vlastních zaměstnanců pro jejich distribuci svým známým, přátelům, sousedům apod., či je přikládat v restauraci k účtu nebo v pokladně při zakoupení vstupenky, je možné využít také dětských akcí a obdarovat s nimi děti,
- zajistit tisk malých letáčků s vyznačením programu KZOJ v jednoduché formě na období jednoho měsíce a ten distribuovat na akcích KZOJ, v kině Luna
- zajistit reklamní samolepky s logem, kontakty a reklamním sdělením, rozdávat příležitostně především dětem a mládeži
- v rámci osobního prodeje navštěvovat pravidelně školy v různých částech města s nabídkou snížených cen
- nabízet za sníženou cenu program s množstevními slevami (případně při počtu 6-ti osob jedna osoba zdarma)
- využít nízké návštěvnosti kina Luna a poskytnout předplatné za sníženou cenu
- využít věrnostních slev pro stálé zákazníky, např. formou věrnostních karet za úhradu kulturních akcí ve výši 3 000 Kč/rok, poskytnout 10 % slevu na jazykový kurz

- využít databázi klientů pro e-mailové nabídky produktů
- informovat o zaváděcích cenách prostřednictvím webových stránek, e-mailu, na propagačních tabulích, v tištěných programových skládkách
- za cenu vložených nákladů prodávat reklamní CD a videokazety nebo využít vhodných příležitostí a věnovat je jako cenu pro výherce soutěží či jako dárek významným klientům nebo hostům

4.3 Změna personální politiky (People)

Základním problémem mnoha organizací je neefektivní řízení, delegování pravomocí a odpovědnosti, dělba práce, specializace, kooperace, koordinace zdrojů, nastavení komunikačních toků uvnitř i vně podniku. Personální politika musí být budovaná vždy za účelem maximálního využití předností pracovníků.

V rámci zlepšení personální politiky v organizaci doporučuji:

A/ změnit organizační strukturu a jasně vymezit pravomoci a zodpovědnosti

B/ zajistit kvalitní odborné pracovníky

C/ přehodnotit systém odměňování a zvýšit motivaci pracovníků

D/ změnit formu vnitropodnikové komunikace

A/ Změna organizační struktury

V organizaci vládne více vedoucích pracovníků, než je obvyklé. Organizační struktura je nevyhovující, pravomoci a zodpovědnosti nejsou jasně stanoveny. Vedoucí pracovníci vykonávají nejen řídicí práci, ale i činnosti, které by měl vykonávat řadový pracovník, někdy i pracovník pomocný. Plýtvají tak svým vzácným časem na nepodstatné záležitosti.

Návrh opatření:

- změna organizační struktury, redukce počtu vedoucích pracovníků
- jasné vymezení kompetencí a povinností každého vedoucího pracovníka

Cíl: Zjednodušit organizační strukturu, umožnit vedoucím pracovníkům věnovat se výhradně vedoucí práci, řídit a vykonávat jen odbornou činnost, ostatní převést na nižší personál, vytvořit tak více prostoru pro tvůrčí odbornou práci.

Návrh oblastí řízení vedoucích pracovníků při změně organizační struktury:

Ředitel – zodpovídá všeobecně za chod celé organizace.

Specifické oblasti řízení: program, vzdělávání, marketing, personalistika a mzdy

Podřízení vedoucí pracovníci: zástupce ředitele, vedoucí kina, vedoucí programu a vzdělávání.

Zástupce ředitele - zodpovídá za provozní oddělení organizace.

Specifické oblasti řízení: ekonomické oddělení, provozní činnosti, restaurace

Podřízení vedoucí pracovníci: vedoucí restaurace

Vedoucí programu a vzdělávání – zodpovídá za tvorbu a realizaci programu a vzdělávání

Podřízení pracovníci: referent pro program, referent pro vzdělávání, referent pro kurzy, propagační pracovníci, provozní pracovníci (pořadatelé)

Vedoucí kina – zodpovídá za provoz kina v celém rozsahu včetně řízení personálu

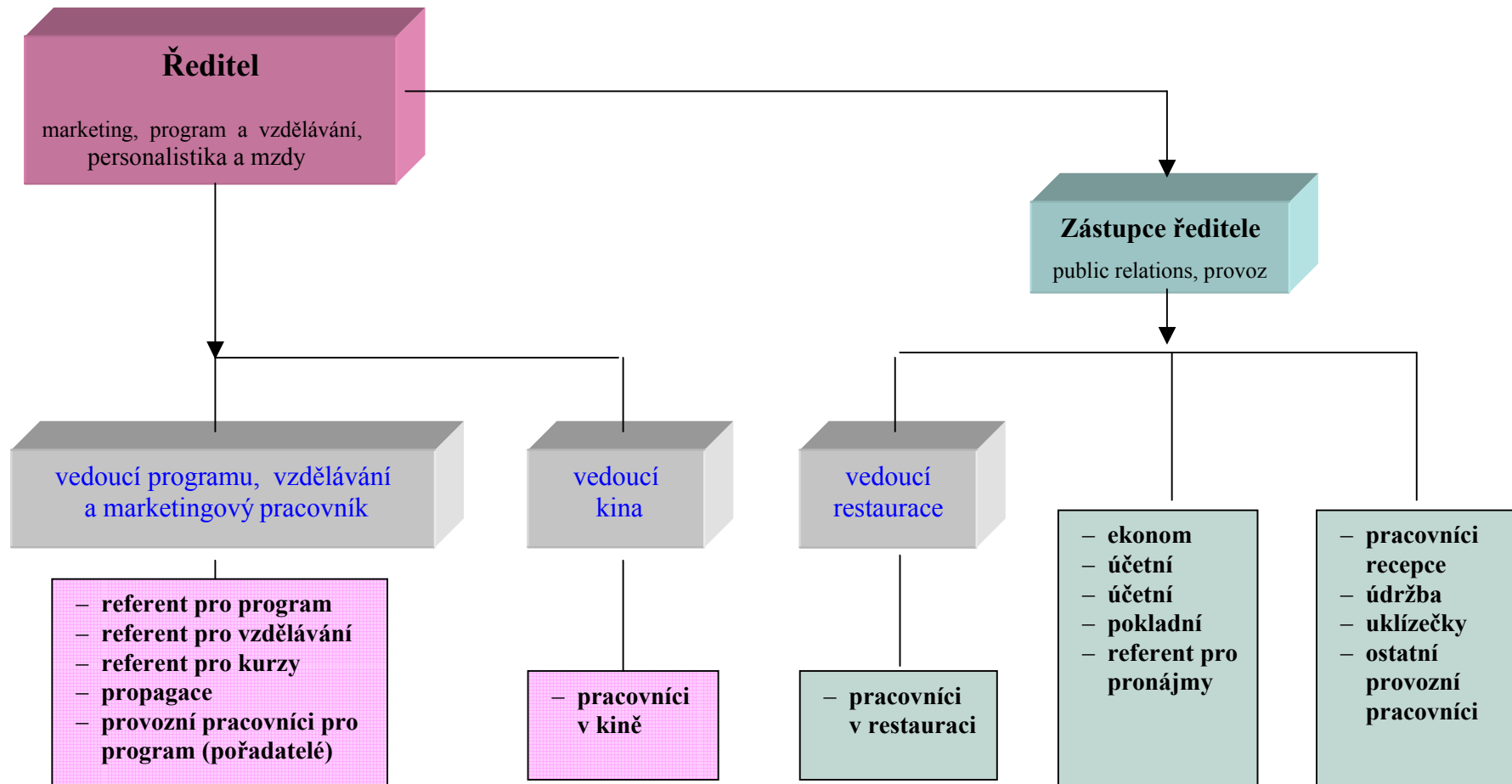
Vedoucí restaurace – zodpovídá za provoz restaurace v plném rozsahu včetně dosahování výsledku hospodaření a řízení personálu

Změnou organizační struktury se ušetří příplatky za vedení u tří pracovníků, které mohou být použity na **přijetí dalšího zaměstnance pro realizaci marketingové činnosti** na programové oddělení, kde citelně tato pracovní síla schází.

Návrh nové organizační struktury včetně vztahů nadřízenosti a podřízenosti je znázorněn v následujícím grafu.

GRAF 6: NÁVRH NOVÉ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

[vlastní zpracování]



B/ Kvalitní odborný personál

Stávající zaměstnanci nejsou odborně erudovaní pro výkon své práce ani pro marketing, ale mají jiné kvality, získané dlouholetou prací v této organizaci. Pro další rozhodování o pracovních pozicích je důležité zaměřit se i na tato fakta. Jak píše ve svém díle „Efektivní vedoucí“ průkopník pro řízení podle cílů Peter F. Drucker:

„Rozhodování o lidech je náročné na čas z toho prostého důvodu, že bůh nestvořil lidi jako „zdroje“ pro organizaci. Nepřicházejí uzpůsobeni pro úkoly, které je třeba v organizaci plnit, a nelze je pro tyto úkoly strojně opracovat nebo znovu odlít. Obvykle jsou lidé přinejlepším „schopni s vadou“. Dosáhnout, aby se dílo vykonalo s lidmi (vždyť jiné zdroje nejsou k dispozici), vyžaduje proto hodně času, přemýšlení a pozorování“ [4, s. 35].

Přestože Druckerova klasická práce „The Effective Executive“, vznikla v roce 1966, jde o knihu, která je podnětná a inspirativní i dnes. Drucker zaujímá stanovisko, že z práce nelze vyjmout znalosti. Dále pokládá otázku v souvislosti s efektivitou práce vedoucího pracovníka a využíváním jeho vzácného času: „Kterou z činností uvedených v mém časovém záznamu by mohl dělat někdo jiný právě tak dobře, ne-li lépe?“ [4, s. 37]

A to je velmi podstatná myšlenka při rozhodování o efektivním řízení a využívání času odborných pracovníků. Velký kus práce, kterou v této organizaci vykonávají, by mohli vykonávat jiní a efektivita tvůrčí práce odborníků by se několikanásobně zvýšila. Vedoucí pracovník by tak snadněji získal přístup k informacím, které jsou efektivní pro jeho řízení. Ten se nemůže ustavičně zaměřovat na řešení vnitřních problémů, neboť je tak stále více do řešení těchto problémů vtahován a unikají mu vnější události. Krokem k efektivnosti

je požadavek, aby se vedoucí pracovník zaměřoval při své práci na přínos směrem ven. Uvnitř organizace se výsledky nemohou realizovat, veškeré výsledky se realizují vně [4, s. 20], projevují se prostřednictvím zákazníků, okolí organizace a vyúsťují v její image.

Návrh opatření:

- zajistit odbornost pracovníků ve vyjmenovaných oblastech
- přehodnotit pracovní náplně zaměstnanců

Organizaci pro rozvoj další činnosti doporučuji zabezpečit další **vzdělávání pracovníků**. Nekvalifikovaní pracovníci většinou organizaci již nepřinesou nic nového, pracují jen na základě svých nabytých zkušeností z praxe, dále však nesledují nové trendy a moderní způsoby řízení v kultuře. Nejdůležitější vzdělávání, které citelně v organizaci absentuje, je vzdělávání v oblasti managementu, marketingu a využívání informačních technologií.

Stávající zaměstnanci musí být motivováni k dalšímu vzdělávání. V dnešních podmínkách, zvláště ve státní sféře, je odborná kvalifikace k dalšímu působení ve funkci striktně vyžadována a zaměstnanci si požadované vzdělání bez problémů doplňují.

Pracovní náplně vedoucích pracovníků je nutno jasně stanovit, pomocné činnosti svěřit nižšímu personálu a zajistit tak možnost dalšího odborného rozvoje vedoucích pracovníků a jejich soustředění se pouze na odborné výkony. Je zapotřebí budovat organizaci takovým způsobem, aby bylo maximálně využito mimořádných schopností pracovníka. Rozsah jeho možností je však nutné rozšířit pomocí nástrojů, s nimiž mohou pracovat, nikoliv kvantitativním zvýšením jeho povinností.

C/ Změna systému odměňování a motivace pracovníků

Lidé nejsou motivováni k setrvání v organizaci a kvalifikovaní pracovníci odcházejí. Jejich znalosti jim umožňují svobodu pohybu, nemají problém se uplatnit na pracovním trhu. Pokud organizace nenajde jádro problému, proč tito kvalifikovaní pracovníci odcházejí, jejich náklady na zaměstnávání a zaškolování stále nových zaměstnanců se budou rozpínat do nezvladatelných rozměrů.

Mzda bývá vždy největší stimulací pro zaměstnance, ovšem nelze zapomínat i na další možnosti odměňování a hodnocení práce. Přesto zvyšování pracovního výkonu v této organizaci nebylo předmětem motivačního odměňování.

Kulturní zařízení produkuje kulturní pořady. Zaměstnanci však musejí, pokud se chtějí této produkce zúčastnit, zaplatit vstupné. Nemají žádné slevy a proto se těchto pořadů ani nezúčastňují. Neobstojí zde tvrzení, že když je na akci vyprodáno, není místo pro zaměstnance. Je to strategická chyba vedení organizace. Vždyť kdo lépe než vlastní pracovníci, projevující se nejvyšší loajalitou ke své organizaci, může hledat mezery v poskytování služeb a mapovat přání a potřeby klientů? Především ti zaměstnanci, kteří

se dobrovolně a ve svém vlastním zájmu budou aktivit své organizace zúčastňovat, jen svou pouhou přítomností získají potřebné informace pro další vylepšování služeb. Jsou zde také více v kontaktu se zákazníkem-klientem, získají tak jednoduchou formou zpětnou vazbu a nepřinášejí tím organizaci náklady, nýbrž jen zisk.

Motivaci zaměstnanců navrhuji zajistit pomocí těchto nástrojů:

- vypracovat systém hodnocení a odměňování pracovníků
- přehodnotit nenárokové složky platu všech zaměstnanců ve vztahu k obtížnosti a odborné náročnosti vykonávané práce
- stále uvědomovat zaměstnance o významu týmové práce
- zavést systém odměňování formou benefitů, volných vstupenek na firemní akce
- motivovat zaměstnance vyplacením odměny za perfektně odvedenou mimořádně náročnou práci ihned po jejím vykonání bez odkladu

Cíl: zvýšit motivaci pracovníků nejen k další práci, ale také jejich loajalitu k firmě. Eliminovat fluktuaci.

V organizaci doporučuji vypracovat systém hodnocení a odměňování. Pracovníci musí vědět, za co budou odměněni, jaký výkon práce musí podat, aby byli mimořádně odměněni. Musí být také formou metod hodnocení seznámení s tím, zda je s nimi vedoucí pracovník spokojen a co od něj očekává. K tomu slouží především hodnotící pohovory v rámci formálních a neformálních rozhovorů.

Odměna za mimořádně úspěšnou práci musí přijít včas. Tato praxe v organizaci není zavedena a zaměstnanci pak čekají na odměnu několik měsíců. Motivace do další práce vezme za své.

Vysokou motivací by určitě bylo poskytování vstupenek na vlastní představení, buď zcela zdarma nebo s výraznou slevou. V případě vzdělávacích kurzů, zejména jazykových, by odměna ve formě možnosti bezplatně navštěvovat jazykový kurz měla být samozřejmostí, neboť jde současně o potřebné vzdělávání pracovníků. Poskytováním takových benefitů by zaměstnanci získali určitou nefinanční odměnu, ale co je pro organizaci ještě významnější, budovala by se zde sounáležitost s vlastní firmou. Zaměstnanci by se na těchto akcích spolu setkávali také jinak, než jen v pracovním životě, což by příznivě ovlivňovalo vzájemné vztahy. Účastí zaměstnance na vlastní akci

získá organizace mnohem více, než tu uspořené část finančních prostředků. Vždyť tito lidé zde mohou vystupovat současně jako pozorovatelé a navrhnout pak zlepšení pro větší spokojenost klientů. Organizaci to v budoucnu přinese více prostředků do pokladny, než dnes ušetřených pár stokorun.

D/ Vnitropodniková komunikace

V každé organizaci podniková kultura ovlivňuje fungování organizační struktury firmy, a tím celou výkonnost dané společnosti. Komunikace je základním dorozumívacím prostředkem mezi lidmi. Pokud nefunguje, nefunguje ani firma.

V současné době existuje řada koncepcí řízení, avšak jejich realizace je závislá na vnitřních a vnějších podmínkách dané organizace a na jejich vývoji. Každá moderní koncepce managementu má své předpoklady, své přednosti a také své nedostatky. Využití předností je již pak úkolem profesionálního managementu.

Organizace má v období posledních čtyř let v průměru 28 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Svůj pracovní poměr v této době ukončilo 13 těchto pracovníků. Hlavní příčinou byly komunikační problémy. Nejčastější jsou odchody zaměstnanců z ekonomického oddělení, které by mělo být klíčovým pro celou organizaci. Častou výměnu pracovníků pocítuje organizace také u zaměstnanců na dohody, především provozních pracovníků – pořadatelů. Zde je hlavním důvodem odchodu způsob organizace práce a odměňování.

Nejsou také jasně vymezeny kompetence a dochází k problematickým situacím. K neefektivní komunikaci dochází na ekonomickém oddělení a v řízení programové části, kdy vzdělávání a program mají své určité požadavky a nejsou řízeny stejnými zájmy a cíli.

Pro zlepšení vnitřní komunikace a vzájemné spolupráce navrhuji aplikovat v organizaci tyto zásady:

- pořádat pravidelné a konstruktivní porady s hlasováním a vyhodnocováním, s aktivní účastí všech vyslovením svého názoru
- jasně vymezené kompetence všech pracovníků, zvláště ve vedoucích funkcích
- otevřenost, informovanost všech pracovníků organizace
- zabezpečit vnitroorganizační výměnu informací mezi jednotlivými odděleními

- projednávat kulturu a politiky organizace
- budovat pracovní týmy, eliminovat netýmovou spolupráci
- poskytovat podporu potřebám všech týmů
- projevovat zájem o druhé – empatie a pochopení
- dávat najevo druhé straně, že je považována za rovnocennou
- spravedlivě odměňovat podle dosažených výsledků
- přesně specifikovat cíle
- zajistit účast pracovníků při stanovování cílů
- dát zaměstnancům vizi jejich odborného růstu a vizi jejich osobní perspektivy v organizaci
- vytvořit kulturu, ve které je každé pochybení bráno jako šance na zlepšení

Cíl: bezkonfliktní a podnětná týmová spolupráce.

V organizaci neustále probíhají procesy, které jsou nazývány procesy sociálními. Probíhají zdánlivě mimochodem, nenápadně, ale mají rozhodující vliv na konečné výsledky a průběh všech ostatních procesů. Tyto jevy a procesy musí být pravidelně měřeny.

I pro ně v plném rozsahu platí, že co neměřím, neřídím. Rozhodovat o některých důležitých otázkách bez znalostí postojů a názorů zaměstnanců by mohlo být i velmi riskantní.

Pro zlepšení fungování komunikace navrhuji zeptat se na názory lidí, provést průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jen tam se odkrývají odpovědi na otázky, co je správně a co a kde vážne. Pro změny jsou pak inspirativní tyto otázky:

- Jak zaměstnanci rozumí změnám, které ve firmě probíhají, a cílům, které firma sleduje?
- Jak se vyvíjejí vztahy a komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými?
- Jaká je úroveň spolupráce mezi útvary? Jaké mají lidé návrhy, podněty ke zlepšení?
- Se kterými aktivitami organizace jsou lidé spokojeni a co jim naopak vadí, či schází?

Jak již bylo uvedeno v předešlém textu, nejvhodnější metodou pro získání odpovědí

na tyto otázky je vedení formálních i neformálních rozhovorů.

Pro získání podnětů ke zlepšení činnosti organizace navrhuji zlepšit organizaci vedení porad, vést porady konstruktivní. Porady v organizaci se konají jedenkrát za měsíc pouze za účasti vedoucích oddělení. Jsou dlouhé, trvají až tři hodiny a jsou nekonceptní. Mnohdy více jak hodinu, někdy téměř po celou dobu trvání porady, probíhá kontrola úkolů z minulé porady. Nezůstává prostor na vzájemné konzultace o zlepšení systému řízení, návrhu změn ke zlepšení činnosti organizace jako celku včetně personálních záležitostí. Komunikace mezi vedoucími oddělení se nerozvíjí, vážně vzájemná výměna názorů. Někteří vedoucí jsou nepřístupní připomínkám jiných účastníků porady, své postoje považují za jediné správné. Porady mnohdy směřují k řešení jediného problému a ostatní účastníci porady jsou zde tzv. zbyteční.

Návrh na změnu systému vedení porad:

- téma porady by mělo být dopředu všem známé
- porada by měla mít pevně stanovený časový rozvrh na kontrolu úkolů, hodnocení činnosti minulého období s návrhem změn a zlepšení vyplývajících z názorů
a námětů všech účastníků porady, stanovení nových úkolů, vzájemné konzultace, hodnocení porady
- konat i porady za účasti všech interních zaměstnanců
- nejméně dvakrát do roka porady všech, kteří vykonávají práci pro organizaci, tedy i externích zaměstnanců

Práci na dohody vykonávají především lektori, vedoucí kurzů a pořadatelé, jejichž názory na zlepšení mohou být těmi nejvýznamnějšími pro chod organizace jako celku.

I při vnitřní komunikaci doporučuji využívat PR. Pracovní porady pro všechny pracovníky je nutné pojmout jako příležitost ke vzájemnému poznávání se, ke komunikaci, která je potřebná pro všechny zaměstnance. Porady doporučuji alespoň občas konat na netradičním místě, například využít nově otevřený Komorní klub, který většina zaměstnanců vůbec nezná.

4.4 Materiální vybavení

Kulturní dům K-TRIO je bezbariérovou budovou, ale těchto výhod nebylo dostatečně prozatím využito. Navrhuji uspořádat zde akce pro handicapované občany, a to děti i dospělé. Vhodná by byla prezentace prací těchto občanů, např. prezentace praktických činností, vědomostních soutěží či výjimečných schopností. Takových akcí nikdy není dostatek a možnost sponzoringu je veliká. Donátoři tyto akce vnímají jako dobročinné a rádi se na nich zviditelňují. Takové akce se mohou konat v dopoledních hodinách, zaplní tak mezeru ve využití prostor. Nepřinesou sice finanční zisk, ale zvýší prestiž i image subjektu.

Kulturní zařízení disponuje dobře vybavenými prostory, ale nedostatek lze sledovat ve vybavenosti materiálové. Jazykové kurzy trpí nedostatečným množstvím didaktických pomůcek, především magnetofonů a CD přehrávačů. V praktických kurzech se používá jen nejlevnější materiál a v restauraci schází kvalitní reprezentativní jídelní a nápojový servis. Všechny tyto atributy ovlivňují užitek ze spotřebované služby. V této souvislosti navrhuji oslovit sponzory, spotřební materiál do kurzů zajistit oslovením výrobních podniků, které se rády zbavují zbytků využitelných pro praktické činnosti v kurzech. Nádobí do restaurace doporučuji nakupovat pravidelně, soustředit se však na jeden vzor, který je možno postupně doplňovat. Vhodný jídelní servis vždy vytváří image restaurace, zvláště na reprezentačních akcích, kterými jsou svatby, gastronomické akce a další.

5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Příspěvková organizace je víceméně typem nevýdělečné organizace, proto všechny aktivity, které provádí, musí pečlivě zvažovat. Na rozdíl od firmy obchodního typu, která si výši svých vynaložených nákladů stanovuje sama, příspěvková organizace se musí ze své činnosti zodpovídat svému zřizovateli. Veškeré finanční prostředky musí být vynaloženy s co nejvyšší hospodárností a jejich neefektivní použití musí svému zřizovateli při veřejnosprávní kontrole zdůvodňovat. Proto i při realizaci marketingových aktivit musí postupovat obezřetně a prostředky na komunikaci si zajišťovat v co nejvyšší míře z jiných prostředků než z příspěvku zřizovatele. Aktivní management má však dostatečné možnosti, jak tyto prostředky získat. Možnosti finančního zajištění a způsoby financování marketingových aktivit jsou uvedeny u jednotlivých nákladových analýz projektu v následující části projektu.

5.1 Využití marketingových nástrojů

1) Reklama, PR

Tab. 7: Náklady na reklamu, PR

	celkem Kč
úprava www stránek	3 000
samolepící logo na služební automobil	2 000
tisk samolepek (1000 ks)	2 500
služební oděv – trička s logem 20 ks	4 000
reklamní CD (50 ks)	2 500
reklama v regionálním tisku (1x měsíčně) – 1 rok	30 000
kalendářiky, obrázky s kontaktními informacemi	3 000
propagační tužky s logem (100 ks)	1 500
Celkem/rok	48 500

[vlastní zpracování]

2) Výzkum trhu

Pro KZOJ je finančně nenákladné získat informace prostřednictvím internetu. Také dotazníkové šetření vyžaduje minimální náklady, neboť dotazníky je možné tisknout v organizaci. Distribuci dotazníků doporučuji zajistit v pokladnách KZOJ a při akcích KZOJ. V následující tabulce jsem zpracovala náklady související s výzkumem trhu.

Tab. 8: Náklady na výzkum trhu

	potřebný čas (h)	mzdové náklady včetně odvodů	materiál. Kč	celkem Kč
tvorba dotazníku v písemné formě	2	338	200	538
distribuce	5	0	0	0
vyhodnocení	3	506	0	506
soutěžní otázky pro www (tvorba)	2	338	0	338
distribuce	0	0	0	0
vyhodnocení	3	506	0	506
anketa na www (tvorba)	2	338	0	338
distribuce	0	0	0	0
vyhodnocení	3	506	0	506
monitoring diskuzí na WWW (rok)	50	8438	0	8438
Celkem	70	10 970	200	11 170

[vlastní zpracování]

3) Vybudování databází

Potřebné vybudování databáze klientů, lektorů, účinkujících a dalších si nevyžádá žádné materiální náklady, neboť bude využito softwarových aplikací, které organizace již vlastní (MS EXCEL).

Mzdové náklady: 1 pracovník po dobu cca 40 hodin = 6 750 Kč (včetně odvodů).

Postupné doplňování databáze bude v kompetenci příslušných pracovníků na jednotlivých odděleních konané průběžně. Databáze bude přístupná na síti v rámci sdílených dokumentů.

4) Vnitřní PR

Tab. 9: Náklady na zajištění zvýšení odbornosti zaměstnanců

druh vzdělávání	počet zaměstnanců	cena za 1 osobu	celkem
školení interpersonální komunikace	8	2 500	20 000
kurz marketingu	3	5 000	15 000
školení pro management – řízení lidí	8	3 000	24 000
celkem	14	x	59 000

[vlastní zpracování]

5) Podpora prodeje

- a) **věrnostní karty** za úhradu akcí ve výši 3 000 Kč/rok poskytnout slevu na jazykový kurz ve výši 10 %. Cena kurzů je průměrně 2 500 Kč, výše slevy pro jednoho účastníka tedy činí 250 Kč.

Tab. 10: Vznik nákladů při poskytnutí slev

počet poskytnutých slev	10	15	20	25	30	35	40
náklady (Kč)	2 500	3 750	5 000	6 250	7 500	8 750	10 000

[vlastní zpracování]

Zavedením bonusového programu by vznikly náklady ve výši maximálně 10 000 Kč. Více účastníků do kurzů není možné z kapacitních důvodů přijmout. Zvýšený počet klientů v kurzech zajistí dosažení vyššího zisku. Každých deset poskytnutých slev by pokryl jeden nový účastník kurzu. Z marketingového hlediska bude tato varianta slev výhodná, neboť do akcí KZOJ se zapojí více klientů než doposud a organizace tak získá další věrné zákazníky. Navíc budou efektivněji naplněny kurzy, čímž se sníží náklady na 1 účastníka.

Náklady na tisk věrnostních karet v počtu 50 ks = 100 Kč.

b) sleva na předplatném do kina Luna

Další formou podpory prodeje, kterou doporučuji využít, je nabídka předplatného do kina Luna na určitý počet představení. V současné době navštěvuje kino průměrně 50 návštěvníků na jedno představení. Kapacita kina je 600 míst, v jižní části Ostravy se nachází pouze toto jedno kino, další se nacházejí až v centru Ostravy. Získat návštěvníky vhodnou podporou prodeje by nemělo být proto obtížné. Jednou z možností je předplatné za sníženou cenu. Cena jednoho představení se pohybuje v průměru kolem 80 Kč.

Návrh předplatného: 10 představení za cenu 500 Kč. Organizace zajistí vyšší návštěvnost a nezvýší si náklady, vzniknou jen alternativní náklady ve výši 300 Kč. Naopak, při vyšší návštěvnosti se zvýší image kina Luna.

Náklady: tisk karet pro předplatné 200 ks = 400 Kč.

5.2 Celkové náklady na projekt

Tab. 11: Celkové náklady

druh marketingového nástroje	Kč celkem
řízení vztahu se zákazníky - výzkum trhu	11 170
řízení vztahu se zákazníky - vybudování databází	6 750
reklama, PR	48 500
vnitřní PR – vzdělávání zaměstnanců	59 000
podpora prodeje – tisk věrnostních karet	100
podpora prodeje kino Luna – tisk karet pro předplatné	400
Celkem	125 920

[vlastní zpracování]

Realizaci marketingových činností je možné rozložit na dva roky:

Tab. 12: Časové rozložení marketingových činností

činnost	období realizace	náklady
výzkum trhu	červen 2008	11 170
vybudování databází	červenec 2008	6 750
reklama, PR	červen – září 2008	25 000
tisk věrnostních karet a pro předplatné	červen 2008	500
vzdělávání zaměstnanců- interpers.komunikace	říjen 2008	20 000
vzdělávání managementu – řízení lidí	leden 2009	24 000
vzdělávání zaměstnanců – marketing	březen 2009	15 000
reklama, PR	leden – duben 2009	23 500
celkem	rok 2008	125 920

[vlastní zpracování]

Tržby Kulturního zařízení Ostrava-Jih činí 8 mil. Kč/rok, za 2 roky tedy 16 mil. Kč.

Celkové náklady na zlepšení marketingové činnosti = 125 920 Kč, což činí pouhých 0,79 % z tržeb organizace.

Hospodářský výsledek za rok 2007 ve výši 870 tis. Kč navrhuji proto částečně použít na marketingovou činnost. Náklady na projekt v maximální výši 125 920 Kč považuji vzhledem k výši tržeb nízké, proto doporučuji projekt v navrženém kontextu realizovat.

6 RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Riziková analýza identifikuje druh a výši rizika, které by mohlo projekt ohrozit.

Rizikový faktor:

A - nízký

B - střední

C - vysoký

Tab. 13: Identifikace rizik projektu

č. rizika	druh rizika	výše rizika	pravděpodobnost výskytu
1	nevyčlenění zdrojů z rozpočtu na marketingové aktivity	C	B
2	nezájem managementu o zvýšení marketingových aktivit	C	B
3	nedostatek lidských zdrojů, kteří by se podíleli na projektu	B	A
4	nedůvěra managementu v navrhované změny	C	B
5	nedostatečná motivace zaměstnanců k realizaci projektu	C	B
6	zvýšení cen reklamních předmětů	B	B
7	nezájem klientů o předplatné v kině Luna	A	B
8	nezájem klientů zapojit se do bonusového programu (kurzy)	B	B
9	nedostatek kapacit pro vyhodnocování anket a dotazníků	B	B
10	nezájem zaměstnanců o další vzdělávání	C	C

[vlastní

zpracování]

Hodnocení jednotlivých rizik a úroveň dopadu

Riziko:

- **č. 1 – nevyčlenění zdrojů z rozpočtu na marketingové aktivity**

Pokud by nebyly vyčleněny finanční zdroje na marketingové aktivity, významně by to ovlivnilo realizaci projektu v některých bodech. Bylo by možné realizovat jen takové činnosti, které nevyžadují finanční zdroje, např. uplatnění One-to one marketingu, Cross-sellingu a Up-sellingu, využívání internetu, který je již v organizaci zaveden, oslovování sponzorů.

- **č. 2 – nezájem managementu o zvýšení marketingových aktivit**
Riziko by významně ovlivnilo projekt, ovšem vhodným zdůvodněním efektivnosti a přesvědčením managementu pomocí výpočtů by se riziko eliminovalo.
- **č. 3 – nedostatek lidských zdrojů, kteří by se podíleli na projektu**
Nedostatek lidských zdrojů by spočíval spíše v neochotě personálu praktikovat nové postupy, protirizikovým opatřením v tomto případě je vhodná motivace zaměstnanců.
- **č. 4 – nedůvěra managementu v navrhované změny**
Toto riziko by mohlo nastat, neboť management organizace se nerad pouští do změn; eliminace rizika může nastat přesvědčovacímí metodami a jasným vysvětlením kladů projektu a důsledků, které by mohly v budoucnu negativně ovlivnit chod organizace nevyužitím kvalitní marketingové činnosti, např. ohrožení konkurenčními kulturními organizacemi a zánik KZOJ z důvodu nezájmu veřejnosti.
- **č. 5 – nedostatečná motivace zaměstnanců k realizaci projektu**
Vysoké riziko, eliminace může nastat při prvním úspěchu zavedených marketingových praktik a finančním odměňování zaměstnanců za „práci navíc“.
- **č. 6 – zvýšení cen reklamních předmětů**
Během jednoho roku není předpoklad takového zvýšení cen, aby to mohlo významně ovlivnit projekt, některé tisky a propagační materiál mohou být vytvořeny svépomocí v propagačním oddělení KZOJ.
- **č. 7 – nezájem klientů o předplatné v kině Luna**
Malé riziko spočívá v tom, že kino navštěvují většinou stálí zákazníci, kteří jistě uvítají sníženou cenu vstupného, předpoklad je, že tak přivedou do kina i své další přátele nebo rodinné příslušníky.
- **č. 8 – nezájem klientů zapojit se do bonusového programu (kurzy)**
Riziko spočívá spíše v tom, že se změní struktura obyvatel nebo sociální podmínky a klienti by nebyli schopni kulturním a vzdělávacím službám hovět tak, jako nyní.

- **č. 9 – nedostatek kapacit pro vyhodnocování anket a dotazníků**

Riziko je velké v době otevírání kurzů, neboť pracovnice, která by měla být k tomu vyčleněna, je v tomto období příliš zaneprázdněna, je však možné změnou organizace práce rozdělit tuto činnost mezi více pracovníků.

- **č. 10 – nezájem zaměstnanců o další vzdělávání**

Nejvyšší riziko projektu, neboť zaměstnanci zjevně nemají zájem o další vzdělávání, pokud by však management zajistil změnu organizace práce s vhodným motivačním programem pro odměňování, bylo by reálné tuto situaci řešit.

V případě, že projekt nebude realizován, může dojít k rizikům, která budou mnohem závažnější.

Důsledky při neuskutečnění marketingových aktivit navržených v projektu:

- snižující se tendence hospodářských výsledků
- stále se zhoršující vnitropodniková komunikace
- zvyšující se fluktuace zaměstnanců
- zhoršující se image organizace
- odchod klientů k blízkým konkurenčním kulturním střediskům z důvodu neinovativních změn
- nedostatek finančních prostředků pro další rozvoj úbytkem klientů a sponzorů

Je nutné připomenout, že zaměstnanci by měli být s projektem jasně seznámeni. Každý pracovník by měl vědět, co je náplní projektu, jaký má význam a jaký význam bude mít zlepšení současného stavu i pro něj samotného. Bez zájmu pracovníků se nedá žádný projekt realizovat.

ZÁVĚR

Většina příspěvkových organizací se potýká s nedostatkem finančních zdrojů k rozvoji své činnosti. Příspěvková organizace Kulturní zařízení Ostrava-Jih má v současné době dostatek finančních prostředků, jejichž momentální přebytek nevyužívá efektivně. Výše zlepšeného výsledku hospodaření je zapříčiněna především skutečností, že její budovy jsou ještě v záruční době po komplexní rekonstrukci a organizace proto nemusí investovat do oprav a údržby objektů. Uvedený stav je však dočasný, neboť momentálně výhodná situace pomine již v roce 2009, kdy skončí záruční doba na provedení stavby.

Proto v projektu doporučuji využít současných finančních rezerv a investovat především do činností, které by mohly mít s finančním pokrytím v budoucnu potíže.

Zdokonalením procesů, které si vyžadují finanční prostředky, je nutné začít co nejdříve. Navržený projekt rozvoje využitím marketingových nástrojů nabízí cestu, jak zabezpečit s předstihem, aby finanční situace organizace, která je v současnosti příznivá, zůstala taková i nadále.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout pomocí marketingového mixu efektivní marketingovou strategii pro řízení organizace, které by přinášelo nejen ekonomický zisk, ale také poskytování služeb, které jsou jejím posláním, v nejvyšší možné kvalitě a nejširšímu okruhu obyvatel města Ostravy. Kvalitní kulturní hodnoty produkované efektivním způsobem zajišťují trvalou existenci takové instituce, neboť v tomto případě si veřejnost vždy k ní najde svou cestu. Jen je nutné si tuto cestu ke svým klientům neustále „oprašovat“, poutat je k sobě a dávat o sobě vědět výkonným využitím marketingových nástrojů, které se nabízejí ve stále modernější formě.

Projekt rozvoje uvedené organizace jsem zpracovala na základě znalostí současné situace, plynoucích z praktických zkušeností mého působení v této organizaci. Nákladová a riziková analýza potvrzuje, že je realizovatelný. Bude záležet jen na ochotě vedoucích pracovníků rozhodnou se pro jeho realizaci podle předloženého projektu, který vede k řešení dnešní neuspokojivé situace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskového sektoru*. Fakulta multimediálních komunikací. 1. vyd. Zlín: Univerzita T. Bati ve Zlíně, 2006. 156 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7318-436-2.
- [2] BLAŽKOVÁ, Martina. *Metody sběru a zpracovávání informací v rámci marketingového řízení a plánování MSP : Metody sběru informací* [online]. ČR Praha : © 1997-2008 CzechTrade, 2007, 30.7.2007 [cit. 2008-04-05]. Text v češtině a angličtině. BusinessInfo. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-msp/marketing-řízení-msp-sber-informaci/1001663/45241/#b31>>.
- [3] CHLEBOVSKÝ, Vít. *CRM - Řízení vztahů se zákazníky : Jak úspěšně vytvořit, oživit a udržovat moderní koncepci CRM*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2005. 190 s. ISBN 80-251-0798-1.
- [4] DRUCKER, F. Peter. *Efektivní vedoucí*. Fischer Jiří. 2.vyd. Praha: Management Press 1., 1992. 139 s. ISBN 80-85603-02-0.
- [5] HINGSTON, Peter. *Efektivní marketing*. Hanzl Vladimír; Jašová Jana; Langmajer Josef. 1. vyd. Praha : Euromedia Group, 2002. 192 s. Průvodce drobným podnikáním. ISBN 80-242-0893-8.
- [6] JANEČKOVÁ, Lidmila, VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
- [7] Kolektiv autorů. *Teorie V. : Marketingové komunikace*. 1. vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 186 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 80-7318-336-6.
- [8] KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera : Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Medek Pavel. 1. vyd. Praha : Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.
- [9] KOTLER, Philip, KELLER, Lane Kevin. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [10] KOZÁK, Vratislav. *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 91s. ISBN 80-7318-230-0.
- [11] Marketing management, 12. vydání-annotace. *Internetové knihkupectví* [online]. 2008 [cit. 2008-04-05], s. 1. Copyright (c) 1998-2008 Kosmas s.r.o. Dostupný z WWW: <<http://www.kosmas.cz/knihy/139302/marketing-management-12-vydani/>>.
- [12] NĚMEC, Robert. Marketingový mix - jeho rozbor, možnosti využití a problémy. *Marketing na internetu : Magazín reklamní agentury RobertNemec.com* [online]. 2005 [cit. 2008-04-05], s. 1. Dostupný z WWW: <<http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>>.
- [13] PAVLŮ, Dušan. *Marketingové komunikace a kultura*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 156 s. ISBN 80-7318-252-1.
- [14] *Statistika o počtu obyvatel ve správním obvodu SMO* [online]. Ostrava : 2007, 31.3.2008 [cit. 2008-04-05]. Dostupný z WWW: <http://www.ostrava.cz/jahia/webdav/site/ostrava/shared/SIS_OVV/obce2007.PDF>.
- [15] ZAPLETALOVÁ, Šárka. Marketing služeb a kvalita (1.) : Teorie marketingu. *Marketingové noviny*

- [online]. 2003 [cit. 2008-04-05], s. 1. Dostupný z WWW:
<http://www.marketingovenoviny.cz/testovaci/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555>. ISSN 1213-9211 .
- [16] *Kulturní zařízení Ostrava-Jih* [online]. [2006] [cit. 2008-04-12]. Dostupný z WWW: <<http://www.kzoj.cz/index.php>>.
- [17] *Wikipedie : Otevřená encyklopedie* [online]. [2004-2008], 4.2.2008 [cit. 2008-04-10]. Dostupný z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Henry_Ford>.
- [18] *ÚMOb Ostrava-Jih* [online]. c2004-2007, 5.3.2008 [cit. 2008-04-07]. Dostupný z WWW: <http://www.ovajih.cz/view_list.php?section=83>.
- [19] *Ministerstvo kultury ČR* [online]. c2006, 2007 [cit. 2008-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.mkcr.cz/scripts/detail.php?id=2283>>.
- [20] *Statutární město Ostrava* [online]. [2007], 20.12.2007 [cit. 2008-04-06]. Dostupný z WWW: <<http://www.ostrava.cz/jahia/Jahia/site/ostava/ostava/obcan/hledam-informace/dotace>>.
- [21] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR* [online]. c2006 , 2008 [cit. 2008-04-02]. Dostupný z WWW: <<http://www.msmt.cz/>>.
- [22] *Fondy Evropské unie : Průvodce podporami* [online]. 2003-2007 [cit. 2008-03-03]. Dostupný z WWW: <<http://www.dotaceeu.cz/index.php?stranka=hl&m=k>>.
- [23] *E-Dotace.cz* [online]. [1994-2008] [cit. 2008-04-04]. Dostupný z WWW: <<http://www.edotace.cz/vysledek-rozsireneho-vyhledavani-v-titulech/>>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunitier, Threats
STP	Segmentation, Targeting, Positioning
KZOJ	Kulturní zařízení Ostrava-Jih, příspěvková organizace
CRM	Customer Realionship Management – Řízení vztahů se zákazníky.
PR	Public relations
mil.	milión
VŠ	vysoká škola
SŠ	střední škola
EŠ	ekonomická škola
EU	Evropská unie
ČR	Česká republika
www	webové stránky

SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. 1 Typy příspěvkových organizací
- Obr. 2 Marketingové nástroje pro služby
- Obr. 3 Mapa s vyznačením polohy KZOJ
- Obr. 4 a 5 Kulturní zařízení Ostrava-Jih a restaurace K-TRIO
- Obr. 6 a 7 Komorní klub a Kino Luna
- Obr. 8 Současné organizační schéma KZOJ

SEZNAM GRAFŮ

- Graf 1 Metody získávání primárních a sekundárních informací na internetu [2]
- Graf 2 Analýza STP
- Graf 3 Struktura pracovníků
- Graf 4 Struktura kulturních zařízení v Ostravě
- Graf 5 Postup při zpracování marketingového plánu
- Graf 6 Návrh nové organizační struktury

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Fluktuace pracovníků v období posledních 4 let
Tab. 2	Struktura odborných pracovníků dle kvalifikace pro výkon činnosti
Tab. 3	Vedoucí pracovníci a počet řízených pracovníků
Tab. 4	Využívání marketingových nástrojů v KZOJ
Tab. 5	Hodnocení konkurence
Tab. 6	Analýza zdrojů pro řídicí proces (současná situace)
Tab. 7	Náklady na reklamu, PR
Tab. 8	Náklady na výzkum trhu
Tab. 9	Náklady na zajištění zvýšení odbornosti zaměstnanců
Tab. 10	Vznik nákladů při poskytnutí slev
Tab. 11	Celkové náklady
Tab. 12	Časové rozložení marketingových činností
Tab. 13	Identifikace rizik projektu

SEZNAM PŘÍLOH

- P I: Přehled činnosti KZOJ
- P II: Dotazník výzkumu trhu
- P III: Vyhodnocení dotazníku

PŘÍLOHA P I: PŘEHLED ČINNOSTI KZOJ

I. Kurzy

- a) **jazykové** – angličtina, angličtina pro předškolní děti, němčina, konverzace v němčině, francouzština, výtvarná školička v angličtině pro předškolní děti
- b) **pohybové – děti**
disko tance, břišní tance, pohybová výchova, aerobic pro dívky
- c) **pohybové - dospělí**
cvičení na míčích, zdravotní cvičení, břišní tance, Salsa-tance, taneční pro páry, jóga, moderní tanec, Tai-chi, cvičení pro seniory, kalanetika
- d) **praktické – děti**
opravdové noviny, výtvarné činnosti, hernička pro rodiče s dětmi, školička malého výtvarníka, výtvarné hry s textilem
- e) **praktické a vzdělávací – dospělí**
šití pro matky na mateřské dovolené a důchodce, Škola zdravého života, astrologie, Rozumíte svému dítěti, psychologie, Setkání s léčitelem, Cesta k sebepoznání, muzikoterapie - africké tance, Co nám babičky neřekly, patchwork

II. Přednášky a ostatní

Tajemství hvězd, Cestopisné přednášky, Setkání s léčitelem, Dámská jízda (den pro ženu), Prožitkový den, výtvarné přednášky s praktickými činnostmi, přednášky vizážistů, numerologie, přednášky o historii, přednášky o zdravé výživě, přednášky o módních trendech, taoistické meditace a relaxace

III. Kulturní program

koncerty vážné hudby, koncerty populárních skupin a sólistů, pravidelné taneční večery, diskotéka pro mládež, plesy, pohádková představení pro děti, divadelní představení malých forem pro děti a dospělé, výtvarné soutěže pro děti, venkovní akce s kulturním programem, příměstské tábory pro děti, programy pro školy, výtvarné výstavy a další.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK VÝZKUMU TRHU

D O T A Z N Í K

Vážení přátelé, dovoluujeme si Vás požádat o Vaše názory, které jsou pro nás podněcující pro zvýšení kvality našich služeb. Prosíme Vás o vyplnění dotazníku. Vyznačte, prosím, nejlépe vystihující odpověď:

Jak jste informováni o činnosti KZOJ?

bydlím nedaleko- z reklamních tabulí - z www stránek KZOJ - z propagačních materiálů
jinak _____

Jsou informace o nabídce KZOJ pro vás snadno dostupné a dostatečné?

snadno dostupné ANO-NE dostatečné ANO-NE

Jak často se zúčastňujete kulturních pořadů KZOJ (koncerty, plesy, zábavné akce)?

méně než 1x měsíčně více než 1x měsíčně nezúčastňuji se

Jak hodnotíte ceny kulturních pořadů?

vysoké nízké odpovídající kvalitě neumím zhodnotit

Pokud by se zvýšila cena vašeho oblíbeného pořadu z důvodu zvýšení kvality:

nebudu se již zúčastňovat, vyhledám jinde podobný levnější

nebudu se již zúčastňovat, nemohu více zaplatit

zúčastním se, cena pro mne není rozhodující

zúčastním se, ale budu muset omezit své jiné zájmy

zúčastním se, protože pořady jsou velmi zajímavé a zábavné

Jste anebo byl-a jste někdy účastníkem kurzů KZOJ? ANO NE

Jste (byl-a jste) spokojen-a s úrovní kurzu? ANO NE částečně

Jak hodnotíte ceny kurzů? vysoké nízké odpovídající kvalitě neumím zhodnotit

Chybí mi více kulturních programů pro kategorie:

2-6 let 6-15 let 15-18 let 18-25 let 25-40 let 40-60 let nad 60 let

Uvítal-a bych pestřejší nabídku:

jazykových kurzů, zejména: _____

praktických kurzů, zejména: _____

přednášek, např. na téma: _____

tanečních zábavných večerů, _____

soutěží pro děti, _____

soutěží pro rodiny, _____

V programu KZOJ mi schází:

Líbí se Vám prostory K-TRIA?

ANO – NE – částečně - neznám

Líbí se Vám prostory Kina Luna?

ANO – NE – částečně - neznám

Líbí se Vám prostory Komorního klubu?

ANO – NE – částečně – neznám

Jak jste spokojeni s restaurací K-TRIO?

- s kvalitou jídla

vyhovuje - nevyhovuje – nestravuji se

- s nabídkou MENU

vyhovuje - nevyhovuje – nestravuji se

- s nabídkou z jídelního lístku

vyhovuje - nevyhovuje – nestravuji se

- s obsluhou personálu

vyhovuje - nevyhovuje

- s výši cen jídla a nápojů

vysoké ceny – přiměřené ceny

- s vnitřním uspořádáním stolů

vyhovuje - nevyhovuje – je mi to jedno

Jaký program byste nejraději uvítali v nově otevřeném Komorním klubu?

koncerty vážné hudby - literární pořady - přednášky

jiné _____

neznám tento Komorní klub

Děkujeme Vám za vyplnění dotazníku.

Dotazník, prosím, vložte do schránky ve vestibulu KZOJ, Kina Luna nebo Komorního klubu.

PŘÍLOHA P III: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Získání informací o činnosti:	bydlím nedaleko	reklamní tabule	www stránky	propag. materiály	jinak
počet odpovědí	18	5	8	19	5
Četnost účasti na kulturních akcích KZOJ	méně než 1x měsíčně	více než 1x měsíčně	nezúčastňuji se		
počet odpovědí	36	10	9		
Ceny kulturních pořadů	vysoké	nízké	neumím zhodnotit		
počet odpovědí	28	8	19		
Účast při zvýšení ceny kulturních pořadů	NE vyhledám jinde	NE nemohu více zaplatit	ANO cena nerozhoduje	ANO, omezím jiné	ANO pořady zajímavé a zábavné
počet odpovědí	21	9	6	9	10
Byl-a účastník kurzů v KZOJ	ANO	NE			
počet odpovědí	12	43			
Spokojenost s úrovní kurzů	ANO	NE	částečně		
počet odpovědí	6	2	4		
Jak hodnotíte ceny kurzů	vysoké	nízké	odpovídající kvalitě	neumím zhodnotit	
počet odpovědí	15	2	4	16	
Rozšíření nabídky	jazyk.kurzů	praktických kurzů	přednášek	taneční večery	soutěže
počet odpovědí	12	10	4	25	3
Spokojenost s prostory	K-TRIO	Kino Luna	Komorní klub		
počet odpovědí ANO/NE/NEZNÁM	49 / 3 / 0	19 / 29 / 6	0 / 0 / 48		
Program v Komorním klubu	koncerty váž. hudby	literární pořady	přednášky	recitály popul.zpěváků	neznám tento klub
počet odpovědí	15	5	0	18	12
V programu KZOJ mi schází	koncerty skupin	diskotéky	divadelní představení	populární zpěváci	program pro seniory
počet odpovědí	23	13	18	20	8
Spokojenost s restaurací	kvalita jídla	nabídka	obsluha	ceny	interiér
počet odpovědí ANO / NE	12/10	10/12	10/5	8/15	11/3

Chybí mi více kulturních pořadů pro věkové kategorie: děti (7), mládež (23), dospělí (8), senioři (8).