

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013-2015

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Radek Procházka

**Marketingová koncepce příspěvkové organizace (na příkladu
Stars Třinec, p.o.)**

Praha 2015

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Lubomír Kmeco, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2013-2015

DIPLOMA THESIS

Radek Procházka

**Marketing conception contributory organization (in the
example Stars Třinec, p.o.)**

Prague 2015

The Diploma Thesis Work Supervisor: Doc.Ing. Ľubomír Kmeco, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a uvádím v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své diplomové práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 22. 5. 2015

Radek Procházka

Poděkování

Chtěl bych poděkovat svému vedoucímu diplomové práce panu Doc. Ing. Lubomíru Kmecovi, Ph.D. za odborné vedení, rady a ochotu při vedení diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá marketingovou koncepcí příspěvkové organizace Stars Třinec. Je v ní provedena analýza současného stavu využití marketingu v řízení organizace a následně jsou zpracovány návrhy na zlepšení využití marketingových nástrojů, s cílem rozvoje a lepšího fungování příspěvkové organizace Stars.

Klíčová slova

Marketing, marketingová koncepce, marketingový mix, marketingová strategie, marketingový výzkum, nezisková organizace, příspěvková organizace, sportovní komplex.

Annotation

This thesis deals with the marketing concept of contributory organization Stars Třinec. It contains an analysis of the current state of marketing in the organization's management and are subsequently processed suggestions for improving the use of marketing tools in order to develop a better functioning of the allowance organization Stars Třinec.

Keywords

Marketing, marketing concepts, marketing mix, marketing strategy, marketing research, a nonprofit organization, contributory organization, a sports complex. .

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	12
1.1 Základní charakteristiky neziskových organizací	13
1.2 Typologické dělení neziskových organizací	15
1.2.1 Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné	16
1.2.2 Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné.....	16
1.2.3 Neziskové organizace státu, obcí a krajů	16
1.2.3.1 Příspěvkové organizace	17
1.2.4 Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace.....	18
1.2.5 Neziskové organizace typu obchodních společností a jim podobných.....	18
1.3 Marketing neziskových organizací.....	19
1.4 Marketing služeb a jeho specifika v neziskových organizacích.....	21
1.4.1 Hlavní marketingové úkoly ve službách	25
1.5 Marketingové prostředí neziskových organizací.....	25
1.5.1 Mikroprostředí neziskových organizací	26
1.5.2 Makroprostředí neziskových organizací	28
1.6 Marketingová koncepce.....	29
1.7 Marketingový výzkum.....	30
1.7.1 Marketingový informační systém	35
1.7.2 Získávání a zpracování informací	36
1.7.3 Marketingová situační analýza.....	36
1.7.3.1 SWOT analýza.....	37
1.8 Marketingová strategie	38
1.9 Marketingový mix	42
1.9.1 Produkt (<i>product</i>).....	42
1.9.2 Cena (<i>price</i>).....	43
1.9.3 Distribuční politika (<i>place</i>)	44
1.9.4 Komunikační politika (<i>promotion</i>)	46
2 PROBLÉMY, CÍLE, HYPOTÉZY, METODY A POSTUPY.....	48
2.1 Stanovení problému.....	48
2.2 Cíle a hypotézy diplomové práce	49

2.3	Metody a postupy zpracování diplomové práce	50
3	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE.....	50
3.1	Charakteristika příspěvkové organizace	50
3.2	Marketingový výzkum.....	52
3.2.1	Analýza makroprostředí	52
3.2.1.1	Demografické faktory	52
3.2.1.2	Ekonomické faktory	53
3.2.1.3	Kulturní faktory	53
3.2.1.4	Přírodní faktory	54
3.2.1.5	Technologické faktory	54
3.2.1.6	Politické faktory	55
3.2.2	Analýza vnějšího mikroprostředí	55
3.2.2.1	Uživatelé služeb.....	55
3.2.2.2	Veřejnost.....	57
3.2.2.3	Místní samospráva.....	57
3.2.2.4	Komerční sektor	58
3.2.2.5	Neziskový sektor	61
3.2.2.6	Média	62
3.2.2.7	Státní správa	63
3.2.3	Analýza vnitřního mikroprostředí	63
3.2.3.1	Technické vybavení	63
3.2.3.2	Analýza hospodaření organizace	66
3.2.3.3	Analýza lidských zdrojů	69
3.2.3.4	Analýza marketingové koncepce.....	70
3.2.4	Dotazníkový průzkum	74
3.2.4.1	Charakteristika dotazníkového průzkumu	74
3.2.4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	75
3.2.5	Vyhodnocení hypotéz.....	80
4	SWOT ANALÝZA	82
4.1	Silné stránky	82
4.2	Slabé stránky	82
4.3	Příležitosti.....	83
4.4	Hrozby	83
5	NÁVRH MARKETINGOVÉ KONCEPCE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	84

5.1 Marketingový výzkum.....	85
5.2 Marketingová strategie	85
5.2.1 Segmentace	85
5.2.2 Targeting	87
5.2.3 Positioning.....	89
5.3 Marketingový mix	89
5.3.1 Produkt	90
5.3.2 Cena.....	96
5.3.3 Distribuce	99
5.3.4 Komunikace	100
ZÁVĚR	104
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	106
SEZNAM OBRÁZKŮ,FOTOGRAFIÍ,GRAFŮ A TABULEK.....	110
SEZNAM PŘÍLOH.....	111

ÚVOD

Sektor neziskových organizací je důležitou součástí společnosti a národního hospodářství České republiky. Role neziskového sektoru je ve společnosti jiná než role komerčního sektoru, liší se jak z právního hlediska, organizačního hlediska i z hlediska ekonomického fungování, ale hlavně se liší svým posláním. Neziskový sektor působí především v oblasti kultury, sportu, vzdělávání, zdravotní a sociální péče, ale i v jiných oblastech jako je politika nebo řízení státu.

Neziskové organizace, jak již vyplývá z názvu, nemají za cíl dosahování zisku, ale užitku. Motivem jejich fungování je tak snaha pomoci při řešení společenských problémů. Smyslem neziskových organizací je naplňování svých poslání, které realizují poskytováním svých služeb veřejnosti. Neziskové organizace jsou financovány z několika zdrojů. Jedním ze zdrojů je prodej svých nabízených služeb, které tvoří ve většině neziskových organizací pouze malou část příjmů. Hlavními poskytovateli financí (donátory) neziskových organizací jsou veřejné zdroje a taktéž zdroje soukromé.

Marketing v neziskových organizacích je často podceňován nebo i často odmítán. Je ale mnoho neziskových organizací, které si v dnešní rostoucí konkurenci nedovedou fungování organizace bez kvalitního marketingu představit. Pokud má být nezisková organizace úspěšná, čitelná a důvěryhodná, musí si uvědomit, že bez dobrého marketingu není možné dosáhnout stanovených cílů a dobrých výsledků.

Diplomová práce se zaměřuje na využitelnost marketingu v organizacích neziskového sektoru a na využívání marketingových nástrojů k úspěšnějšímu fungování v těchto organizacích. Cílem práce je navržení marketingové koncepce konkrétní příspěvkové organizace na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí, vyhodnocení současné marketingové koncepce, nalezení problémových míst a zjištění možností odstranění těchto problémů. Výzkum bude zaměřen na příspěvkovou organizaci Správa tělovýchovných a rekreačních služeb, jejíž zřizovatelem je město Třinec. Tato organizace spravuje zařízení v majetku města Třinec, která jsou využívána pro sport a volnočasové aktivity. Tuto organizaci jsem si vybral, protože ji dobře znám a domnívám se, že v organizaci sice fungují prvky marketingu, ale jsou využívány náhodně a bez nějaké marketingové koncepce a plánu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V části teoretické je cílem nastudování a seznámení se s problematikou neziskových organizací a jejich marketingem. V této části se seznamuji s odbornou literaturou dané problematiky a na základě zjištěných poznatků jsou metodou komparace vybrány nejdůležitější poznatky. Teoretická část se zabývá neziskovým sektorem všeobecně, jeho rozdělením a specifiky neziskového sektoru s bližší charakteristikou příspěvkové organizace zřízené městem. Dále se zabývá marketingem neziskových organizací, marketingem služeb, marketingovým informačním systémem, marketingovým mixem a marketingovou strategií.

V praktické části se věnuji popisu použitých metod marketingu. Bude provedena analýza marketingového prostředí příspěvkové organizace, její řízení a marketingový mix. V této části je uvedena bližší specifikace příspěvkové organizace a jsou popsány doposud praktikované marketingové aktivity. V rámci SWOT analýzy budou zkoumány slabé a silné stránky a její příležitosti a hrozby. Důležitou částí bude průzkum formou dotazníků. Díky těmto nástrojům bude možné odhalit problematické body organizace a zjistit spokojenost uživatelů služeb a jejich potřeby. Dále budou navrženy změny v oblasti marketingové koncepce, které napomůžou, aby se stala organizace úspěšnější.

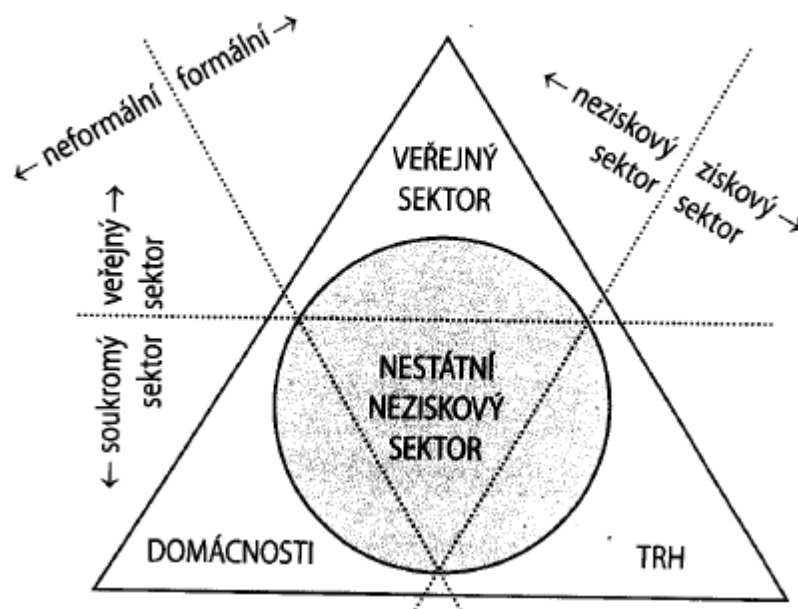
Závěr diplomové práce obsahuje vyhodnocení jednotlivých částí zpracované diplomové práce. Shrnuje výsledky hypotéz, které byly stanoveny a hodnotí výsledek výzkumu a navrhovanou marketingovou koncepci. Jsou zde shrnuty hlavní návrhy pro zlepšení marketingového řízení v organizaci s největším důrazem na vytvoření marketingového manažera a využití marketingového mixu.

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace jsou důležitou součástí společnosti a národního hospodářství. V rámci národního hospodářství zaujímají určitý prostor, který je vymezen mantinely, mezi kterými mohou neziskové organizace vyvíjet svou aktivitu a plnit tak svá poslání.

Odborná literatura uvádí mnoho teorií, jak se člení národní hospodářství. Dle teorie podle Pestoffa se člení národní hospodářství podle principu financování a to na ziskový (tržní) sektor a na neziskový sektor, který je dále rozdělen na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.¹

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník členění národního hospodářství



Zdroj²

Neziskový sektor, jak už vyplývá z názvu, nemá za cíl dosahování zisku, ale dosažení užitku, který má většinou formu veřejné služby.

Neziskové veřejné organizace jsou zakládány a řízeny veřejnou správou a jsou financovány především z veřejných prostředků a hlavním cílem je poskytování veřejné služby.

¹ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s.13. ISBN 978-80-86929-54-5

² Tamtéž s.16

Neziskové soukromé organizace nemají taktéž jako hlavní cíl zisk, ale užitek. Jsou financovány primárně ze soukromých zdrojů, mohou být financovány i ze zdrojů veřejných. Tyto neziskové soukromé organizace se řídí pravidly neziskových organizací, které jsou dané legislativou státu, ale jsou řízeny soukromými subjekty. Neplatí však, že by tyto neziskové organizace nesměly vytvářet zisk. Zisk vytvářet mohou, ale nemohou si ho rozdělovat mezi majitele, jednatele či zaměstnance. Tento případný zisk musí být použit na podporu naplňování poslání organizace. V komerčním sektoru je hlavní motivací především ekonomický zisk, v neziskové organizaci je možné mluvit taktéž o zisku, ale ne ekonomickém, nýbrž o zisku v rovině morální nebo etické. I tak může nezisková organizace vytvářet ekonomický zisk, ale ne pro svou organizaci, ale jakožto celospolečenský ekonomický efekt.³

Kořeny neziskových organizací je možné hledat u filantropie a u charity. Charita (z latinského názvu caritatem) označuje křesťanskou lásku a doby nových státních zřízení vyjadřovaly křesťanské charitativní organizace vůči potřebným svou dobročinností. S postupným slábnutím církve, přecházely dobročinné organizace většinou pod státní vliv ať v oblasti kultury, školství či přímé podpory chudých. Filantropie (z řeckého philanthropos) označuje obecně lásku k lidem. Je možno říct, že dnešní neziskové organizace právě stojí na základech filantropie a vyjadřují tak postoj k veřejným problémům. Postupem času se filantropie demokratizuje, přestává být zaměřena pouze na chudobu, ale aktivity neziskových organizací realizují více druhů filantropních aktivit se stále větší podporou státu, který si uvědomuje jejich potřebu při řešení společenských potřeb.⁴

1.1 Základní charakteristiky neziskových organizací

V české odborné ekonomické literatuře není přesně definována nezisková organizace, proto se vychází z výkladu definice uvedené v zákoně č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů, která definuje neziskovou organizaci jako právnickou osobu, která nebyla zřízena nebo

³ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 36-37. ISBN 978-80-87500-01-9

⁴ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Eskira s.r.o. 2010. s.25.-27. ISBN 978-80-86929-54-5

založena za účelem podnikání. Tento zákon uvádí i typy neziskových organizací možných v naší současné právní legislativě založit:

- Zájmová sdružení právnických osob.
- Občanská sdružení včetně odborových organizací.
- Politické strany a hnutí.
- Státem uznávané církve a náboženské společnosti.
- Nadace a nadační fondy.
- Obce.
- Kraje.
- Organizační složky státu a územních samosprávných celků.
- Příspěvkové organizace.
- Státní fondy.
- Obecné prospěšné společnosti.
- Veřejné vysoké školy.

Tento přehled může být však dostačující pro daňová přiznání, ale není dostačující pro pochopení vlastního poslání a cílů organizace. Proto neziskové organizace dále členíme podle dalších třídících znaků na kritéria:

- Podle zakladatele.
- Podle globálního charakteru poslání.
- Podle právně organizační formy.
- Podle způsobu financování.
- Podle charakteristiky realizovaných činností.

Podle kritéria zakladatele se organizace dělí na organizace založené veřejnou správou (ministerstvo, další úřady státní správy) nebo samosprávou krajů, magistrátů a obcí. Tyto organizace označujeme jako organizace veřejnoprávní. Soukromoprávní organizace bývají založené soukromou nebo právnickou osobou. Vedle těchto veřejnoprávních a soukromoprávních organizací ještě stojí veřejnoprávní instituce, což jsou ze zákona povinné instituce jako např. vysoké školy.⁵

⁵ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s.40. ISBN 978-80-86929-54-5

Podle globálního charakteru poslání se dělí organizace na organizace veřejně prospěšné a organizace vzájemně prospěšné. Vyznačuje se produkcí veřejných a smíšených statků pro uspokojení společnosti (charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa). Organizace vzájemně prospěšné se zakládají většinou za účelem vzájemné potřeby občanů ve společnosti. Jejich hlavním posláním je uspokojování svých vlastních zájmů, které však by neměly odporovat zájmům jiných fyzických a právnických osob a taktéž by neměly odporovat zájmům státu.⁶

Podle financování se dělí neziskové organizace na ty, které jsou financovány pouze z veřejných rozpočtů (organizační složky státu, územní celky). Na organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů, kdy mají ze zákona na příspěvek nárok (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve, politické strany a hnutí). Dalšími organizacemi jsou ty, které jsou financované z různých zdrojů, např. různé dary, sbírky, sponzoring, granty, z vlastní činnosti. Jsou však i organizace, které jsou schopny financovat svou činnost ze zdrojů, které získaly svou vlastní činností a nejsou tak závislé na cizích zdrojích. Organizace se člení taktéž podle kritéria právně organizační normy.⁷

Pro všechny neziskové organizace je typické, že jsou právnickými osobami, nejsou založeny za účelem podnikání a za účelem zisku, uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit a mohou a nemusí být financovány z veřejných financí. Soukromé neziskové organizace se od veřejných liší tím, že mají ze zákona povolenou svou autonomii, členství v těchto organizacích bývá na principu dobrovolnosti, čímž se vytváří většinou neformální struktury uvnitř organizace.⁸

1.2 Typologické dělení neziskových organizací

Neziskové organizace je možno typologicky rozdělit do 5 skupin. Jedná se o soukromé organizace vzájemně prospěšné, soukromé organizace veřejně prospěšné, organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků, ostatní veřejnoprávní organizace, zvláštní obchodní společnost.

⁶ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s.40. ISBN 978-80-86929-54-5

⁷ Tamtéž s.41

⁸ Temtéž s.41

1.2.1 Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné

Zde se řadí soukromé neziskové organizace s globálním posláním vzájemně prospěšné organizace. Jedná se o různá sdružení osob, které mají stejný zájem nebo koníčky.

Na základě stanov či jiných dokumentů jsou tyto organizace zakládány a provozovány.

Mezi tyto organizace patří:

- Občanská sdružení.
- Zájmová sdružení právnických osob.
- Sdružení bez právní subjektivity na základě smlouvy o sdružení osob.
- Honební společenstvo.
- Profesionální komory (Komora daňových poradců, Česká lékařská komora, Komora auditorů, Česká advokátní komora, Notářská komora, Hospodářská komora České republiky, a další).⁹

1.2.2 Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné

Tyto soukromé neziskové organizace vznikají za účelem plnění globálního poslání veřejně prospěšné činnosti. Patří sem organizace, které veřejnosti poskytují obecně prospěšné služby, nadace, politické organizace a církve. Dle svého obsahu se dělí na:

- Obecně prospěšná společnost.
- Nadace a nadační fondy.
- Politické strany a politická hnutí.
- Registrované církve a náboženské společnosti.¹⁰

1.2.3 Neziskové organizace státu, obcí a krajů

Jedná se o neziskové organizace a občanská společenství, která jsou součástí veřejné správy nebo jsou organizace, které plní společensky důležité úkoly dané zřizovatelem.

⁹ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s.48-53. ISBN 978-80-86929-54

¹⁰ Tamtéž s.48-53

Některé organizace mají svou právní subjektivitu, jiné právními subjekty nejsou. Mezi tento typ neziskových organizací patří:

- Organizační složka státu (Akademie věd ČR, Vězeňská služba a Justiční stráž. České republiky, Grantová agentura České republiky, Nejvyšší kontrolní úřad, Ústavní soud ČR a další)
- Organizační složky územně samosprávných celků krajů a obcí.
- Příspěvková organizace státu.
- Příspěvková organizace územních samosprávných celků.
- Kraje.
- Obce.
- Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.¹¹

1.2.3.1 Příspěvkové organizace

Příspěvková organizace může být zřízena ústředními orgány státní správy, v tom případě se jedná o příspěvkovou organizaci státu. Příspěvkové organizace územních samosprávných celků zřizuje podle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů kraj nebo obec. Příspěvkové organizace jsou zpravidla neziskové a jejich rozsah, struktura a složitost vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. Proto jsou tyto příspěvkové organizace zřizovány. Příspěvková organizace vzniká na základě zřizovací listiny, která vymezuje hlavní účel a předmět činnosti, statutární orgány a také majetek ve vlastnictví zřizovatele, který zřizovatel předává organizaci do správy a k jejímu vlastnímu hospodářskému účelu.¹² V případě obcí i krajů rozhoduje o zřízení příspěvkové organizace zastupitelstvo, které schvaluje i zřizovací listinu, přičemž struktura obsahu zřizovací listiny je dána zákonem a obsah vůlí obce nebo kraje. Tento obsah může zastupitelstvo i průběžně měnit dle potřeb zřizovatele.¹³

Zákon dovoluje zřizovateli zřídit příspěvkovou organizaci za účelem zajištění služeb pro občany, o kterých zastupitelstvo rozhodne, že jsou pro občany a pro obec potřebné a

¹¹ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha:Eskira s.r.o., 2010, s. 57-65. ISBN 978-80-86929-54-5

¹² Tamtéž s. 59

¹³ MORÁVEK, Z.,A. MOCKOVČIAKOVÁ a D. PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace*. 5.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. s. 5. ISBN 978-80-7357-626-4

prospěšné. Příjmy příspěvkových organizací za poskytované služby jsou ve většině případů nižší nebo stejné než náklady se službami spojené. Obec se tak již se zřízením organizace zavazuje, že příspěvkové organizaci bude poskytovat příspěvek, který dorovná rozdíl mezi náklady a příjmy za poskytované přikázané služby. Hospodaření příspěvkové organizace je závislé především na peněžních prostředcích získaných vlastní činností a na finančních prostředcích přijatých v rámci příspěvku od svého zřizovatele. Zřizovací listina určuje příspěvkové organizaci hlavní činnost a povoluje doplňkovou činnost. Všechny činnosti, které organizace provádí jako hlavní činnost a jsou uvedeny ve zřizovací listině, se neřadí mezi živnostenskou činnost.¹⁴ Doplňkové činnosti navazují na hlavní činnost organizace a zřizovatel je oprávněn je schválit proto, aby mohla organizace využít svůj potenciál k podnikatelské činnosti. Tato činnost však nesmí narušovat hlavní účel organizace a i hospodaření v doplňkové činnosti se sleduje odděleně. Pokud vytvoří ve své doplňkové činnosti organizace zisk, tak jej může použít pouze ve prospěch své hlavní činnosti.¹⁵

1.2.4 Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace

Mezi ostatní veřejnoprávní neziskové organizace se řadí Český rozhlas a Česká televize, státní podniky, Vysoké školy, Státní fondy (Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Pozemkový fond České republiky, Státní fond rozvoje bydlení a další fondy), Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky.¹⁶

1.2.5 Neziskové organizace typu obchodních společností a jim podobných

Zde se řadí neziskové organizace obchodního typu, jejichž činnost je vymezena zákonem č.513/1991 Sb. pro a.s., s.r.o., a pro družstva. Tyto obchodní společnosti fungují na neziskových principech, což musí být uvedeno v základních listinách uložených u rejstříkového soudu. Tyto listiny jsou veřejně přístupné.

¹⁴ MORÁVEK, Z., A. MOCKOVČIAKOVÁ a D. PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace*. 5.vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. s. 20. ISBN 978-80-7357-626-4

¹⁵ Tamtéž s. 36

¹⁶ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s. 65-69. ISBN 978-80-86929-54-5

Do této skupiny se řadí i Společenství vlastníků jednotek (bytových). Společenství vlastníků jednotek je právnická osoba, která vykonává činnosti spojené se správou, provozem a opravami společných částí domu. Společenství spravuje i svěřené finance vlastníků jednotek.¹⁷

1.3 Marketing neziskových organizací

Začátky marketingu v neziskových organizacích směřují již do 2. poloviny minulého století. Tyto snahy jsou taktéž spojeny s významným teoretikem marketingu P. Kotlerem, který spolu s A. Andreasenem tvrdí, že marketing může být i společenská aktivita, která přesahuje prodej jednoduchých produktů a jako produkt označuje politiky na kandidátních listinách politických stran, či vysoké školy, které nabízejí studentům své studijní obory¹⁸.

Existuje mnoho definic marketingu, pro všechny definice je však společným prvkem uspokojování potřeb zákazníka. Kotler definuje marketing jako „*Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot*“.¹⁹ Podle Chartered Institute of Marketing je definován marketing jako součást procesu řízení, zaměřené na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvoření zisku. Vzhledem k poslední části této definice se toto znění používá v ziskovém sektoru. Protože se u neziskového sektoru nejedná o zisk, často se pro neziskový sektor používá tato definice bez poslední části „s cílem vytvoření zisku“.²⁰

I takovéto definování marketingu v neziskovém sektoru není ideální, protože se zde vytrácí profit a motivační faktory poskytovatele služeb v neziskovém sektoru. Neziskové organizace ale nepracují tak, že by neměly ze své činnosti žádný profit. Větší neziskové organizace mají placené zaměstnance, jejichž motivace může být nastavena podobně jak motivace u komerčních zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že u neziskových organizací

¹⁷ REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru*. 3.vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010, s. 69-70. ISBN 978-80-86929-54-5

¹⁸ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 20. ISBN 978-80-87500-01-9

¹⁹ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*., 4.evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, s.40, ISBN 978-80-247-1545-2

²⁰ HANNAGAN, J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1.vyd. Praha: Management press, 1996. s.12. ISBN 80-85943-07-7

nejde prioritně o zisk, je možné marketing v neziskových organizacích definovat takto: *“Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejich podporovatelů“.*²¹ Oproti tradičním definicím se zde objevuje nový pojem filantropické potřeby a podporovatelé, což je možné vnímat tak, že dárci (podporovatelé) platí neziskové organizaci za to, že za ně uspokojuje tyto filantropické potřeby.²² Podle Vašítkové, která označuje marketing neziskových organizací jako neziskový marketing, zní její definice takto: *„Neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů“.*²³

Marketing v neziskových organizacích je často podceňován nebo i často odmítán, existují ale i neziskové organizace, které by se bez kvalitního marketingu nemohly obejít. Téměř každá nezisková organizace ale nějakým způsobem marketing používá, každá taková organizace musí napsat čas od času nějakou žádost nebo organizuje akce, na které chce pozvat členy ze svého středu nebo veřejnost. To znamená, že využívá marketingu k plnění svého poslání a svých cílů, ale tyto marketingové aktivity jsou často bez koncepce, bez organizace. To bývá především v menších neziskových organizacích, kde ne vždy jsou aktivní lidé s marketingovým myšlením a často v neziskových organizacích pracují lidé, kteří vidí pouze svou činnost a nedívají se na tuto činnost z hlediska celé společnosti a ekonomiky, jejíž jsou tyto organizace taktéž součástí²⁴.

Pokud však nezisková organizace chce být úspěšná, důvěryhodná a čitelná a bude chtít nabízet projekty, o které bude zájem, je potřeba, aby si manažeři v těchto neziskových organizacích uvědomili, že bez dobrého marketingu nebudou moci dosáhnout naplnění svých cílů a dobrých výsledků. Většina z nich, především z menších neziskových organizací si ale nemůže dovolit marketingové specialisty. Mnohé neziskové organizace si nemohou dovolit ani spolupráci s nějakou marketingovou agenturou. Pak nezbyvá

²¹ BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 21. ISBN 978-80-87500-01-9

²² Tamtéž s. 22

²³ VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb-efektivně a moderně. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. S.213. ISBN 978-80-247-5037-8

²⁴ BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 20. ISBN 978-80-87500-01-9

organizacím nic jiného, než spolupráce se studenty z odborných vysokých škol nebo využití znalostí marketingu v řadách členů nebo zaměstnanců dané organizace. Stále více si ale neziskové organizace uvědomují nutnost marketingu, vyhrazují na marketing více financí a kladou na marketing větší důraz.²⁵

Rozdíl v komerčním sektoru a v neziskovém sektoru je i ten, že u komerčního sektoru je spotřebitel zároveň plátcem celé služby, kdežto v neziskovém sektoru je spotřebitel pouze částečným plátcem nebo někdy není vůbec plátcem. Tím kdo služby za spotřebitele částečně nebo někdy i zcela zaplatí je tzv. donátor. Marketing neziskových organizací by tak měl být zaměřen nejen na samotné uživatele, ale také na „donátory“, což jsou subjekty, které neziskovým organizacím poskytují dary, příspěvky, fondy. V marketingových koncepcích neziskových organizací je možné dokonce hovořit o koncepci „trojích zákazníků“ – spotřebitelů, donátorů a veřejnosti nebo i o koncepci „čtyřech zákazníků“, kde je jedním ze zákazníků navíc stát, který prostřednictvím neziskových organizací naplňuje uspokojení filantropních potřeb veřejnosti²⁶.

1.4 Marketing služeb a jeho specifika v neziskových organizacích

Neziskové organizace produkují jako produkt především služby. Marketing služeb má svá specifika, která jsou pro služby charakteristická. Dle Kotlera je *„služba jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem“*.²⁷

Služby jsou charakteristické především svou nehmotností, neoddělitelností, proměnlivostí, pomíjivostí a absencí vlastnictví.²⁸

Nehmotnost je významnou charakteristikou služeb. Služby není možné si před zakoupením vyzkoušet, prohlédnout, poslechnout ani se dotknout. Vzhledem k tomu, že služba nemá hmotnou charakteristiku, se musí poskytovatel snažit dát službě „hmotnou

²⁵ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 20. ISBN 978-80-87500-01-9

²⁶ Tamtéž s. 73-76

²⁷ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*, 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 710, ISBN 978-80-247-1545-2

²⁸ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*, 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 711, ISBN 978-80-247-1545-2

podobu“ a předložit zákazníkovi konkrétní doklady o vysoké kvalitě služeb. Nehmotnost služeb zvyšuje riziko, proto se potenciální zákazníci nechají ovlivnit spíše z doslechu než reklamou.²⁹

Neoddělitelnost charakterizuje služby tím, že je nelze oddělit od dodavatelů těchto služeb. Když prodává službu zaměstnanec, automaticky se stává její součástí. Pro marketing služeb je charakteristická interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem, kdy má na výsledek vliv jak poskytovatel, tak i zákazník. Služba je produkována a využívána v jeho přítomnosti, zákazník je tak neoddělitelnou součástí služby. Neoddělitelnost se projevuje nejen při prodeji, ale již i při vývoji a realizaci služeb. Oproti výrobkům, které jsou nejdříve vyrobeny, pak nabídnuty zákazníkovi, následně prodány a spotřebovány. Služba je naopak většinou nejdříve prodána a ve stejný čas produkována a spotřebována. Ostatní uživatelé služby tak mají taktéž vliv na konečnou kvalitu služby.³⁰

Proměnlivost služeb závisí na tom, kdy jsou služby poskytovány, kde, jak a kým jsou poskytovány. Proměnlivost služeb způsobuje i to, že zákazník neobdrží vždy totožnou kvalitní službu.

Pomíjivost služeb je charakterizována tím, že je nejde uskladňovat pro případný pozdější prodej. Například místo v letadle nebo v kině, pokud nebude včas prodáno a obsazeno, již není možné skladovat a případně prodat později. Pro daný okamžik je služba ztracená bez možnosti dalšího prodeje. Cílem marketingu tak je sladit poptávku s nabídkou, aby takhle ztracených a neprodaných služeb bylo co nejméně.³¹

Vlastnictví služeb není možné. Zákazník má ke službě přístup jen omezenou dobu oproti jinému produktu (výrobku), který je možné po zakoupení vlastnit. Vlastnit službu není možné z důvodu její nehmotnosti a zničitelnosti. Zakoupením služby je možné získat právo na poskytnutí služby, ne však vlastnictví poskytované služby.³²

Podle odvětví je možné služby rozdělit na:

²⁹ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.712, ISBN 978-80-247-1545-2

³⁰ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s.17-18. ISBN 978-80-247-5037-8

³¹ Tamtéž s.19.

³² Tamtéž s. 20.

- Terciální služby, což jsou služby dříve vykonávané doma. Řadíme zde ubytování, stravování, kadeřnictví, čistírny, prádelny, kosmetické služby a další.
- Kvartérní služby – zde patří služby, které usnadňují a zefektivňují pracovní procesy. Jedná se o dopravu, obchod, komunikační služby, finanční služby, správa a další.
- Kvintérní služby – jsou to služby, které příjemci mění a zdokonalují život. Patří zde zdravotní péče, vzdělávání, rekreace a další.³³

Služby je možné i podle jejich charakteristických vlastností. Kromě již zmíněného členění je možné služby rozdělit na služby **tržní a netržní**, kde se rozlišuje, zdali je možné službu směnit na trhu za peníze či nikoliv. Služby mohou být plně zpoplatněny, mohou být zdarma nebo mohou být uživateli placeny částečně a jsou dotovány donátory.

Služba může být určena přímo **spotřebiteli nebo organizaci**. Spotřebitelské služby jsou přímo určeny konečnému spotřebiteli, který je využívá pro svůj prospěch, a ze spotřeby nevyplývají již další ekonomické výhody. Služby poskytované organizacím, podnikům slouží k tvorbě dalších ekonomických zisků.

Podle postavení v celkové nabídce se rozlišují služby podle zhmotnění nabídky, poměru do jaké míry je nabídka tvořena zbožím nebo službami. Podle této teorie se služby dělí na:

- Nehmotné služby – např. komunikační systémy, bezpečnost (školy, nemocnice, muzea, zábava).
- Služby tvoří přidanou hodnotu k hmotnému produktu – pojištění, poradenství, údržba nemovitostí (poštovní služby, údržba nemovitostí).
- Služby, které zpřístupňují hmotný produkt – výzkum, projektování, skladování, doprava (poštovní zásilky, stavební spoření, charita).³⁴

Služby se mohou členit i podle jiných kritérií, např.:

- Na základě prodejce.
- Podle postavení kupujícího služby.
- Podle formy služby, zaměření služby a podle kontaktu se zákazníkem.

³³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 23. ISBN 978-80-247-5037-8.

³⁴ Tamtéž s. 25

Rozdělení **na základě prodejce** je charakterizováno povahou prodejce služeb, vykonávanou funkcí a podle zdroje příjmů. Příkladem veřejného ziskového sektoru jsou např. ČSA, příkladem veřejné neziskové organizace jsou například knihovny.

Další členění služeb může být podle **postavení kupujícího služby**, kdy se jedná o druh trhu, způsob koupě a motivaci koupě. V rámci tohoto členění se jedná o trh spotřebitelský, o služby pro organizace a o vládním trhu. Podle způsobu koupě se služby dělí na služby běžné spotřeby, speciální služby a vyhledávané služby. V případě motivace slouží služba k získání něčeho konkrétního nebo je sama cílem.

V případě rozdělení služby podle **formy služby, zaměření služby a podle kontaktu se zákazníkem**, dochází u formy k rozdělení služeb na uniformní a dohodnuté, na služby zaměřené na člověka nebo na stroj a podle kontaktu se zákazníkem na kontakt vysoký a kontakt nízký.³⁵

Pro potřeby marketingu je nutné znát:

- Jak je služba distribuována – zdali jde za zákazníkem nebo zákazník přichází za službou.
- Jak je služba poptávána – zdali existuje sezónnost, špičky či fluktuace poptávky.
- Jaké jsou vztahy mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.
- Jak je možné upravit službu konkrétním požadavkům zákazníků.

Služba zákazníkovi a vzájemně výhodná směna jsou společné pilíře marketingu jak pro ziskový tak i neziskový sektor. Zákazníka zajímá kvalita služby a jeho cena a nezajímá ho, kdo službu poskytuje. Jak zisková tak nezisková organizace musí nějakým způsobem předat zákazníkovi informaci o produktu a podmínkách, za jakých je možné získat a kde je ho možné získat.³⁶

Zákazník v soukromém sektoru je ten, kdo produkt zaplatí, zákazník v neziskovém sektoru je ten, kdo službu využívá a často i nezaplatí, nezáleží ani na tom, jestli je produkt

³⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. S. 25. ISBN 978-80-247-5037-8

³⁶ Tamtéž s. 213

placen přímo či nepřímo. Zákazníci, kteří služby v neziskovém sektoru využívají, nejsou často jedinými zákazníky. Mimo tyto zákazníky (uživatelé) existují další subjekty, které se podílejí na fungování neziskové organizace svými příspěvky či dary, které neziskovým organizacím poskytují. Tyto subjekty nemusí využívat nabízené služby neziskové organizace, každopádně je ale zajímá kvalita a úroveň služby, kterou podporují (dotují), její image a jiné společensky přínosné aktivity. Marketingoví manažeři v neziskových organizacích tak musí definovat své cílové trhy nejen na skupinu zákazníků (uživatelů).³⁷

1.4.1 Hlavní marketingové úkoly ve službách

Organizace a firmy v ziskovém i neziskovém sektoru by se měly snažit zvýšit svou konkurenční výhodu, zvýšit kvalitu služeb a zvýšit produktivitu. Odlišit se může poskytovatel služeb svým personálem, prostředím a procesy nabízených služeb. V oblasti zvýšení kvality služeb by mělo být snahou poskytovatele poskytovat vyšší kvalitu než konkurence a předčít zákaznicka očekávání. Mnohé organizace využívají ve svém přístupu ke kvalitě TQM (total quality management), což je manažerský přístup s absolutním řízením kvality, které má za cíl, aby všichni zaměstnanci v organizační struktuře se stále podíleli na zvyšování kvality služeb. Vzhledem ke stále rostoucím nákladům je vyvíjen tlak na zvyšování produktivity služeb, což je možné stálým proškolením zaměstnanců, zvyšováním kvantity prodaných služeb, industrializací služeb, efektivnější konceptí služeb a taktéž motivací zákazníků si některé služby vykonávat sám.³⁸

1.5 Marketingové prostředí neziskových organizací

Neziskové organizace jsou s ostatními prvky národního hospodářství provázány ekonomickými vazbami. Neziskové organizace se tak pohybují podobně jako komerční sektor v celkovém marketingovém prostředí. Na neziskové organizace tak působí stejné vlivy jak na firmy komerčního sektoru, ale vzhledem k tomu, že jsou neziskové organizace financovány i z cizích zdrojů, je míra ovlivňování organizací neziskového

³⁷ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 218. ISBN 978-80-247-5037-8.

³⁸ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 75-76. ISBN 978-80-247-4209-0.

sektoru jiná, protože o nich často rozhoduje někdo jiný. Tradiční rozdělení marketingového prostředí na mikroprostředí a makroprostředí se používá i v neziskovém sektoru. Od komerčního sektoru se však liší především zařazením prvku státu, který se stává u neziskových organizací součástí mikroprostředí i makroprostředí.³⁹

1.5.1 Mikroprostředí neziskových organizací

Mikroprostředí zahrnuje všechny prvky uvnitř organizace a v její blízkosti, které dohromady tvoří soustavu prvků, které uspokojují potřeby a přání zákazníků a zahrnuje vlivy, okolnosti a situace, které organizace může svými rozhodnutími ovlivnit. Mikroprostředí neziskových organizací je možné rozdělit na vnitřní a vnější, někteří autoři rozdělují toto prostředí externí a interní.⁴⁰

Vnitřní mikroprostředí tvoří vnitřní zdroje a schopnosti tyto zdroje využívat. Faktory na které se vztahuje vnitřní prostředí, jsou organizací přímo řízeny a managementem přímo ovlivňovány. K vnitřnímu se řadí technologické vybavení, lidské zdroje, finanční zdroje nehmotné, kde se řadí know-how, licence, image, znalost trhu. K analýze vnitřního prostředí se často využívá tzv. metoda VRIO (V-value-nehmotnost, R-rareness-vzácnost, I-imitability-napodobitelnost, O-organization-schopnost organizační struktury zdroje využit). Jinou možností analýzy vnitřního prostředí je pomocí pěti „M“ (men-pracovní síly, money-finanční zdroje, machinery-vybavení, minutes-čas, materia-výrobní faktory. Cílem analýzy vnitřního prostředí organizace je porozumět možnostem produkty vyvíjet, vyrábět, nabízet, poskytovat je a posoudit zdroje organizace. Na základě těchto analýz jsou posuzovány silné a slabé stránky organizace.⁴¹

Vnější mikroprostředí je možné podle Bačuvčíka rozdělit na uživatele služeb, veřejnost, státní správu, místní samosprávu, komerční firmy, ostatní neziskové organizace a média.

Nejdůležitější složkou vnějšího mikroprostředí jsou samotní *spotřebitelé produktů*, v případě neziskových organizací spotřebitelé a uživatelé služeb.

³⁹ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 73-76. ISBN 978-80-87500-01-9

⁴⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 102. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁴¹ Tamtéž s. 109-110

Důležitou roli v marketingu neziskových organizací hraje *regionální veřejnost*, která může činnost neziskové organizace ovlivňovat a určitým způsobem i kontrolovat, protože činnost neziskových organizací je často hrazena z veřejných rozpočtů.

Na rozdíl o komerčního sektoru, kdy je stát součástí makroprostředí, je u neziskového sektoru *státní správa* i součástí mikroprostředí. A to proto, státní správa přímo umožňuje nebo znemožňuje fungování neziskového sektoru. Neziskové organizace ovlivňuje legislativně, dále je role státu často jako „donátora“, poskytovatele finančních dotací a zároveň plní prostřednictvím ministerstev i roli kontrolní.

Role státní správy kopíruje i *místní samospráva*- obecní a krajské úřady, které vyhláškami a svými nařízeními ovlivňují činnost neziskových organizací na svých územích a stávají se taktéž často donátory těchto organizací. Z určitého pohledu je možné chápat činnost neziskových organizací jako outsourcingovou činnost, díky které neziskové organizace zajišťují služby, které by měly zajišťovat samy obce a kraje.

Komerční sektor je další součástí vnějšího mikroprostředí neziskových organizací. Ve vztahu k neziskovému sektoru mohou působit jako dodavatelé a odběratelé produktů. Firmy soukromého sektoru se často stávají i jako podporovatelé neziskových organizací a stávají se tak jejich donátory. Některé komerční firmy bývají i konkurenty neziskových organizací, kdy přímo v předmětu činnosti konkurují (sport, kultura, vzdělávání).

Součástí vnějšího mikroprostředí jsou i *ostatní neziskové organizace*, které na jedné straně mohou vzájemně spolupracovat a na straně druhé se často stávají i vzájemnými konkurenty. Konkurenty se stávají především proto, že usilují o stejného zákazníka, o stejný zdroj peněz z veřejných i soukromých rozpočtů, o stejnou přízeň veřejnosti či pozornosti politiků.

Média mají k neziskovým organizacím velice významnou roli, především roli kontrolní. Prostřednictvím médií komunikují organizace s veřejností buď prostřednictvím vlastně vydávaných zpravodajů či časopisů, které bývají zaměřeny na uživatele a zákazníky konkrétních organizací. Důležitou roli hrají nezávislá média, která poskytují pohled na neziskové organizace z pohledu žurnalistů a mohou svými informacemi vytvořit u veřejnosti pozitivní či negativní vztah k organizacím neziskového sektoru.⁴²

⁴² BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 64-70. ISBN 978-80-87500-01-9

1.5.2 Makroprostředí neziskových organizací

Podle Jakubíkové: „*Marketingové makroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit*“.⁴³

Do makroprostředí zařazujeme vlivy politické, právní, ekonomické, sociokulturní, technologické, přírodní, demografické, ekologické. Důležitost vlivů se liší u organizací podle toho, jaké konkrétní aktivity provádí.

Demografické faktory jako skladba a charakteristika obyvatel (věk, pohlaví, hustota osídlení) často určují, jaké služby by měly neziskové organizace pro své zákazníky vytvářet a nabízet.

Ekonomické faktory mají vliv jak na samotné uživatele neziskových organizací, tak i na soukromé společnosti i státní instituce, které neziskovým organizacím poskytují finanční dotace. Ekonomické prostředí včetně legislativy tak ovlivňuje všechny organizace jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru.

Přírodní faktory, přírodní prostředí je možné vnímat jako zdroj nebo základ pro lidské aktivity. Tyto zdroje je možné rozdělit na zdroje nahraditelné a zdroje nenahraditelné. Obsahem činnosti mnoha neziskových organizací je chránit především nenahraditelné zdroje a nahrazovat je nahraditelnými, jsou to především tzv. environmentální (ekologické organizace).

Technologické faktory ovlivňují život všech organizací včetně neziskových. Některé neziskové organizace např. nabízejí školení s výpočetní technikou pro seniory nebo pro nezaměstnané, jiné neziskové organizace se podílejí na výzkumu technologických inovací, další neziskové organizace mohou iniciovat kampaň proti technologickému rozvoji.

Politické faktory ovlivňují neziskové organizace jak v jeho vnějším mikroprostředí, tak i v makroprostředí. Třeba se změnou politické reprezentace se často mění politická témata, která jsou následně více či méně podporovaná dotační politikou. Jedná se nejen

⁴³ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 99. ISBN 978-80-247-4670-8.

o témata v rámci české politiky, ale v současné době jsou tato témata součástí strategických programů Evropské unie.

Kulturní faktory souvisí s uměním, zábavou, vzděláváním, péčí o historické hodnoty.⁴⁴

Nejčastěji se pro analýzu vlivů v makroprostředí používá PEST analýza nebo nebo PESTEL analýza (P-politicko-právní vlivy, E-ekonomické vlivy, S-sociálně kulturní vlivy, T-technologické vlivy, EL-ekologické vlivy).

Cílem analýz makroprostředí je vybrat ze všech faktorů pouze ty, které se organizace týkají. Analýzy marketingového makroprostředí se využívají často při tvorbě dlouhodobých strategií.

1.6 Marketingová koncepce

Marketingová koncepce je dle Jakubíkové typ řízení organizace, které vychází z předpokladu dosáhnout stanovených cílů díky správnému odhadnutí přání a potřeb cílových zákazníků a to efektivněji než konkurence. Marketingová koncepce je podnikatelskou filosofií se zaměřením na systematický přístup k zákazníkovi.⁴⁵

Marketingové koncepci předcházely výrobní koncepce, výrobová koncepce a prodejní koncepce.

Hlavní filosofií **výrobní koncepce** je efektivní výroba a distribuce, vychází tak z předpokladu, že zákazníci upřednostňují levné a dostupné výrobky. Tato koncepce může mít úspěch, pokud poptávka převyšuje nabídku, a firmy mají možnost zvýšením výroby a zvýšením produktivity snížit výrobní náklady.

Filosofie **výrobové koncepce** směřuje k soustavné péči, inovaci výrobků a zlepšování jejich vlastností. Jedná se většinou o velice kvalitní moderní a zajímavé výrobky.

Prodejní koncepce má za cíl prodat to, co již bylo vyrobeno bez ohledu na požadavky zákazníka. Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci budou kupovat určité

⁴⁴ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. s.70-72. ISBN 978-80-87500-01-9

⁴⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 46. ISBN 978-80-247-4670-8

produkty tehdy, pokud bude produkt na trhu rozšířen a bude podpořen různými prodejními nástroji, třeba reklamou.

Marketingová koncepce je nejmladší podnikatelskou filosofií, která se souběžně soustředí na trh, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výnosnosti. Základem marketingové filosofie je poznání potřeb, přání a poptávky zákazníků.

Dravost marketingové koncepce bez ohledu na společnost jako takovou podmínilo vznik tzv. **konceptu společenského marketingu**, jejíž cílem je zlepšení kvality života a společenská odpovědnost. S rozvojem koncepce společenského marketingu vzniká i **holistická marketingová koncepce**, která je považována za nejmodernější marketingovou koncepci.⁴⁶

Holistickou marketingovou koncepci lze označit jako koncepci s transformací ke komplexním systémově nastaveným procesům. Základními složkami holistického marketingu je vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a společenský zodpovědný marketing.⁴⁷

Podle Kotlera: „*Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný.*“⁴⁸

1.7 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je v současné marketingové praxi velice důležitý. Aby mohli manažeři provádět marketingové analýzy, marketingové plány, implementaci a kontrolu, potřebují informace, na jejichž základě je možné následně vytvářet strategie a přijímat různá rozhodnutí. Marketingový výzkum je důležitý při tvorbě strategií, při rozvoji a inovaci produktů a s nimi spojenými marketingovými aktivitami. Díky marketingovému

⁴⁶ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 46-48. ISBN 978-80-247-4670-8

⁴⁷ BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. s.31-32. ISBN 978-80-905247-2-9.

⁴⁸ KOTLER, P. WONG, V. J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.412, ISBN 978-80-247-1545-2

výzkumu je možné pochopit a poznat přání, očekávání, spokojenost, vnímání a věrnost zákazníků.⁴⁹

Marketingový výzkum je podle Kotlera: „*Funkce, jež propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového a lepší porozumění marketingového procesu.*“⁵⁰

Marketingový výzkum u služeb je obtížnější, protože se jedná o produkt nehmotného charakteru. Organizace prodávající služby tak posuzují spíše údaje kvalitativního charakteru než údaje kvantitativní. Hodnota služby se vyjadřuje spíše pomocí jejich výhod pro zákazníka než podle vlastností. Organizace využívající marketingový výzkum mohou výzkumem získat informace o tržní podílu, potřebách a přáních zákazníků, o kvalitě poskytovaných služeb, o propagaci a dalších aktivitách organizace. Marketingový výzkum zkoumá i uspokojování potřeb zákazníků, zkoumá nové cílové trhy a posuzuje i nové služby a ostatní produkty. Hlavním cílem marketingového výzkumu je připravit podklady pro správné stanovení cílů organizace a pro správné uplatňování marketingového mixu.⁵¹

Proces marketingového výzkumu tvoří:

1. Definice problému výzkumu
2. Stanovení cílů výzkumu
3. Tvorba plánu výzkumu
4. Implementace plánu, sběr a analýzy dat
5. Interpretace výsledků

1. Definice problému výzkumu – určení definice problému je prvním krokem, který bývá nejtěžším úkolem výzkumu. Problém, který se bude zkoumat je však třeba přesně definovat, aby bylo možné stanovit v další fázi výzkumu konkrétní cíle výzkumu.

⁴⁹ ROUBAL, O. I. PETROVÁ A F. ZICH. *Metodologie marketingových výzkumů*. 1.vyd. Praha: Edice Eupress. 2014. s. 18. ISBN 978-80-7408-092-0

⁵⁰ KOTLER, P. *Marketing management*. 12. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, s.55 , ISBN 978-80-247-1545-2

⁵¹ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 62. ISBN 978-80-247-5037-8.

Výzkumný problém má být vytvořen otázkami, jejichž odpovědi budou výzkumem získány. Definice nesmí být nepřesná nebo příliš obecná, protože by mohlo dojít k tomu, že by nebyla zajištěna potřebná data.

2. Stanovení cílů výzkumu – stanovení cílů je další fází marketingového výzkumu. Projekt marketingového výzkumu má obvykle 3 cíle.

- *Informativní výzkum*, který je zaměřený na získání předběžných informací pro přesnější definování problémů a navržení hypotéz.
- *Deskriptivní výzkum* má za cíl lépe popsat marketingové problémy včetně tržního potenciálu produktu či demografických údajů či požadavků zákazníků.
- *Kauzální výzkum* testuje hypotézy o vztazích příčina/následek.

3. Tvorba plánu výzkumu – sestavení efektivního plánu je další fází výzkumu. Před vytvořením plánu je potřeba taktéž odhadnout náklady, které s výzkumem budou souviset a taktéž se rozhodnout jaké informační zdroje a výzkumné metody budou v rámci výzkumu použity. Plán výzkumu má za úkol přesně určit fáze výzkumu a jejich věcný i časový obsah. Plán je možné rozdělit na přípravnou fázi, realizační fázi a fázi prezentační.⁵²

Cílem marketingového výzkumu jsou většinou velké skupiny zákazníků a potenciálních zákazníků, které jsou cílem výzkumu. Pro výzkum se využívá výběrový soubor, který by měl být natolik reprezentativní, že by mohl stanovit názory a chování širší populace. Vytvoření takového souboru vyžaduje odpovědi na tyto 3 otázky:

- Kdo bude dotazován (sledován) – jaká výběrová jednotka ?
- Jak velký by měl být výběrový soubor? Čím je soubor větší, tím jsou výsledky výzkumu spolehlivější, v praxi však jde o určení optimální velikosti souboru.
- Jak má být výběrový soubor vybrán? – tato volba je závislá na potřebách každého výzkumu samostatně a závisí na tom, jak přesný má výzkum být, jaká je jeho časová i finanční náročnost.

Dalším krokem je určení informačních potřeb. Tento krok určuje, jaké budou potřebné informace. Výzkum začíná sběrem sekundárních informací, které již existují a byly

⁵² KOTLER, P., WONG, V. J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.407, ISBN 978-80-247-1545-2

shromážděny k jiným účelům. Zde je potřeba dávat pozor na to, aby tyto informace byly aktuální. Získávání sekundárních informací není příliš nákladné. Tyto informace se rozdělují na interní a externí zdroje. Interní zdroje jsou vnitřní informace organizace (účetní uzávěrky, přehledy prodeje a návštěv, rozpočty, informace z dřívějších výzkumů). Externí zdroje se zpravidla získávají ze státních publikací, knih, z internetových zdrojů, z různých komerčních zdrojů.⁵³

Sběr primárních informací je daleko nákladnější než sběr informací sekundárních. Primární informace se zjišťují poté, co jsou k dispozici sekundární informace. Primární informace jsou informace k již konkrétnímu účelu. K získání primárních informací je možné využít kvantitativní nebo kvalitativní výzkum.

Dle Kotlera je kvalitativní výzkum – „*Informativní výzkum použitý pro zjištění motivací, postojů a chování zákazníka. Běžné metody v tomto výzkumu zahrnují sledované skupinové rozhovory (focus groups), sledování reakcí a opakované dotazování.*“⁵⁴

Kvantitativní výzkum dle Kotlera – „*Výzkum zahrnující shromažďování údajů poštou nebo při osobních rozhovorech s dostatečným množstvím zákazníků, aby bylo možno provést statistickou analýzu.*“⁵⁵

Dle Vašíkové : „*Kvantitativní metoda výzkumu se ptá „kolik“, kvalitativní metoda se ptá „proč“ nebo „ z jakého důvodu“.*“⁵⁶

Primární informace lze získat různými výzkumnými přístupy:

- **Pozorování** – nejdříve je zapotřebí stanovit kdo bude pozorován, kde, kdy a jak bude pozorován. Pozorovaný nemusí nějakým způsobem spolupracovat. Pozorování je časově náročné, získané údaje bývají často ty informace, které pozorované subjekty nechtějí nebo nemohou poskytnout. V rámci pozorování se mnohdy již používají elektronické nástroje.

⁵³ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 71. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁵⁴ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.409, ISBN 978-80-247-1545-2

⁵⁵ Tamtéž s.407

⁵⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 72. ISBN 978-80-247-5037-8.

- **Dotazování** – je to způsob získávání primárních informací, kdy jsou dotazovaným kladeny otázky na jejich znalosti, postoje a dalšího chování ve vztahu zákazník-dodavatel produktu. Dotazování je nejvíce rozšířená metoda, největší výhodou této metody je její pružnost. Tato metoda je daleko rychlejší a méně nákladná než pozorování nebo experiment. Nevýhodou může být neochota spolupráce dotazovaných nebo jejich úmysl odpovídat na dotazované otázky zkresleně.
- **Experiment** – je spojením pozorování a dotazování. Experimentální výzkum poskytuje informace od různých skupin, které jsou zkoumány v různých podmínkách a pod kontrolou různých faktorů. Následně jsou dotazníky různých skupin vyhodnocovány a experiment tak odpovídá na vztah příčina/následek.⁵⁷

Pro získávání primárních informací jsou nejpoužívanější dotazníky. Při zpracovávání dotazníku je potřeba pečlivě zvážit všechny otázky, které jsou v dotazníku použity. Dotazník je potřeba podrobit před jeho realizací podrobné kontrole (předvýzkumu), která potvrdí nebo vyvrátí znění některých otázek, tak, aby otázky byly správně kladeny, správně formulovány, následovaly ve správném pořadí. Je potřeba zkontrolovat každou otázku, aby skutečně odpovědi na tyto otázky přispívaly k dosažení cílů výzkumu.⁵⁸

Pro získávání primárních informací se používají různé kontaktní metody. Získávané informace je možné získávat prostřednictvím pošty, telefonů, internetu, rozhovorů. Která kontaktní metoda je nejvýhodnější nelze stanovit. Zvolená metoda je závislá na potřebě druhu informací, nákladech, rychlosti a dalších faktorech.

4. Implementace plánu, sběr a analýza dat

Uvedení plánu výzkumu je dalším krokem marketingového výzkumu. V rámci implementace dochází ke sběru, zpracování a analýze informací. Tato fáze marketingového výzkumu bývá zpravidla nejnákladnější a nejčastěji se v ní objevují chyby. Získané údaje je potřeba zkontrolovat, zpracovat a zanalyzovat, aby se získaly

⁵⁷ KOTLER,P., WONG,V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.410-411 , ISBN 978-80-247-1545-2

⁵⁸ VAŠTÍKOVÁ,M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 73. ISBN 978-80-247-5037-8.

potřebné informace a zjištění. Výsledky se pak sestavují do tabulek a grafů a vypočítávají se potřebné statistické hodnoty.

5. Interpretace výsledků je velmi důležitou částí marketingového výzkumu. Výsledky výzkumu musí být zpracovány s jasnými a ucelenými závěry a doporučeními. I nejlepší výzkum může být zbytečný, pokud nebude dobře interpretován. Proto je důležité, aby měla závěrečná zpráva výzkumu vysokou odbornou úroveň, stylisticky propracovanou a doplněnou přehlednými tabulkami a grafy.⁵⁹

1.7.1 Marketingový informační systém

Informace získané marketingovým výzkumem představují důležité informace pro rozhodování managementu, ale jsou i marketingovým kapitálem, který může být konkurenční výhodou. Svůj informační systém si vytváří každá organizace. Důležité je, aby tyto informační systémy dokázaly poskytnout dostatek potřebných informací, které slouží k naplňování strategických a marketingových cílů organizace.⁶⁰

Marketingový informační systém (MIS) využívají manažeři k získání informací o lidech, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci informací.

Marketingový informační systém je tvořen 4 systémy, které spolu vzájemně souvídí:

- Vnitřní systém dat – vnitřní zpravodajský systém.
- Data a informace z marketingového zpravodajského systému.
- Marketingový výzkumný systém s informacemi z výzkumu.
- Marketingová analýzy jejíž výstupem jsou znalosti.⁶¹

Marketingový informační systém (MIS) podle Kotlera: „*lidé, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery.*“⁶²

⁵⁹ KOTLER,P., WONG,V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 425 , ISBN 978-80-247-1545-2

⁶⁰ VAŠTÍKOVÁ,M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 61. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁶¹ ROUBAL,O., PETROVÁ,I., ZICH,F. *Metodologie marketingových výzkumů*. 1. vydání. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2014Edice Eupress. s. 20.ISBN 978-80-7408-092-0

⁶² KOTLER,P., WONG,V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s.400 , ISBN 978-80-247-1545-2

1.7.2 Získávání a zpracování informací

Potřebné informace získávají marketingoví manažeři z interních zdrojů firmy, z marketingového zpravodajství a z marketingového výzkumu.⁶³

Interní zdroje organizace poskytují informace ze zdrojů uvnitř organizace, které sdělují manažerům informace o marketingovém výkonu, odhaluje problémy a příležitosti organizace.

Marketingové zpravodajství poskytuje organizaci každodenní informace, které pocházejí z mnoha zdrojů - od zaměstnanců, od dodavatelů, distributorů a zákazníků. Informace mohou pocházet z publikovaných materiálů a veřejných dokumentů, z internetových vyhledávačů, z médií, ze sledování mikroekonomických i makroekonomických ukazatelů.

Informace o konkurenci – jedná se o informace o konkurenci, o jejich strategii, produktech, plánech.

1.7.3 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza směřuje k hledání cílových zákazníků, k hledání reálných marketingových cílů a strategií organizace. Marketingová situační analýza je prvním krokem přípravy strategického marketingového plánu.

Podle Jakubíkové: „*Marketingová situační analýza (marketing situation analysis) zkoumá prostředí firmy, segmenty trhu, konkurenci, odhad budoucí poptávky a prodejů*“.⁶⁴

Marketingovou situační analýzu můžeme rozdělit do 3 částí:

- **Informační část**, která hodnotí vnitřní faktory organizace, vnější faktory (makroprostředí a mikroprostředí) a matici konkurenčního profilu.
- **Porovnávací část**, která generuje možné strategie z těchto metod.

⁶³ Tamtéž s. 400

⁶⁴ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 95. ISBN 978-80-247-4670-8.

Matice SWOT, která identifikuje silná a slabá místa organizace a její příležitosti a hrozby.

Matice SPACE, která hodnotí dvě externí a dvě interní dimenze z hlediska vlivu na organizaci a její cíle.

Matice BCG (Boston Consulting group) hodnotí pozici organizace z hlediska tržního podílu a z hlediska růstu trhu.

- **Rozhodovací část**, ve které se objektivně hodnotí zvažované strategie a navrhuji se případné změny.⁶⁵

1.7.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejpoužívanějších a nejznámějších analýz prostředí, která identifikuje silná a slabá místa organizace a příležitosti a hrozby organizace. Jedná se o 2 analýzy SW a OT, které se následně spojí v jeden celek, který následně slouží ke koncipování strategií.

Doporučuje se začít analýzou OT – příležitostí a hrozeb, které se nacházejí ve vnějším mikroprostředí a makroprostředí. T (threats - hrozby) - analýzou ohrožení se rozumí rozbor nežádoucích vlivů vnějšího prostředí. Řadí se zde skutečnosti, trendy a události, které mohou snížit poptávku a způsobit i nespokojenost zákazníků. O (opportunities - příležitosti) – analýzou příležitostí se rozumí ty skutečnosti, které mohou zvýšit spokojenost zákazníků a úspěšnost organizace.

Analýza SW se týká vnitřního prostředí organizace a zahrnuje cíle, systémy, zdroje organizace, firemní kulturu, organizační strukturu a další. S (strengths – silné stránky) evidují skutečnosti, které přinášejí pozitiva jak zákazníkům, tak i organizaci. W – weaknesses – slabé stránky) řeší ty skutečnosti, ve kterých je organizace slabá, především ve vztahu ke konkurenci.

⁶⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 96. ISBN 978-80-247-4670-8.

1.8 Marketingová strategie

Marketingová strategie určuje směr, který vede ke splnění stanovených cílů. Marketingová strategie vychází z celkové strategie organizace a určuje metody a prostředky, díky nimž může být požadovaných cílů dosaženo. Podle Kotlera je marketingová strategie určitá logika, která organizaci pomůže splnit určené marketingové cíle.⁶⁶

Pro tvorbu marketingové strategie jsou podle Jakubíkové důležité **tzv. 5C**:

1. Potřeby **zákazníků** (customer needs) – určují na které zákazníky a jaké potřeby je potřeba se zaměřit.
2. **Schopnost a kompetence organizace** (company skills) – určuje důležité schopnosti a dovednosti organizace pro uspokojování potřeb a přání zákazníků.
3. **Konkurence** (competition) – určuje kdo z konkurence s organizací soutěží o stejného zákazníka.
4. **Spolupracovníci** (collaborators) – určuje s kým se máme spojit a koho máme oslovit a požádat o pomoc.
5. **Kontext** (context) – jaké makroekonomické vlivy budou organizaci ovlivňovat. Zjišťuje např. nejčastěji používána PEST analýzy.⁶⁷

Marketingová strategie má za úkol určit dlouhodobé marketingové cíle, určit tržní segmenty a cílové segmenty a vybrat metody a techniky k realizaci marketingové strategie.

Dříve se používal především tzv. hromadný marketing, který spočíval v tom, že byl nabízen stejný produkt, komunikace i distribuce pro všechny potenciální zákazníky. Nyní se stále častěji využívá tzv. cílený marketing, jehož snahou je vyhovět určitým skupinám zákazníků, kteří mají stejné nebo podobné potřeby a přání. Organizace a firmy tak marketingové úsilí soustředí přímo na potenciální zákazníky a neinvestují zbytečně finance a energii do nezajímavých segmentů.⁶⁸

⁶⁶ Tamtéž s. 172

⁶⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 172. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁶⁸ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 457, ISBN 978-80-247-1545-2

Základem strategie cílového marketingu a marketingové strategie je podle Kotlera tržní segmentace, tržní targeting a tržní positionig.

Tržní segmentace je podle Kotlera: „*rozdělení trhu na různé skupiny kupujících s rozdílnými potřebami, charakteristikami či chováním, které mohou vyžadovat odlišné produkty a marketingové mixy.*“⁶⁹

Podle Jakubíkové je tržní segmentace: „*koncepční rozdělení trhu na relativně homogenní skupiny spotřebitelů, sdílejících jednu nebo více významných společných vlastností, s cílem lépe vyhovět každé z nich. Segmenty se mohou lišit svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. Je možné na ně působit modifikovaným marketingovým mixem.*“⁷⁰

Tržní segmentaci je možné rozdělit na makrosegmentaci, kdy jsou zákazníci rozdělováni např. podle geografie nebo demografie a na mikrosegmentaci, která segmentuje podle vlivů na nákup, motivace a stylů kupujících.

Nejčastějšími způsoby segmentace na trhu jsou:

- Geografická segmentace – je určena geografickými podmínkami oblasti, která je charakterizována určitým typem obyvatelstva, charakterem oblasti, druhem krajiny a dalšími druhy charkateristik
- Demografická segmentace určuje skupiny podle pohlaví, věku, příjmových skupin, povolání, vzdělání, náboženství, rasy aj.
- Psychografická segmentace rozlišuje aktivity, zájmy, životní styl. Je vhodná pro pochopení rozdílů ve stejné statistické skupině, ale s různými potřebami a přáními.
- Behaviorální segmentace je segmentace podle chování zákazníků a jejich přístupu k produktům. Identifikují a rozdělují zákazníky podle toho, jaký mají pro zákazníky produkty význam, jak produkty využívají, kdy je kupují a také hledají skupiny a následně zjišťují, proč tyto skupiny produkt nekupují.⁷¹

⁶⁹ Tamtéž s. 457

⁷⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 162. ISBN 978-80-247-4670-8.

⁷¹ Tamtéž s. 162

Segmentace mohou probíhat podle dalších různých metod. Mezi moderní metody patří např. segmentace taktéž podle Kotlera – segmentace podle ziskovosti, hodnot, které zákazníci vyznávají a loajality zákazníků k firmě.

Marketingové segmentace jsou důležité především pro malé organizace a firmy, které se mohou více soustředit a starat se o tyto segmenty, mohou si tak chránit u těchto segmentů svou konkurenční výhodu.⁷²

Tržní targeting (zacílení) je proces vyhodnocování jednotlivých segmentů a výběr jednoho, či více segmentů, které mohou být pro organizaci zajímavé. Do těchto pro organizaci zajímavých segmentů tak následně investují své zdroje, aby získali své zákazníky.

Při hodnocení tržních segmentů je potřeba, aby organizace zvažovala především atraktivitu vybraného segmentu a své zdroje. Strategickými segmenty se stávají pak ty, které následně přinášejí organizaci přidanou hodnotu. Segment přitom může být dostatečně veliký, ale nezajímavý efektivitou zisku. Před výběrem určitého segmentu je potřeba, aby organizace zhodnotila i současnou i potenciální konkurenci, své dodavatele a všechny své ostatní zdroje. Vybraný segment musí odpovídat hlavně silným stránkám organizace, což ještě nemusí stačit k úspěchu. Pro ten je důležité mít lepší dovednosti a prostředky než konkurence. Organizace by si měla vybírat pro své produkty takové segmenty, kterým může nabídnout vyšší hodnotu a mít tak oproti konkurenci výhodu.⁷³

Tržní positioning (pozice) je podle Kotelera: „*způsob, jímž je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů, místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.*“

Organizace může mít s určitým produktem sice konkurenční výhodu, ale z hlediska zákazníka je důležité, jak produkt vnímá. U zákazníka vyvolávají produkty spousty pocitů, dojmů a vjemů, které při jeho rozhodování o výběru produktu hrají velkou roli. A právě positioning slouží k tomu, aby konkurenční nabídku, kterou organizace má sdělil zákazníkovi takovým způsobem, aby byl produktem nadšený a odhodlaný si tak produkt pořídit. Positioning má za úkol sdělit zákazníkovi odlišnosti od produktů konkurence, je

⁷² Tamtéž s. 167

⁷³ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 484, ISBN 978-80-247-1545-2

však velice důležité kolik a které odlišnosti organizace ve své strategii použije. Jednou z odlišností, která se používá, je tzv. jedinečná prodejní nabídka. Jedinečná nabídka nemůže být ale napořád, proto se často firmy a organizace zaměřují na tzv. emocionální prodejní nabídku, při které se produkt může podobat konkurenčnímu produktu, ale zákazník s ním má spojené určité asociace a emoce.

Při positioningu se firma musí vyhnout 3 hlavním chybám, což je chybný, přehnaný a zmatený positioning. Mezi chybný positioning je možné zařadit i tzv. nepravděpodobný positioning, který až příliš napíná představivost zákazníků a zákazník prezentaci produktu nemůže uvěřit.

Dle Kotlera je vhodné zdůrazňovat odlišnosti, pokud splňují následující kritéria:

- **Důležitost**, která přináší zákazníkům vysoký užitek.
- **Osobitost**, kterou dokáže nabídnout lépe než konkurence.
- **Nadprůměrnost**, která označuje produkt lepším než jiné produkty se stejným užitekem.
- **Přenosnost**, díky které je na kupujícího možné přenést odlišnost, kterou vnímá.
- **Prevence**, kterou konkurence nedovede snadno napodobit.
- **Zisk**, který firma díky odlišnosti získá.⁷⁴

Organizace si musí vytvořit pozici a tuto pozici musí sdělit cílovým zákazníkům. Pokud si firma vybuduje pozici na lepší kvalitě a lepších službách, tak musí nejprve této pozice dosáhnout a pak ji sdělovat zákazníkům. Strategie positioningu by měla být součástí marketingového mixu, který by měl nabízet kvalitní produkt za pro obě strany zajímavou cenu, s kvalitní distribucí a propagací.

Dnešní organizace upouštějí od hromadného marketingu a zaměřují se na cílový marketing, který je pro nalezení tržních příležitostí a vytváření marketingového mixu lepší. K naplnění těchto cílů slouží právě tržní segmentace, targeting a positioning.

⁷⁴ KOTLER,P., WONG,V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. , ISBN 978-80-247-1545-2

1.9 Marketingový mix

Existuje mnoho pojetí marketingového mixu. Nejpoužívanější pojetí je pojetí dle Kotlera, podle kterého je marketingový mix: „*soubor taktických marketingových nástrojů-produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky – které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.*“⁷⁵ Marketingový mix představuje vše v procesu marketingového řízení, co by mohlo ovlivnit poptávku po svém produktu. Jedná se o soubor proměnných, které jsou vzájemně propojeny, dle nejčastějšího označování dle Kotlera, jsou označovány jako 4P – *product* (produkt), *price* (cena), *promotion* (komunikační politika) a *place* (distribuční politika).⁷⁶

1.9.1 Produkt (*product*)

Produkt je základní jednotkou marketingového mixu a nejdůležitější částí marketingu. Z hlediska marketingu je produktem vše, co může být předmětem nabídky a směny mezi poskytovatelem a zákazníkem, kterému přináší tato směna uspokojení určité potřeby. Produkt je podle Horenera a Swarbrooka : „*cokoliv, co lze nabídnout trhu k prozkoumání, získání, užívání nebo ke spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu nebo požadavek. Mohou to být hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.*“⁷⁷ U neziskových organizací jsou produktem především služby, případně myšlenky (ideje), které jsou často označovány jako nekomerční produkt. Marketing služeb má svá specifika, která se odvíjejí od vlastností a povahy služeb. Produkt jako služba je charakteristický svou nemateriální povahou, neoddělitelností, variabilitou a neskladovatelností.⁷⁸

Produkt, ať už se jedná o zboží či služby, je možné charakterizovat několika úrovněmi. **Jádrem produktu** je to, co zákazník skutečně kupuje nebo si myslí, že kupuje. Jádro

⁷⁵ Tamtéž s. 70

⁷⁶ KOTLER,P., WONG,V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4 .evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 70 , ISBN 978-80-247-1545-2

⁷⁷ HORNER, S. a J.SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 157. ISBN 80-247-0202-9.

⁷⁸ BAČUVČÍK,R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd.Zlín: VeRBuM, 2011, s. 22. ISBN 978-80-87500-01-9

splňuje přání zákazníka a jeho očekávání. Další úrovní je **vlastní skutečný a reálný produkt**, který je souborem vlastností, které zákazník od produktu očekává. Třetí úrovní produktu je **širší, rozšířený produkt**, který obsahuje další dodatečné služby, kterou zákazník získává v rámci koupě celého produktu. Marketingová teorie uvádí i pojem komplexní produkt, čímž je myšlený celý marketingový mix.⁷⁹

1.9.2 Cena (*price*)

Všechny produkty v marketingové prostředí mají svou cenu a tím pádem i určitou hodnotu. Podle teorie Kotlera je cena: „*peněžní částka, účtovaná za výrobek či službu, případně souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku*“.⁸⁰ Historicky se stanovovaly ceny vyjednáváním mezi prodávajícím a kupujícím, kdy smlouváním došli k oboustranně výhodné ceně. Jednalo se o tzv. smluvní ceny, které se stále využívají, ale ve větším měřítku jsou používány tzv. pevné ceny, které se rozvinuly s rozvojem velkoobchodu na konci devadesátých let. V komerčním sektoru je cena jediná složka marketingového mixu, která přímo působí na příjmy firem.

Cena plní dvě funkce. Funkci alokační, kdy pomáhá kupujícímu v rozhodování, jestli koupí nabízeného produktu dosáhne maximálního užitku a funkci informativní, která umožňuje zákazníkovi srovnat produkt s konkurencí a substituty. Cenová strategie je velice důležitá, stanovená cena vyvolává u zákazníka pocit, že za své peníze získá maximální užitek nebo v opačném případě nikoliv. Cena by měla být taková, aby naplňovala strategické cíle firmy a taktéž očekávání trhu. Tvorba cen bývá často nejvíce podceňovaným prvkem marketingového mixu. Většina firem tvoří ceny na základě nákladů, s přihlédnutím k cenám konkurence. Tento způsob tvorby cen je ale nedostatečný, zákazník ji vůbec nemusí přijmout. Cena by měla být výsledkem plánovacího procesu, který předpokládá stanovení cílů cenové tvorby, odhad poptávky,

⁷⁹ Tamtéž s. 85

⁸⁰ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 749, ISBN 978-80-247-1545-2

určení nákladů, vyhodnocení faktorů prostředí, volba strategie cenové tvorby a vytvoření taktiky cenové tvorby.⁸¹

V marketingu neziskových organizací je cena daleko složitějším prvkem než v sektoru ziskovém. Cena je většinou tvořena v neziskovém sektoru finanční částkou, která zpravidla nepokryje náklady s produktem, v případě neziskového sektoru se jedná nejčastěji o službu. Vzhledem k tomu, že bývá v neziskové sektoru poskytování služby zdarma nebo za cenu, která zdaleka nepokrývá náklady spojené se službou. Na zaplacení ceny za službu se tak v neziskovém sektoru podílí zákazník a tzv. donátor, který organizaci dotuje, z veřejných nebo soukromých peněz. Cena služby by se tak dala považovat za nedůležitou, ale nemělo by tomu tak však být ani v neziskovém sektoru. V neziskovém marketingu by mělo ale také jít o vytvoření rozumného poměru mezi cenou, kterou zaplatí zákazník a cenou, kterou zaplatí donátor. Často se snaží neziskové organizace přesunout platbu za službu na stranu donátora, což bývá často kontraproduktivní, protože si zákazníci služby neváží. Ve většině případů zákazník ani netuší, jaký je poměr jím zaplacené služby a celkových nákladů na poskytovanou službu. I vzhledem k tomu, že je na neziskové organizace stále vyvíjen tlak na efektivní hospodaření a příspěvků od donátorů stále ubývá, je potřeba, aby se neziskové organizace řídily stejnými marketingovými rozhodnutími jak služby s cílem vytvoření zisku.⁸²

1.9.3 Distribuční politika (*place*)

Distribuce mezi položkami marketingového mixu vyjadřuje způsob, jak se produkt dostane k zákazníkovi. K tomu, aby se dostal produkt k zákazníkovi, slouží tzv. síť poskytované hodnoty, která je dle Kotlera definována takto: „*Síť tvořená firmou, dodavateli, distributory a zákazníky, kteří vytvářejí partnerství s cílem dosáhnout lepších výsledků celého systému.*“⁸³

V marketingovém mixu znamená „*place*“ místo prodeje a distribuční cesty. Jde o aktivity firem a organizací, které vyvíjejí, aby byl produkt dle přání zákazníka dostupný v určitém

⁸¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 230-231. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁸² BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, s. 86. ISBN 978-80-87500-01-9

⁸³ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 958, ISBN 978-80-247-1545-2

čase a na určitém místě. Distribuční politika hledá nejlepší cesty a spojení mezi výrobcem a zákazníkem. Toto spojení by mělo umožnit dostupnost produktu včetně všech souvisejících služeb pro cílové zákazníky.⁸⁴

Distribuční politika je odlišná při prodeji zboží a prodeji služeb. Neziskový sektor se zabývá především nabídkou služeb, jejichž zpřístupnění zákazníkovi je odlišné od distribuce zboží především svou povahou služby, což je nehmotnost, pomíjivost, neoddělitelnost od osoby poskytovatele a proměnlivost. Služby často putují za zákazníkem, ale mnohdy je potřeba, aby se zákazník za službou dopravil sám na místo (nádraží, krytý bazén). Rozhodování o umístění služby bývá často kompromisem mezi dodavatelem služby a požadavky zákazníka.⁸⁵

V současné době dochází ke změnám distribuce, kdy tradiční formy upadají a jsou nahrazovány novými inovativními distribucemi. O změnu se především postaral internet, v distribučních systémech se tak uplatňují elektronické systémy rezervací a multimediální systémy a stále se tak rozvíjí elektronický obchod. Využití internetu je pro distribuci služeb výhodné především proto, že odstraňuje pro prodej služeb typické některé vlastnosti služeb. Rozvoj elektronické komunikace vede k zásadní změně marketingu služeb a nejen služeb. Zákazníci více využívají místo přímého kontaktu s dodavatelem v určitém místě a čase více neosobního kontaktu, který se prostřednictvím elektronických sítí mohou odehrávat kdekoli a kdykoli.⁸⁶

Přesto v oblasti služeb zaujímá své nepostradatelné místo v rámci prodeje služeb prodejní místo, které svým materiálním i nemateriálním prostředím, ovlivňuje zákazníka při jeho nákupu produktu. Zde sehrává důležitou roli lokalita, poloha, vnitřní materiální vybavení, samotný prostor, personál, celková atmosféra. Zákazník velice vnímá a oceňuje image prodejního místa, vnímá atmosféru, architekturu objektu, vnímá design a to vše ovlivňuje zákazníka při srovnávání s konkurencí a volbou koupě.⁸⁷

⁸⁴ ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, s.108, ISBN 978-80-7435-230-0

⁸⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 219-220. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁸⁶ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. s. 121. ISBN 978-80-247-5037-8.

⁸⁷ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 226-227. ISBN 978-80-247-4209-0.

1.9.4 Komunikační politika (*promotion*)

Dnešní marketing se dnes bez moderní komunikace se zákazníky neobejde. Stejně jak je komunikace důležitá pro budování a udržování vztahů, je komunikace důležitá i pro budování dobrých vztahů organizace se zákazníky. Většina firem a organizací si uvědomuje nutnost komunikace se zákazníky, ale neumí si odpovědět na otázku jak komunikovat a kolik finančních prostředků je potřeba na jednotlivé komunikace vynaložit. Komunikační politiku můžeme také nazvat komunikačním mixem, který tvoří dle Kotlera reklama, osobní prodej, podpora prodeje, public relations a přímý marketing.⁸⁸

„Reklama je jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, nebo služeb identifikovaného sponzora.“

„Osobní prodej je osobní prezentace prováděná prodejci společnosti za účelem prodeje a budování vztahů se zákazníky.“

„Podpora prodeje jsou krátkodobé stimuly, které mají povzbudit nákup či prodej výrobku nebo služby.“

„Public relations – budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami získáváním příznivé publicity, budováním dobrého image firmy a odvracením či vyvracením fám, informací a událostí, které staví společnost do nepříznivého světla. Mezi hlavní PR patří tisková prohlášení, publicita produktů, firemní sdělení, lobování a poradenství.“

„Přímý marketing je přímé spojení s jednotlivými, pečlivě vybranými cílovými spotřebiteli, které má vyvolat okamžitou odezvu a rozvíjet trvalé vztahy se zákazníky-použití telefonu, pošty, faxu, e-mailu, internetu a dalších nástrojů pro přímou komunikaci s konkrétními spotřebiteli.“⁸⁹

Vlivem rozvoje společnosti a vlivem změn prostředí vznikají nové formy komunikace (nekonvenční přístupy), které přináší zcela něco nového. Zaujmut vtípem, kreativitou, oslovením potenciálního zákazníka zcela v nečekaném čase. Firmy a organizace využívající pro tyto moderní formy komunikace **kreativní přístup**, který může ovlivnit

⁸⁸ KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 809, ISBN 978-80-247-1545-2

⁸⁹ Tamtéž s. 847

mínění veřejnosti za zlomek ceny vynaložený na reklamu. Další moderní formou komunikace je využívání **emocionální komunikace**, kdy na základě silného emociálního zážitku je komunikace velice účinná. **Inovativní komunikace** upouští od propagačních akcí zaměřených na široký záběr potenciálních zákazníků a komunikace směřuje k blíže specifikovaným skupinám podle jejich individuálních potřeb. Spíše se omezuje jednosměrná komunikace a využívá se více komunikace obousměrná (firma-zákazník).⁹⁰

Někteří odborníci v oblasti marketingu často již tradiční formy komunikace zpochybňují a upřednostňují nekonvenční přístupy, na kterých je postaven koncept disruption, který vychází z předpokladu, že nové nápady je možné vytvářet pomocí systematického zpochybňování zažitých zvyklostí a konvenčních přesvědčení.⁹¹

Spolu s nástupem netradičních metod, se řada marketingových metod mění ve specializované obory marketingu, jako je digitální, virový, guerillový, mobilní marketing, dále promotional marketing, event. marketing, produkt placement. Ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí se stále rodí nové a nové nekonvenční přístupy komunikace, které napomáhají dosažení úspěchu.⁹²

Pro komunikaci je důležitá celá řada faktorů a principů, které je potřeba respektovat. U marketingové komunikace je to podobné jak u běžné mezilidské komunikace. Při plánu a realizaci marketingové komunikace je potřeba vycházet z toho jak budou komunikaci vnímat zákazníci a jak na ni budou reagovat. Není důležité, aby se způsob komunikace líbil manažerům, měla by především vyhovovat zákazníkům.⁹³

Marketingový mix můžeme chápat jako vhodnou kombinaci tzv. 4P, kdy změna některého prvku marketingového mixu působí na 1 nebo několik ostatních prvků. Vzhledem k tomu, že se jedná u neziskových organizací především o nabídku služeb, která obsahuje silný lidský element, je možné označit jako další „P“ v marketingovém mixu a to *people* (lidé). Lidé poskytující službu se tak ve skutečnosti stávají součástí

⁹⁰ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 269. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁹¹ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 269-270. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁹² Tamtéž s. 270

⁹³ KARLÍČEK, M., KRÁL, P., *Marketingová komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. s. 23. ISBN 978-80-247-3541-2

produktu (služby či výrobku).⁹⁴ Některé neziskové organizace se pohybují v prostředí cestovního ruchu, kde se stávají konkurencí jak komerčních tak i nekomerčních organizací. Dle Jakubíkové jsou přiřazovány k předchozím zmíněným „5P“ ještě další „P“, které ovlivňují kvalitu služeb a jsou to dále *packaging* (balíčky služeb), *programming* (tvorba programů), *partnership* (spolupráce, partnerství), *processes* (procesy), *physical evidence* (fyzické charakteristiky), *public opinionum* (veřejné mínění) a případně další „P“.⁹⁵

Marketingový mix několika „P“ je tvořen z pohledu poskytovatele produktu. Tento pohled je dnes rozšířen, stále větší důraz se klade na touhy a přání zákazníka. V reakci na tento vývoj vytvořil Robert Lauternborn tzv. marketingový mix 4C – *customer value* (hodnota z hlediska zákazníka), *cost to the customer* (náklady pro zákazníka), *convenience* (pohodlí) a *communication* (komunikace). Pro dosažení dobrých výsledků bývá doporučováno pracovat s koncepty marketingového mixu „P“ i „C“.⁹⁶

2 PROBLÉMY, CÍLE, HYPOTÉZY, METODY A POSTUPY

Stanovení problémů a cílů jsou nejdůležitější a základní částí marketingového výzkumu. Problém ukazuje odchylku od žádaného stavu, který je potřeba vyřešit. Cíle jsou požadované stavy, kterých by chtěla organizace dosáhnout. Hypotézy jsou předběžné domněnky, které složí jako prostředek pro dokazování výsledků. Metody pomáhají ke zjišťování a třídění informací a jejich ověřování a třídění. Postupy určují kroky k dosažení stanovených cílů.⁹⁷

2.1 Stanovení problému

Příspěvková organizace Stars realizovala v roce 2014 modernizaci sportovního komplexu, jejíž náklady činily 182.118.308 Kč. Na tuto investici byl organizaci poskytnut

⁹⁴ HANNAGAN, J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management press, 1996. s. 105. ISBN 80-85943-07-7

⁹⁵ JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 187. ISBN 978-80-247-4209-0.

⁹⁶ Tamtéž

⁹⁷ ČASTORÁL, Z. *Tvůrčí přístup při tvorbě bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012. s. 9-13. ISBN 978-80-7452-025-9

se souhlasem zřizovatele úvěr od ČSOB ve výši 150 mil. Kč. Zbytek byl dofinancován z investičního fondu příspěvkové organizace a z příspěvku zřizovatele. Doba splácení úvěru je stanovena na 10 let. Předpokládané roční splátky úvěru a platby úroků budou činit v následujících letech cca 18 mil. Kč. Zřizovatel garantoval při podpisu úvěrové smlouvy, že bude organizaci poskytovat každoročně příspěvek na splátku tohoto úvěru, ale vzhledem k tomu, že každoročně přispívá již nemalou částku na provozní náklady, lze předpokládat, že bude na organizaci požadovat, aby pokryla provozní náklady ve větší míře z vlastních zdrojů. Pro organizaci to znamená nutnost zvýšit příjmy z prodeje služeb a minimalizovat náklady.

Dalším problémem v rámci sportovního komplexu sportovní haly, krytého bazénu a sauny je ekonomický výhled provozu restaurace. Restaurace je doplňkovou činností organizace, jejíž hospodářský výsledek musí být kladný. To stanoví i legislativa, která zakazuje, aby byla doplňková činnost dotovaná zřizovatelem nebo hlavní činností organizace. Provoz restaurace byl zahájen 24. 10. 2015. Na konci roku 2015 byla restaurace ve ztrátě 742.029 Kč, což bylo způsobeno především náklady spojenými s počáteční investicí, především nákupem vybavení restaurace a kuchyně. V 1. čtvrtletí dosáhla restaurace zisku 16.797 Kč. Tohoto zisku bylo však dosaženo tím, že část nákladů na mzdy zaměstnanců restaurace tvořily dotace z Ministerstva práce a sociálních věcí, které činily za 1. čtvrtletí celkem 123.000 Kč a potvrjí jen do konce května roku 2015. Dle propočtů do konce roku by tak při stávajícím výhledu tržeb a nákladů, byla organizace na konci roku ve ztrátě cca 300.000 Kč.

2.2 Cíle a hypotézy diplomové práce

Hlavním cílem diplomové práce je návrh marketingové koncepce, která by napomohla z krátkodobého i dlouhodobého hlediska zvýšit příjmy z prodeje služeb v hlavní činnosti i v činnosti vedlejší, kterou tvoří v rámci sportovního komplexu především restaurační služby. Dílčím cílem bude analýza současného stavu využívání marketingových nástrojů v příspěvkové organizaci a analýza spokojenosti návštěvníků s nabídkou služeb. Na základě těchto analýz bude navržena nová marketingová koncepce, která by mohla organizaci napomoci ke zlepšení nabídky a služeb, ke zvýšení počtu zákazníků a tím i ke zlepšení ekonomiky organizace.

Pro výzkum byly stanoveny tyto 3 hypotézy:

- H₁ – Alespoň 70% návštěvníků je spokojeno se službami ve sportovním komplexu
- H₂ – Většina zákazníků by uvítala balíčky služeb
- H₃ – Většina návštěvníků je spokojena s nabídkou jídel v restauraci

2.3 Metody a postupy zpracování diplomové práce

Pro zpracování diplomové práce budou využity různé vědecké metody zpracování problematiky, ke kterým patří analýza, indukce a dedukce, komparace a abstrakce. Při nastudování problematiky marketingu neziskových organizací bude využita i literární metoda.

Při zpracování diplomové práce budou využity následující postupy:

1. Teoreticky bude zpracována problematika neziskových organizací a marketingu
2. Bude uskutečněna analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace a proveden dotazníkový výzkum a vyhodnocení hypotéz.
3. Výsledky budou vyhodnoceny a následně bude zpracována SWOT analýza, které odhalí silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby.
4. Návrhová část se zaměří na výzkum, marketingovou strategii a marketingový mix.

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE

3.1 Charakteristika příspěvkové organizace

Organizace Správa tělovýchovných a rekreačních služeb města Třinec (Stars), p.o. je příspěvkovou organizací města Třinec, jak již vyplývá i z názvu organizace. Příspěvková organizace byla zřízena na základě usnesení rady města Třinec ze dne 26. 9. 1991 s platností od 1. 10. 1991 na dobu neurčitou. Zřizovací listina je základní dokument, který organizaci vymezuje hlavní účely a předměty činnosti.

Organizace spravuje majetek ve vlastnictví města Třinec v celkové hodnotě 270 mil Kč. Jedná se o tato zařízení: Sportovní komplex krytého bazénu, sauny a sportovní haly,

včetně restaurace, atletický stadion s in-line dráhou, 2 fotbalové, areál letního koupaliště, areál minigolfu a dětského lanového parku, městské lázně, skatepark. Ve své správě má organizace dále 11 dětských a víceúčelových hřišť na území města a podílí se na údržbě městského lesoparku. Tyto areály jsou rozděleny na 13 středisek. Diplomová práce se zaměřuje na 4 střediska, která tvoří nejdůležitější a nejnavštěvovanější objekt – krytý bazén, saunu, sportovní halu, restauraci – tato střediska tvoří Sportovní komplex.

Sportovní komplex krytého bazénu, sauny a sportovní haly byl vybudován v letech 1969 až 1974. V letech 2013 až 2014 prošel sportovní komplex celkovou rekonstrukcí, která si vyžádala náklady ve výši 182.118.308 Kč. Ve svém rozsahu patřila tato rekonstrukce k největším investicím v regionu v posledních letech.

Statutárním orgánem zřizované organizace je ředitel, kterého jmenuje a odvolává rada města. Ředitel je odpovědný radě města za činnost organizace a za příspěvkovou organizaci jedná ve všech věcech samostatně, s tím, že se musí řídit platnou legislativou a směrnicemi města.

Hlavní poslání organizace pramení ze zřizovací listiny, která vymezuje hlavní účel a předmět činnosti. Dle zřizovací listiny je hlavním účelem provozování sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici a organizování veškerých činností v těchto zařízeních, včetně provádění kulturních produkcí, zábav a zařízení. Dále zabezpečování podmínek pro sportovní a rekreační vyžití občanů města. Tyto činnosti jsou hlavním předmětem činnosti organizace a tvoří tzv. hlavní činnost.

Organizace nemá stanovené cíle v nějakém dokumentu. Vychází z poslání, které určuje její zřizovatel a snaží se svými službami co nejlépe uspokojit uživatele a návštěvníky sportovních zařízení. Organizace si je vědoma, že musí přilákat do svých zařízení co největší počet návštěvníků z řad veřejnosti a maximálně vytižít sportovní halu, snažit se poskytovat kvalitní služby. Po rekonstrukci si stanovila organizace zvýšit oproti roku 2013 návštěvnost krytého bazénu o 30%, návštěvnost sauny o 30% a vytižení sportovní haly o 35%. Jak již bylo výše napsáno, tento cíl nemá organizace uveden v žádném dokumentu, ale vyplývá z plánu příjmů a návrhu rozpočtu pro rok 2014. Důležitým cílem organizace je dodržení plánovaného rozpočtu, aby nebyla porušena rozpočtová kázeň, což ukládá jako povinnost legislativa.

3.2 Marketingový výzkum

V rámci marketingového výzkumu bude provedena analýza makroprostředí na základě PEST analýzy. Následně bude provedena analýza vnitřního a vnějšího mikroprostředí organizace, analýza marketingové koncepce, která ukáže využívání marketingového výzkumu, marketingového mixu a marketingové strategie organizace. Součástí marketingového výzkumu bude i dotazníkový průzkum, který bude zaměřen na spokojenost návštěvníků, a pomocí něho budou potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy. V následné SWOT analýze budou určeny silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby. Na základě tohoto výzkumu a získaných informací bude možné navrhnout doporučení pro zlepšení marketingu v organizaci a návrh marketingové koncepce.

3.2.1 Analýza makroprostředí

3.2.1.1 Demografické faktory

Jako demografické faktory v makroprostředí, které jsou důležité vzhledem k nabízeným službám organizace, je možné považovat strukturu obyvatelstva v České republice. Česká republika eviduje dle statistického úřadu ČR k 31.12.2014 10.538.275 obyvatel.⁹⁸ Z makroekonomického hlediska je pro účely segmentace potenciálních zákazníků důležité jejich členění dle věku. Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá toto věkové procentuální členění obyvatelstva:

- Věk 0-14 let – 15,1 % z celkového počtu obyvatel ČR (MSK – 14,6 %)
- Věk 15-29 let – 17 % z celkového počtu obyvatel (MSK – 18 %)
- Věk 30-44 let – 23,7 % z celkového počtu obyvatel (MSK – 22,6 %)
- Věk 45-59 let – 19,4 % z celkového počtu obyvatel (MSK – 20,4 %)
- Věk 60-75 let – 20,7 % z celkového počtu obyvatel (MSK – 20,1)⁹⁹

⁹⁸ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo ČR 2014*. [online]. 31.03.2016 [cit. 2015-04.01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

⁹⁹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura obyvatel ČR 2014*. [online]. 31.03.2016 [cit. 2015-04.01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vspsc-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2014-qtwqsbs3uw>

Vychází se zde z údajů ke konci roku 2014. Pro srovnání byly rozděleny skupiny obyvatel po 15 letech. Z procentuálního rozdělení populace v ČR a v Moravskoslezském kraji (MSK v závorce) lze předpokládat, že podobné členění obyvatel bude i v Třinci. I tyto údaje mohou posloužit při tvorbě marketingové strategie především v rámci segmentace zákazníků a realizaci marketingového mixu.

3.2.1.2 Ekonomické faktory

Důležitým makroekonomickým ukazatelem je hrubý domácí produkt (HDP). V Moravskoslezském kraji v roce 2013 činil HDP na 1 obyvatele 325.963 Kč.¹⁰⁰ Další důležitý ukazatel je průměrný příjem domácností na 1 osobu, který v roce 2013 činil 131.229,- Kč.¹⁰¹ Průměrná měsíční mzda zaměstnanců v Moravskoslezském kraji činila v roce 2014 ve 4 čtvrtletí 25.137 Kč (v ČR 27.200 Kč).¹⁰² Lze předpokládat, že podobný příjem domácností i průměrná mzda se pohybuje i v regionu třinecka. Vzhledem k dobře fungujícím Třineckým železárnám je možné předpokládat, že je průměrný příjem domácností i průměrná mzda vyšší. Tyto údaje ale nebyly k dispozici.

3.2.1.3 Kulturní faktory

Mezi kulturní faktory je možné zařadit vše, co člověk stvořil ve své historii. Každá společnost má nějaké kulturní hodnoty, které si vydobyla a které se snaží stále zlepšovat. Jednou z takových hodnot je životní úroveň obyvatelstva a využívání volného času. V rámci životní úrovně obyvatelstva České republiky je využívání volného času, což je pro organizaci z makroekonomického pohledu důležité.

Centrum pro výzkum veřejného mínění provedlo v roce 2009 výzkum na způsob trávení volného času. Z výzkumu vyplývá, že nejvíce volného času mají respondenti o víkendu, kdy čtvrtina dotázaných má k dispozici 10-14 volných hodin, další čtvrtina 7-9 hodina

¹⁰⁰ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2014*. [online]. 29.12.2014 [cit. 2015-04.01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele9059>

¹⁰¹ ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2014*. [online]. 29.12.2014 [cit. 2015-04.01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/8-zivotni-podminky1061>

¹⁰² ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2015*. [online]. 11.03.2015 [cit. 2015-04.01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna-mzda-v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvrtleti-2014>

a další čtvrtina 5-6 hodin. Přes pracovního týdne se volný čas pohybuje u třetiny 3-4 hodiny, u čtvrtiny 1-2 hodiny a u pětiny 5-6 hodin.

Podle způsobu trávení volného času vyplynulo, že nejčastěji tráví respondenti čas u televize, na druhém místě je sportování a na třetím místě četba.

Dále z průzkumu vyplynulo, že alespoň 33% se věnuje 1x i vícekrát týdně sportování, přibližně stejná část vůbec nesportuje. Je možné předpokládat, že stejný počet respondentů by mohl podobně odpovídat i v Třinci. Ve výzkumu se jednalo o respondenty starší 15 let.

Při hledání potenciálních zákazníků tak může organizace vycházet z předpokladu, že až 2/3 z místních obyvatel starších 15 let by mohly sportovní komplex navštívit a využít její služby.¹⁰³

3.2.1.4 Přírodní faktory

Město Třinec se nachází v těsné blízkosti pohoří Beskyd, které jsou součástí destinace cestovního ruchu Těšínské Slezsko. Pohoří Beskydy láká svými přírodními podmínkami jak letní tak zimní turisty. Sportovní komplex STaRS je součástí této destinace, a návštěvníci Beskyd využívají při návštěvě pohoří i služby k relaxaci, které organizace Stars nabízí. V zimním období to je především sportovní komplex krytého bazénu, sauny a sportovní haly, v letním období letní koupaliště a areál dětského lanového parku a minigolfu.

3.2.1.5 Technologické faktory

Technologické faktory ovlivňují organizaci podobně jak všechny jiné organizace a firmy. Aby byla organizace schopna nabídnou svým zákazníkům uspokojující služby, musí využívat ty nejmodernější technologie, které v dané oblasti existují. Jedná se především o komunikační technologie, které se stále a rychle vyvíjejí. Patří zde i dopravní napojení města Třinec.

¹⁰³ ŠMANOVÁ, G. *Volný čas*. Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, tisková zpráva, Praha, 2009 [online]14.1.2010 [cit.2015-04.01]. Dostupné Z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf

3.2.1.6 Politické faktory

Politické faktory působí na všechny organizace jak v komerčním tak i v neziskovém sektoru. Organizace Stars je povinna sledovat politiku státu a sledovat jeho legislativu. Vedle politiky státní jsou pro organizaci důležitá rozhodnutí a směrnice Evropské unie, která je nadřazena politice státní. Jak státní tak i politiku Evropské unie nemá možnost organizace ovlivnit a je tak nucena ji respektovat a řídit se jí. Organizace je součástí Asociace bazénů a saun, prostřednictvím které se snaží podporovat některou legislativu, týkající se přímo její činnosti – provozu bazénů a saun.

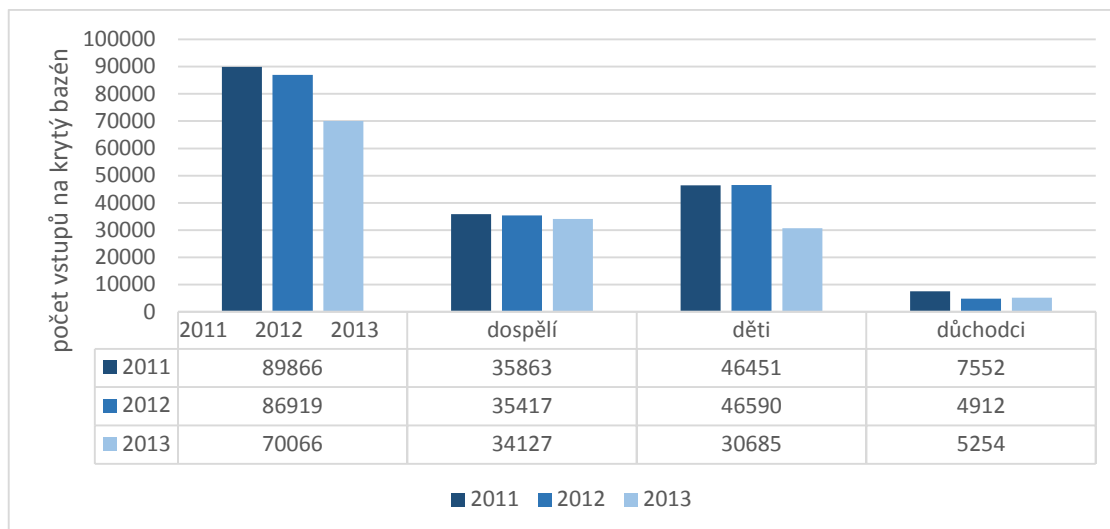
3.2.2 Analýza vnějšího mikroprostředí

Do vnějšího mikroprostředí je možné zařadit uživatele služeb, veřejnost, místní samosprávu, komerční firmy, ostatní neziskové organizace a média a vzhledem k tomu, že se jedná o neziskovou organizaci, tak je zde možné zařadit i státní správu.

3.2.2.1 Uživatelé služeb

Uživatelé služeb jsou nejdůležitější složkou vnějšího mikroprostředí. Sportovní komplex využívají návštěvníci z řad široké veřejnosti a organizované skupiny, především sportovní kluby. Návštěvníci, kteří komplex využívají individuálně, jsou zákazníci především krytého bazénu, sauny, fitness sálů a restaurace. Organizované skupiny, což jsou především třinecké sportovní kluby, využívají ke svým tréninkům a zápasům sportoviště sportovní haly a v případě plaveckého oddílu i krytý bazén. Organizace eviduje návštěvnost krytého bazénu i návštěvnost sauny díky pokladního systému. Počet návštěvníků je uveden krytého bazénu i sauny je uveden v grafech níže.

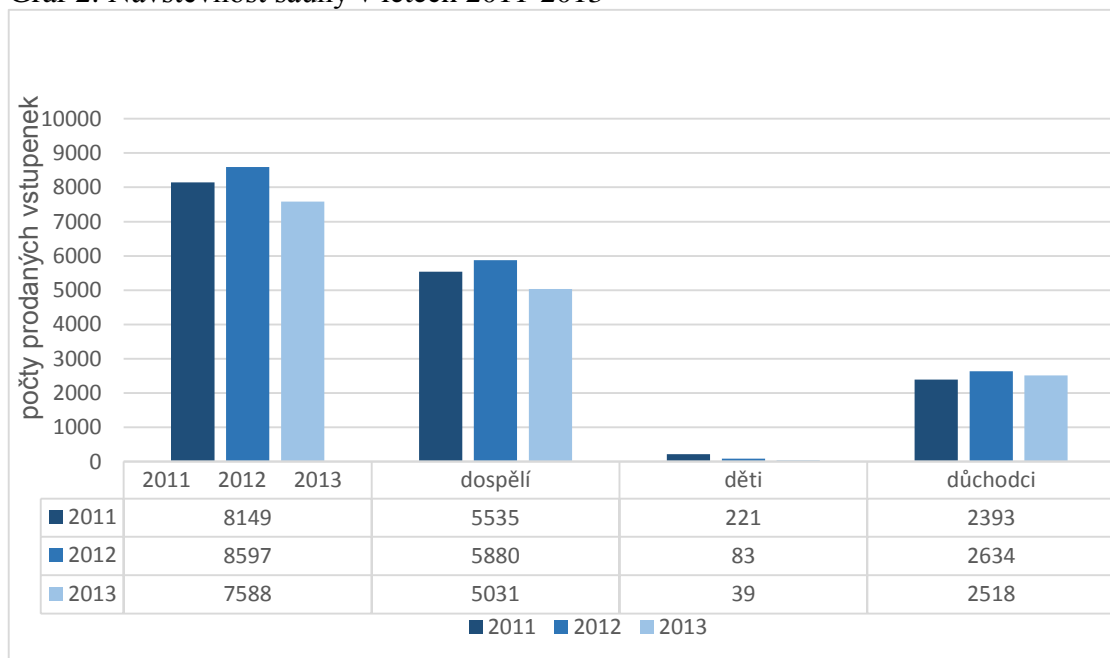
Graf 1: Návštěvnost krytého bazénu v letech 2011-2013.



Zdroj¹⁰⁴

V roce 2011 eviduje organizace 89.866 návštěvníků krytého bazénu, v roce 2012 86.919. V roce 2013 navštívilo krytý bazén pouze 70.066 osob. Návštěvnost byla v roce 2013 nižší především z důvodu již zahájené rekonstrukce.

Graf 2: Návštěvnost sauny v letech 2011-2013



Zdroj¹⁰⁵

¹⁰⁴ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. Zpráva o činnosti v roce 2013.

¹⁰⁵ Tamtéž

Počet návštěvníků sauny byla nižší v roce 2013 především z důvodu započaté rekonstrukce sportovního komplexu. Celková návštěva činila 7.588 osob, z toho bylo 5.031 dospělých, 2.518 důchodců a 39 dětí.

3.2.2.2 Veřejnost

Město Třinec eviduje k 31.12.2014 35.884 obyvatel. Veřejnost je velice důležitým prvkem vnějšího mikroprostředí. Vzhledem k tomu, že je příspěvková organizace dotována nemalou částkou z městského rozpočtu, což jsou peníze daňových poplatníků, veřejnost ovlivňuje činnost a fungování organizace a také plní kontrolní funkci. Organizace je si toho vědoma a snaží se, aby byla veřejností vnímána jako dobře fungující organizace. Město dotuje služby poskytované veřejnosti a proto veřejnost i vedení města očekává, že budou tyto služby nabízeny kvalitně a vnímány veřejností jako dobrá služba místnímu obyvatelstvu. Veřejnost má i veliký vliv na kontrolu příspěvkové organizace. Někdy se stává, že si na veřejném zastupitelstvu vyžádá obyvatel města informace o fungování příspěvkové organizace a tyto informace je povinna organizace poskytnout. Organizace je i nástrojem vedení města k uspokojování potřeb veřejnosti.

3.2.2.3 Místní samospráva

Místní samospráva přímo ovlivňuje fungování organizace a plní i hlavní kontrolní funkci. Vedení města zakládá zřizovací listinou příspěvkovou organizaci a stanoví jí účel a předmět hlavní a vedlejší činnosti. Zastupitelstvo města schvaluje roční finanční příspěvky organizace. Rada pověřuje jmenovacím dekretem ředitele organizace a je zároveň jeho nadřízeným orgánem. Kromě státní legislativy se organizace musí řídit i mnoha směrnici schválenými radou města. Rada města schvaluje taktéž limit mzdových prostředků pro zaměstnance organizace, schvaluje taktéž dlouhodobé ceníky. Vzhledem k tomu, že je organizace financována především z peněz místní samosprávy, organizace vnímá, že je povinna plnit přání a úkoly místní samosprávy a poskytovat kvalitní služby, které třinecká veřejnost očekává. Organizace tak plní pro místní samosprávu určitým způsobem i outsourcingovou službu. Kontrolní funkci plní každoročně rozborů hospodaření a pravidelnými audity oddělení kontroly místní samosprávy.

3.2.2.4 Komerční sektor

Vzhledem k tomu, že je příspěvková organizace součástí ekonomického prostoru, je závislá a ovlivňuje ji komerční sektor. Jsou to především dodavatelské firmy, bez nichž by nebylo možné produkovat nabízené služby. Soukromé firmy v okolí především z okolí Třince jsou často i objednateli poskytovaných služeb, kdy pro své zaměstnance nakupují u organizace služby, které dále poskytují prostřednictvím benefitů svým zaměstnancům. Organizace má velké možnosti k ekonomickému pronájmu reklamních ploch soukromým firmám, má zpracovanou nabídku těchto reklamních ploch, ale nedaří se jí tyto plochy dostatečně pronajímat.

S komerčními firmami se organizace setkává i na komerčním poli a to jak v hlavní tak i vedlejší činnosti. Organizace vnímá konkurenci těchto firem a organizací:

V oblasti bazénů a wellness:

Krytý bazén Bystřice se nachází ve vzdálenosti 10 km. Tento bazén neprovozuje komerční firma, ale obec Bystřice, nicméně je zde zařazen mezi komerční konkurenty. Podobně jak v Třinci je zde 25 m bazén s malou relaxační zónou. Oproti bazénu v Třinci nemá tobogán, navíc naopak nabízí whirlpool s teplou vodou. Vstupné na bazén je stejné jak v Třinci, jako výhodou však nabízí bystřický bazén delší pobyt v bazénu (Třinec 75 min., Bystřice 120 min.) Organizace vnímá bystřický bazén jako konkurenci především z hlediska spádovosti. Je pravděpodobné, že i někteří obyvatelé města Třince navštěvují z nějakých důvodů krytý bazén v Bystřici, ale především obyvatelé z Bystřice a jeho okolí, kteří by mohli potenciálně častěji navštěvovat krytý bazén v Třinci, zvolí z hlediska vzdálenosti bazén v Bystřici.¹⁰⁶

Bazén a Wellness centrum hotelu Vitality je vzdálen od sportovního komplexu Stars 5 km. Je to klasické wellness hotelového typu s malým bazénem. Wellnes je doplňkem hlavní činnosti hotelu, což je ubytování. Toto zařízení vnímá organizace Stars také jako konkurenci a to především z toho důvodu, že má organizace smlouvu s největším podnikem v regionu Třineckými železárnami o možnosti využívání benefitů jejich

¹⁰⁶ KRYTÝ BAZÉN BYSTRICE. *Turistické infocentrum Bystřice*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.bystrice.cz/turista/volnocasove-aktivity/>

zaměstnanců. Této výhody se bohužel zatím organizaci Stars nepodařilo dosáhnout. Výhodou třineckého bazénu je možnost nabídnout svým návštěvníkům větší množství atrakcí, především tobogán a taktéž výhodnější cena vstupného (Stars 70,- Kč/ 75 min., Vitality 120,-Kč/60 min.) . Wellness provoz je sice odlišný, záleží na prioritách zákazníků, zda-li si zvolí pravou finskou saunu nebo wellness hotelového typu. I zde jsou ceny vstupné v Hotelu Vitality podstatně vyšší než ceny vstupného do sauny v Třinci (Stars – 130,- Kč/120 min., Vitality vč. bazénu 250,- Kč/60 min.).¹⁰⁷

Aquapark Sportplex Frýdek Místek tento aquapark je vzdálen 30 km. Nabídka aquaparku je lepší především ve větším výběru atrakcí (mimo tobogán nabízí divokou řeku, má oproti bazénu v Třinci navíc brouzdaliště pro malé děti, navíc má i whirlpoolovou vanu s teplou vodou a více atrakcí pro děti i dospělé přímo v bazénu-průlezky, proudový oblouk. Oproti bazénu v Třinci má ale podstatně vyšší vstupné – v základním vstupném až o 40-80 %. Aquapark má v nabídce i saunu a parní lázeň, v této oblasti však organizace nevnímá konkurenci, protože je v Třinci a jeho okolí více těchto zařízení.¹⁰⁸

Komplex Zagroń Istebna (PL) – součástí tohoto komplexu je vodní svět, který nabízí vodní radovánky a wellness. Město Třinec se nachází v blízkosti hranic s Polskem. Město Istebna se nachází ve vzdálenosti 39 km od Třince. Nabídka atrakcí v tomto komplexu je taktéž širší než bazén v Třinci, nabízí i větší možnost trávení v komplexu třeba i celý den. Vstupné do vodního světa je však vyšší asi o 100%. Komplex nabízí i wellness služby, které ale organizace nepovažuje jako konkurenci.¹⁰⁹

Park wodny v hotelu Golebiewski (PL) – hotel se nachází taktéž v Polsku ve Městě Wisla, která je vzdálená od Třince 46 km. Tento vodní svět je jedním z největších vodních atrakcí v Polsku. Má mnoho atrakcí a v rámci jednoho vstupného je možné využívat jak vodní atrakce tak i wellness. Oproti třineckému bazénu a sauně nabízí tento vodní park o mnoho více atrakcí a využití více druhů sauna a bazének pro rehabilitaci. Ani cena vzhledem k nabízeným atrakcím není příliš vysoká, což si tento komplex pravděpodobně

¹⁰⁷ HOTEL VITALITY. *Ceník wellness*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.hotelvitality.cz/cenik>

¹⁰⁸ AQUAPARK OLEŠNÁ. *Ceník*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://aquapark-olesna.cz/kryty-aquapark-cenik>

¹⁰⁹ KOMPLEX ZAGROŃ ISTEBA. *Park wodny*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.istebna.org/park-wodny-olza.html>

může dovolit, protože jeho hlavní činnosti jsou ubytovací služby a vodní svět je pouze doplňkem. Z pohledu konkurence považuje organizace toto zařízení jako největší konkurenci.¹¹⁰

V oblasti saun:

Relax centrum Třinec. Je to nové wellness zařízení s restaurací které bylo vybudováno před 5-ti lety hned vedle sportovního komplexu Star. Toto zařízení organizace Star vnímá jako největší konkurenci. Již při rekonstrukci komplexu Stars si organizace byla vědoma této konkurence a aby se nějakým od vedlejšího komplexu odlišovala, vybudovala velkokapacitní saunu pro více osob a zanechala venkovní ochlazovací odpočinkový prostor včetně bazénku, což sousední zařízení nemá. Relax centrum je klasickým wellness provozem s více druhy saun a parních lázní. Tato zařízení se od sebe sice odlišují, ale určitě mezi sebou soutěží o zákazníky, především z Třince. Výhodou sauny Star je podstatně nižší cena. (STARS – 130,- Kč/ 120 minut, Relax centrum– 250,- Kč/ 90 min.)¹¹¹

Slezská sauna – klasická finská sauna, která se nachází v těsné blízkosti sportovního komplexu. Jedná se o malou saunu v rodinném domě, která je otevřena pouze 2x týdně. Organizace ji vnímá jako konkurenci, ale vzhledem k velikosti sauny a její otevírací době ji nevnímá jako hrozbu.

Sauna Tyra – sauna je součástí penzionu Tyra v podbeskydí ve vzdálenosti asi 10 km. Jedná se o finskou saunu s kapacitou 8 osob. Sauna funguje formou objednávek dopředu. Organizace nevnímá tuto saunu jako silnou konkurenci.

Finská sauna Komorní Lhotka – tato sauna je vzdálena od Třince cca 15 km. Jedná se o velkou finskou saunu, která má svou dlouhou tradici. Současně funguje ženská i mužská sauna, které mají taktéž venkovní ochlazovací bazének a venkovní odpočinkovou zónu. Vzhledem ke své tradici a specifikům má sauna stálou klientelu. Oproti jiným saunám v regionu se odlišuje hlavně tím, že sauny vytápí dřevem a venkovní ochlazovací bazénky jsou naplňovány vodou z blízkého potoka, což má určitě své veliké

¹¹⁰ HOTEL GOLEBIEWSKI WISLA. *Park wodny tropikana*. [cit. 2015-4-20]. Dostupné z: <http://www.golebiewski.pl/wisla/atracje/park-wodny-tropikana>

¹¹¹ RELAXCENTRUM. *Vitální svět – ceník*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.relaxtrinec.cz/cenik/>

kouzlo. Objekt je sice starý, ale to dělá saunu zajímavou. Ceny služeb jsou zde téměř stejné jak v organizaci Stars. Tuto organizaci Star určitě vnímá jako konkurenci a měla by se pokusit zjistit, do jaké míry opravdu konkurencí je, jestli i obyvatelé Třince navštěvují saunu v Komorní Lhotce.¹¹²

Sauny hotelu Fridrich se nacházejí v 25 km vzdáleném Těrlicku. Z informací i návštěvníků třinecké sauny je možné usuzovat, že tuto saunu navštěvují taktéž obyvatelé města Třinec, kteří jsou hlavními zákazníky organizace. Sauny hotelu Fridrich mají svou příjemnou atmosféru a nabízí své služby na vysoké úrovni. Organizace neřadí sauny hotelu Fridrich mezi hlavní konkurenty, ale jako konkurenci je určitě vnímá. Vstupné je podobné.¹¹³

3.2.2.5 *Neziskový sektor*

Neziskové organizace jsou další skupinou patřící do vnějšího mikroprostředí organizace Stars. Na území města Třinec funguje mnoho neziskových organizací, které je nutné považovat taktéž jako součást vnějšího mikroprostředí. Jedná se o sportovní kluby a i jiné neziskové organizace, které využívají sportovní komplex a stávají se tak zároveň i zákazníky organizace. Jiné neziskové organizace by mohla organizace Stars považovat jako také jako konkurenci, ale vzhledem k tomu, že většina neziskových organizací ve městě je financována ze stejných zdrojů místní samosprávy, je mezi organizacemi maximální snaha se spíše doplňovat. Ale i přesto zde funguje určitá rivalita a snaha každé organizace získat potenciální zákazníky do svých zařízení a organizací. Největšími neziskovými organizacemi, které se snaží ve volném čase přilákat do svých zařízení je Městská knihovna a Dům dětí a mládeže. Vzhledem k vytížení sportovní haly vnímá organizace částečně i jako konkurenci tělocvičny místních škol. Především nově zrekonstruovaná sportovní hala na ZŠ Jablunkovská, která je svými rozměry srovnatelná s halou organizace Stars.

¹¹² FINSKÁ SAUNA KOMORNÍ LHOTKA. *Ceník sauny*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sauna-komorni-lhotka.cz/cena.html>

¹¹³ HOTEL FRIDRICH. *Wellness*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.hotelfridrich.cz/www/cz/wellness/>

Konkurencí sportovní haly v regionu jsou taktéž sportovní hala Smilovice¹¹⁴ a sportovní hala Bystřice¹¹⁵. Sportovní hala Bystřice, vzdálená 10 km, je součástí Základní školy a vzhledem k nižší ceně je využívána i některými sportovními subjekty z Třince. Sportovní hala TJ Smilovice je vzdálena 12 km, vlastníkem spolek, taktéž nezisková organizace. I tuto halu využívají některé sportovní kluby z Třince, mimo to jsou zde pořádány různé turnaje regionálního charakteru. Velikou předností sportovní haly v Třinci je sportovní podlaha, která je zde vybudovaná na pružných dřevěných roště, čímž je o mnoho šetrnější k pohybovému aparátu, což sportovci hodně oceňují. Další předností Třinecké haly je tribuna s kapacitou 425 diváků, což zmíněné haly nemají. Obě tyto sportovní haly však vnímá organizace jako konkurenci a sleduje jejich vytížení, služby i ceny.

3.2.2.6 Média

Média jsou pro neziskové organizace velice důležitým prvkem, nejinak tomu je i v případě této příspěvkové organizace. Média plní jak roli informativní, tak i roli kontrolní. V Třinci jsou nejdůležitější pro organizaci především místní tisk (Frýdeckomístecký a Třinecký deník, Hutník a Horizont), regionální televize (IFK regionální televize Třinec), regionální rádio (Rádio Orion, Rádio Čas) a rozhlas v Třineckých železárnách. Organizace využívá těchto médií, ale neplánovaně, s nedostatečnou přípravou a promyšleností. Organizace si je vědoma toho, že díky médiím je možné u veřejnosti získat a utvrzovat pozitivní mínění na organizaci, ale nedělá pro to příliš mnoho. V případě velkých událostí, jako bylo například otevření sportovního komplexu, se informace objevovaly jak v tisku, tak i rozhlase a regionální televizi. To byly ale informace zajímavé i pro média, takže iniciativa přicházela i z jejich strany. Noviny používá organizace pravidelně pro uvedení otevírací doby jednotlivých zařízení, což je nedostatečné. Noviny by měly být častěji využívány k informování veřejnosti např. o pořádaných akcích, o plánovaných záměrech, o nabízených službách a spokojenosti

¹¹⁴ SPORTCENTRUM SMILOVICE. *Ceník sportovišť*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-smilovice.cz/sportoviste/cenik/>

¹¹⁵ SPORTOVNÍ HALA BYSTRŽICE. *Turistické infocentrum Bystřice*. [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <http://www.bystrice.cz/turista/volnocasove-aktivity/>

návštěvníků. Je důležité mít s médii korektní vztahy, což si organizace uvědomuje a vztahy se všemi médii má dobré. I proto by měla toho organizace využít a častěji se v médiích prezentovat s informacemi, především pozitivními, které se k veřejnosti dostanou a napomohou ji tak vnímat pozitivně, což určitě bude mít vliv nejen na veřejné mínění, ale i na zvýšení návštěvnosti komplexu. Média plní u neziskových organizací roli kontrolní, u této organizace nevyjímaje. Veřejnost často zajímají i případné neúspěchy či problémy, o čemž jsou média povinny informovat. I v těchto případech je potřeba se k těmto věcem stavět odpovědně a s médii seriózně komunikovat a poskytovat potřebné informace, což organizace činí. Úplně nedostatečně organizace využívá rádia.

3.2.2.7 Státní správa

Státní správa je u neziskových organizací i součástí mikroprostředí, což nebývá obvyklé u komerčních firem. Jak už bylo zmíněno v teoretické části, stát plní vůči neziskovým organizacím 2 role. 1. role je legislativní, kdy stát vlastně umožňuje existenci a fungování organizace. Druhou rolí je role donátorská. 1. roli vnímá organizace spíše jako prvek, který by měl být zařazen do makroprostředí. Nesnaží se lobovat u státních organizací za účelem legislativních změn neziskových organizací, protože nemá potřebu a nemyslí si, že by byla schopna něco ovlivnit. Donátorskou roli vnímá jako šanci, kterou je potřeba využít. V rámci modernizace sportovního komplexu organizace získala ze státního fondu životního prostředí dotace na zateplení objektu. Určité prostředky získává ze státního rozpočtu jako příspěvek na mzdy nových zaměstnanců. Organizace spolupracuje při získávání dotací s odborem rozvoje města Třinec a některé dotace se podařily i získat. Organizace má v této oblasti rezervy.

3.2.3 Analýza vnitřního mikroprostředí

3.2.3.1 Technické vybavení

Sportovní komplex prošel v roce 2014 kompletní rekonstrukcí, v rámci které byly modernizovány všechny části komplexu. Již v rámci projektu byly navrhovány ty nejmodernější technologie a vybavení, aby komplex splňoval parametry současné doby. Vždy je lepší stavět nový komplex na zelené louce, ale i v tomto případě, kdy byly

modernizovány stávající objekty, bylo dosaženo toho, že je sportovní komplex architektonicky krásný a účelný.

Sportovní hala získala rekonstrukcí maximální kvalitu prostoru a materiálů – odpružený sportovní povrch, novou tribunu pro diváky, optimální akustiku, osvětlení a ozvučení. Byla provedena modernizace všech ostatních tělocvičen, které jsou součástí sportovní haly, modernizace šaten a sprch. Hala splňuje požadavky pro tyto sporty – házená, volejbal, florbal, futsal, basketbal, nohejbal, tenis i další netradiční sporty. Co se týče technických podmínek splňuje sportovní hala veškerá kritéria i pro pořádání větších kulturních a sportovních.

Foto 1: Sportovní hala



Zdroj¹¹⁶

Kompletní rekonstrukcí prošla bazénová hala. Rekonstrukce zahrnovala kompletní výměnu technologií a interiérů včetně šaten a sprch. Bazén byl doplněn o nejoblíbenější atrakci nejen pro děti – 100 m dlouhý tobogán, který byl vložen do vnitřního atria mezi objekty a tvoří dominantu celého sportovního komplexu. Samotný bazén je dlouhý 25 m a široký 12,5 m. Je rozdělen na 2 části. 4 dráhy tvoří prostor především pro plavání. Tato část splňuje podmínky i pro závodní plavání a je využívána i plaveckým oddílem k tréninkům a závodům. Druhou část bazénu tvoří relaxační zóna s různými atrakcemi ve formě vodních proudů. V rámci bazénové haly je i tribuna pro diváky a prostor mokrého baru pro možné občerstvení přímo v bazénové hale.

¹¹⁶ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Fotoarchiv Stars 2014.*

Foto 2: Krytý bazén



Zdroj¹¹⁷

Sauna byla taktéž rekonstruována v moderním stylu. Dominantou prostoru sauny tvoří finská sauna pro 25 osob, která je vybudována ze starého dřeva a starých trámů, vytváří tak velice příjemné prostředí. Pro relaxaci byla vybudování vnitřní i vnější odpočinkový prostor v kombinaci dřeva, kamene a dlažby. Ve venkovním prostoru se nachází ochlazovací bazén s chrlíči ledu. Jako doplněk k finské sauně byla vybudovaná parní lázeň. I včetně šaten a sprch působí celý tento prostor prakticky a elegantně.

Foto 3: Sauna



Zdroj¹¹⁸

¹¹⁷ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Fotoarchiv Stars 2014.*

¹¹⁸ Tamtéž

Moderní zázemí i vzhled získala po rekonstrukci restaurace s kapacitou 40 míst. V minulosti zde byl pouze bufet s omezenou nabídkou jídel. Díky nové kuchyni nyní restaurace nabízí i hotová a minutková jídla. V rámci restaurace je vybudován i malý dětský koutek.

Foto 4: Restaurace



Zdroj¹¹⁹

Ve vstupních prostorech se nachází moderní recepce s pokladním a odbavovacím turniketovým systémem pro vstup do prostor sauny a bazénu. Návštěvníci využívají pro vstup čipy, které jim umožní vstup do placené zóny. Tyto čipy slouží i k uzamykání šatních skříněk a je možné jimi platit i občerstvení v bazénové hale. Díky modernímu pokladnímu systému mohou návštěvníci platit buď hotově, platební kartou nebo díky tzv. sportovním peněženkám (čipovým kartám), které slouží pravidelným návštěvníkům i ke vstupům do povolených zón. Návštěvníci mohou v rámci vstupního prostoru odpočívat v zónách se sedačkami.

Celý sportovní komplex je vybaven telekomunikační a internetovou sítí, která umožňuje ovládání všech technických zařízení a komunikaci mezi zaměstnanci. Ve všech částech objektu je možné využívat wifi k internetovému připojení.

3.2.3.2 Analýza hospodaření organizace

Správa tělovýchovných a rekreačních služeb města Třinec (Stars) je příspěvkovou organizací, která nebyla zřízena za účelem zisku. Její hospodaření je závislé především

¹¹⁹ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Fotoarchiv Stars 2014.*

na finanční podpoře města, které provoz svěřených zařízení dotuje formou příspěvku. Výše příspěvku (dotace) je na základě žádosti a předložení předpokládaného rozpočtu organizace pro následující rok schvalován zastupitelstvem města.

Příspěvek města tvoří nejpodstatnější část příjmů. Další příjmy tvoří v hlavní činnosti prodej vstupného, pronájem sportovišť a ve vedlejší činnosti především příjmy z restaurační činnosti a pronájmu nemovitostí. Vzhledem k tomu, že byl sportovní komplex v roce 2014 z důvodu rekonstrukce uzavřen, pro ilustraci hospodaření organizace jsou použity údaje z roku 2013. Celkový rozpočet byl 34.935.870 Kč. Příspěvek města na provoz v roce 2013 činil 23 500 000,- Kč. Příjmy z prodeje vstupného a z pronájmu sportovišť činily 7.301.539 Kč. Vedlejší činnost, kterou tvoří hlavně pronájmy nemovitostí a prodej občerstvení, činila 3.925.381Kč. Hospodaření organizace skončilo zlepšeným výsledkem hospodaření ve výši 171.518,53 Kč.¹²⁰

Tabulka 1: Zdroje financování

Zdroj	2011	2012	2013	2014	Celkem
Město Třinec	23 322 000	23 000 000	23 500 000	24 780 000	94 603 000
Prodej služeb	6 024 363	6 616 754	6 333 722	3 512 586	22 487 425
Pronájmy	1 289 235	1 201 829	967 817	412 674	3 871 528
Úroky	0	0	112 369	74 523	186 892
Ostatní výnosy	395 395	192 793	55 103	284 085	927 376
Vedlejší činnost	4 436 319	4 416 053	3 925 381	3 284 301	16 062 054
Čerpání fondů	0	28 271	41 478	27 035	96 784
Dotace	0	65 000	0	871 689	936689
Celkem:	35 467 312	35 520 700	34 935 870	33 246 893	124 715 948

Zdroj¹²¹

Organizace má několik zdrojů financování. Největším zdrojem financování příspěvkové organizace jsou dotace zřizovatele, které činí za poslední 4 roky 94.603.000 Kč. Další zdroje jsou z prodeje služeb 22.487.425, z vedlejší činnosti 16.062.054 Kč, z pronájmů

¹²⁰ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Zpráva o činnosti v roce 2013.*

¹²¹ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Účetní uzávěrky 2011,2012,2013,2014.*

3.871.528. Zbytek tvořily příjmy z úroků, jiných dotací a ostatních výnosů. Z tabulky je zřejmé, že financování je pokryto především z dotací Města Třinec.

Tabulka 2: Náklady a příjmy sportovního komplexu dle středisek v roce 2013

STŘEDISKA	60 Krytý bazén,sauna		62 Sport.hala		97 Bufet		CELKEM
	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	
NÁKLADY	10 466 274,36	366,66	2 519 746,45	24 160,00	0,00	1 312 955,82	14 323 503,29
PŘÍJMY	4 257 992,46	3 086,34	597 631,04	131 033,81	0,00	1 242 665,16	6 232 408,81
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-6 208 281,90	2 719,68	-1 922 115,41	106 873,81	0,00	-70 290,66	
HOSPOD. VÝSLEDEK CELKEM	-6 205 562,22		-1 815 241,60		-70 290,66		-8 091 094,48

Zdroj¹²²

V roce 2013 činila ztráta na provozu krytého bazénu 6.205.562,22 Kč. Ztráta sauny činila 1.815.241,60 a ztráta bufetu 70.290,66 Kč. Celková ztráta uvedených středisek byla v roce 2013 8.091.094,48 Kč.

Tabulka 3: Náklady a příjmy sportovního komplexu za 1.-3. měsíc 2013

STŘEDISKA	60 Krytý bazén,sauna		62 Sport.hala		97 Bufet		CELKEM
	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	
NÁKLADY	2 979 657,83		1 066 888,63	0,00		526 287,51	
PŘÍJMY	1 360 221,32	569,00	356 944,94	44 239,97		586 530,33	
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-1 619 436,51	569,00	-709 943,69	44 239,97		60 242,82	
HOSPOD. VÝSLEDEK CELKEM	-1 618 867,51		-665 703,72		60 242,82		-2 224 328,41

Zdroj¹²³

Tabulka 4: Náklady a příjmy sportovního komplexu za 1.-3. měsíci 2015

STŘEDISKA	60 Krytý bazén,sauna		62 Sport.hala		97 Bufet		CELKEM
	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	Hl.činnost	Vedlejší	
NÁKLADY	3 058 564,61	6 543,22	1 080 568,43			1 006 690,59	
PŘÍJMY	2 448 126,38	8 976,57	396 261,78	105 372,69		1 023 488,00	
HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK	-610 438,23	2 433,35	-684 306,65	105 372,69		16 797,41	
HOSPOD. VÝSLEDEK CELKEM	-608 004,88		-578 933,96		16 797,41		-1 170 141,43

Zdroj¹²⁴

V tabulkách je srovnání hospodaření organizace na střediscích krytého bazénu a sauny, sportovní haly a bufetu (restaurace) ve stejném období v roce 2013 a v roce 2015. Z tabulky je zřejmé, že došlo ke zvýšení příjmu na všech střediscích a i výsledek hospodaření v nově zrekonstruovaném komplexu vykazuje lepší ekonomiku. Na středisku krytého bazénu a sauny došlo ke zvýšení příjmu o 1.087.905,06 Kč (ztráta byla snížena o 1.010.862,63 Kč), u sportovní haly se zvýšil příjem o 39.316,84 Kč (ztráta

¹²² INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. Účetní uzávěrka 2013

¹²³ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. Účetní uzávěrka 1-3.měsíc 2013

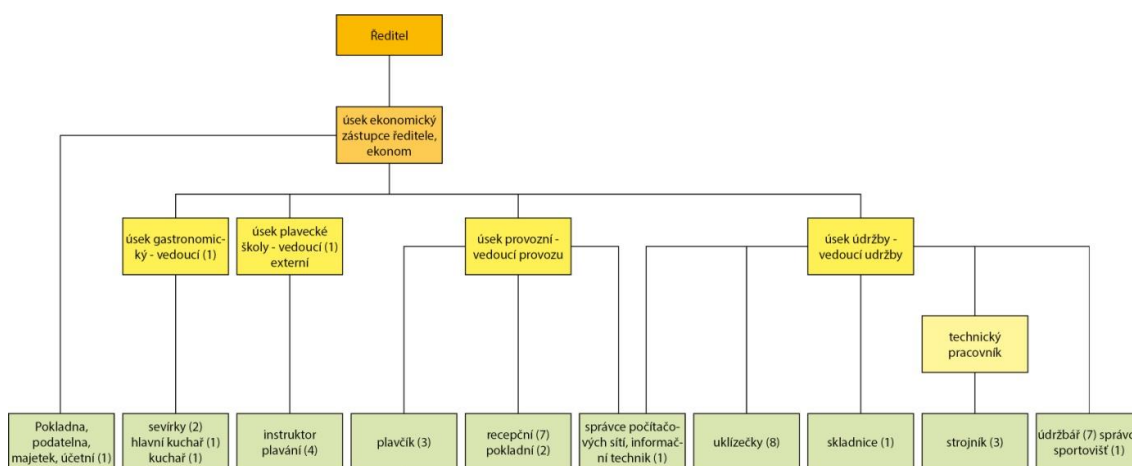
¹²⁴ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. Účetní uzávěrka 1-3.měsíc 2015

se snížila o 86.769.76 Kč). V restauraci došlo ke zvýšení tržeb téměř o 436.957,67 Kč, zisk s však snížil o 43.445.41 Kč.

3.2.3.3 Analýza lidských zdrojů

Organizace má zaměstnaných 48 stálých zaměstnanců a ročně zaměstnává především přes letní sezónu asi dalších 30 zaměstnanců na dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti. Ve vedení organizace je zaměstnáno 6 zaměstnanců. Ve sportovním komplexu, na který je diplomová práce zaměřena, je zaměstnáno na hlavní pracovní poměr celkem 25 zaměstnanců (3 recepční, 3 lázeňské, 3 plavčíci, 3 strojníci, 2 správci, 1 údržbář, 6 uklízeček, 2 kuchaři a 2 servírky. Kromě těchto zaměstnanců se smlouvou na hlavní pracovní poměr bývají zaměstnáváni i externí zaměstnanci na dohodu o provedení práce či pracovní činnosti. Zbytek zaměstnanců pracuje na jiných střediscích. Průměrný plat všech zaměstnanců je 20.876 Kč.¹²⁵

Obrázek 2: Schéma organizační struktury.



Zdroj¹²⁶

Z organizační struktury vyplývá, že organizace nemá v rámci organizační struktury marketingového manažera.

¹²⁵ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Zpráva o činnosti v roce 2014.*

¹²⁶ INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Vnitřní směrnice 2015.*

3.2.3.4 *Analýza marketingové koncepce*

V rámci marketingové koncepce je diplomová práce zaměřena na marketingový výzkum, marketingovou strategii a marketingovou taktikou (marketingový mix).

Marketingový výzkum je jednou z důležitých částí marketingové koncepce. Organizace sice provádí marketingový výzkum, ale bez koncepce a spíše nahodile. Sleduje chování konkurence, její nabídku služeb a ceny. Pouze občas provádí kvalitativní výzkum, kdy se jedná spíše o rozhovor s pravidelnými nebo náhodnými návštěvníky, od kterých organizace zjišťuje informace o jejich spokojenosti nebo jejich návrzích na zlepšení nabídky a služeb. Za marketingový výzkum lze považovat u organizace jednání se sportovními oddíly, využívající sportoviště, od nichž získává informace o spokojenosti či nespokojenosti s poskytovanými službami a získává návrhy na zlepšení. Dotazníky spokojenosti návštěvníků organizace v posledních letech neprováděla. Jediným dotazníkem v nedávné minulosti byl dotazník na názory návštěvníků sauny, v rámci kterého organizace zjišťovala nejžádanější dny v týdnu pro společnou saunu. Je možné konstatovat, že se organizace marketingovým výzkumem nezabývá v takové míře, jak by bylo potřeba.

Marketingová strategie v organizaci není zpracována v žádném dokumentu. Celková strategie organizace je částečně obsažena ve Strategickém plánu Města Třinec pro období 2014-2020. Ta se však týká především dlouhodobě plánovaných modernizací již stávajících zařízení. Jedním ze strategických dlouhodobých plánů byla rekonstrukce sportovního komplexu, která proběhla v roce 2014. Organizace předkládá každoročně zřizovateli návrh rozpočtu, plán oprav a plán investic, který chce v následujícím roce nebo letech realizovat. Na základě předložených návrhů je pak organizaci schvalován finanční příspěvek. V plánovaném rozpočtu pro rok 2015 je předpoklad, že se zvýší příjmy oproti roku 2013 u krytého bazéně o 25 %, u sauny o 30% a u sportovní haly o 20%, což by bylo možné částečně považovat za marketingové cíle. Zatím nemá však zpracovanou žádnou strategii, jak těchto cílů dosáhne. Automaticky pravděpodobně předpokládá, že ke zvýšení příjmů dosáhne díky atraktivitě nového zařízení a zvýšením vstupného.

Organizace si je sice vědoma segmentace jejich potenciálních návštěvníků, ale jestli využívá nějaké marketingové nástroje, tak je provádí tzv. hromadným marketingem, kdy nabízí stejný produkt, realizuje distribuci i komunikaci pro všechny potenciální zákazníky

stejně. I když si je organizace vědoma rozlišností stávajících i potencionálních návštěvníků, různorodostí jejich potřeb a přání se příliš nezabývá.

Targeting, jako důležitou součást marketingové strategie organizace taktéž příliš nevyužívá. Vzhledem k tomu, že organizace neprovádí segmentaci trhu, nemá tak možnost případné segmenty vyhodnocovat a následně na ně zacílit. Výjimečně jsou pořádány akce specializované např. pro důchodce, rodiny s dětmi nebo pouze děti.

Positioning jako nedílná součást marketingové strategie organizace využívá, ale má v této oblasti taktéž nedostatky. Využila sice vhodné příležitosti ihned po rekonstrukci sportovního komplexu, kdy využila všech regionálních médií k tomu, aby veřejnost upoutala a zaujala svým zmodernizovaným zařízením a přiměla je tak k následným návštěvám sportovního komplexu. Lze konstatovat, že organizace nepoužívá marketingový mix v takové míře, aby byl positioning dostatečně realizován.

Marketingový mix je taktikou marketingové koncepce a podle Kotlera je charakterizován tzv. 4P (product, price, place, promotion). Níže je blíže charakterizováno využívání této marketingové taktiky v příspěvkové organizaci.

Produkt – organizace si uvědomuje, že je produkt základem a nejdůležitější částí marketingového mixu. Jádrem produktu je zábava, zážitek, relaxace. K tomu má organizace vytvořeny po rekonstrukci ty nejlepší podmínky. Hlavním produktem je krytý bazén, sauna a sportovní hala, které jsou blíže popsány v kapitole vnitřního mikroprostředí organizace. Dbá na to, aby prezentovaný produkt měl vysokou kvalitu. Organizace nepořádá příliš mnoho kulturních a sportovních akcí, čímž by mohla zaujmout další potenciální návštěvníky a nabídnout tak více zábavy a zážitků. Občas zorganizuje sportovní turnaj nebo vytvoří na různé svátky akce, např. Valentýn - saunování a plavání při svíčkách, či velikonoční plavání se speciální nabídkou menu v restauraci.

V rámci nabízených služeb se snaží vytvářet prostředí, ve kterém se budou návštěvníci cítit spokojeně. Dbá na to, aby fungovaly všechny technologie, aby bylo čisto, atmosféru zpříjemňuje i hudbou. Je přihlášena do projektu Český systému kvality služeb, což svědčí o tom, že si organizace uvědomuje, že je důležité, aby byl obsluhující personál příjemný,

vstřícný a profesionální a pracuje v oblasti tzv. měkkých dovedností stále na zlepšování kvality.

Rozšířeným produktem jako doplňkovou službu nabízí organizace možnost občerstvení v mokrém baru přímo na bazéně, v restauraci a v případě pořádání větších sportovních či kulturních akcí i v bistru ve sportovní hale. Jako doplňkovou službu nabízí organizace i prodej malého občerstvení přímo v recepci.

Nabídka v restauraci je obsažena v jídelním lístku. Ten je rozdělen do několika skupin a je vytvořen netradičně. Obsahuje skupiny jídel „nejen pro plavce, saunaře a plaváčky“, „nejen pro sportovce a sportovkyně“, „nejen pro nejmenší, malé a juniory“, „nejen pro něžné pohlaví“, „nejen pro pořádné chlapy“, „nejen zdravě“, „nejen pro mlsné jazýčky“. Součástí nabídky jídelního lístku jsou nealkoholické a alkoholické nápoje. Nejprodávanějšími produkty jsou párek v rohlíku, hranolky a hamburger. Restaurace nabízí i každodenní menu, které využívají především zaměstnanci organizace, okolní zaměstnanci a obyvatelé a o víkendu i návštěvníci sportovního komplexu.

Otevírací doba komplexu je od 6 do 22 hodin. Celý komplex je přizpůsoben i návštěvníkům s tělesným omezením. Blízko komplexu je dostatek parkovacích míst, návštěvníci mají k dispozici před komplexem stojany na jízdní kola. Recepce má k dispozici sw program, kde zaznamenává stížnosti a přání zákazníku. Zákazníci si mohou na recepci za poplatek uschovat cennosti do trezoru.

Cena je tvořena u organizace několika způsoby. V hlavní činnosti, kde jsou služby dotované především zřizovatelem, je cena určována na základě nákladů, konkurence a přání zřizovatele. Ceny v doplňkových službách, což jsou především ceny v restauraci, jsou určovány na základě nákladů a taktéž konkurence.

Ceny vstupného na bazén, do sauny a za pronájem sportovní haly připravuje organizace a předkládá radě města ke schválení, přitom vychází z nákladů, kvality nabízených služeb a z cen konkurenčních zařízení v regionu.

Vstupné na bazén je rozděleno do několika cenových skupin. Děti do 15-ti let (60 Kč), studenti do 26 let (60 Kč), dospělí (80 Kč), důchodci a invalidní osoby ZTP (60 Kč) a rodiny s dětmi (podle počtu-160, 180 a 210 Kč). Děti do 3 let a invalidní osoby ZTP/P

mají vstup zdarma. Za inkasované vstupné předem je stanoveno 75 minut pobytu na bazéně, při každé minutě navíc je doplatek 1 Kč za osobu.

Vstupné do sauny je taktéž rozděleno na skupiny na děti do 15 let (90 Kč), studenti do 26 let (90 Kč), dospělí (130 Kč), důchodci a invalidní osoby ZTP (90 Kč). Děti do 3 let a invalidní osoby ZTP/P vstupné neplatí. Cena je stanovena na 120 minut pobytu v sauně. Jako doplněk je možné si za poplatek zapůjčit ručník a prostěradlo.

Při počtu nad 10 osob je poskytována sleva na bazén i do sauny 10 %.

Sportovní hala má rozděleny ceny podle časových pásem. Základní cena je stanovena na 600 Kč/hodinu. Tato cena platí o víkendech a během týdne v době od 15 do 21 hodin. Cena během týdne do 15 hodin činí 400 Kč. Je možné si pronajmout i ½ haly za poloviční cenu. Zde je stanovena poloviční cena. V rámci ceny je i možnost využití šaten a sprch.

Platby je možné provádět hotově, platební kartou nebo tzv. sportovní peněženkou. Jedná se o čipovou kartu, kterou je možné si nabít na recepci a je jí možné platit veškeré služby v komplexu. Výhodou sportovní peněženky je po nabití minimální částkou 1000 Kč sleva na vstupné a pronájem sportovišť v hodnotě 10 %. Při platbě sportovní peněženkou v restauraci se sleva neposkytuje.

Distribuce je především určena v místě poskytování služeb. Sportovní komplex je umístěn blízko největšího sídliště Třince a je i v dosahu městské i regionální autobusové dopravy. Prodej služeb je prováděn přímo v recepci nebo u zaměstnance vedení organizace, který přijímá dlouhodobé objednávky, především pro pronájem sportovní haly. Organizace si uvědomuje, že je důležité, aby místo prodeje na zákazníka působilo příjemně. Je vidět, že na to byl brán zřetel již při tvorbě projektu modernizace. Vstupní prostor recepce je v moderním duchu, je prostorný, recepce je velká, atmosféru zpříjemňuje decentní osvětlení a hudba. Recepční mají příjemné oblečení v barvách loga organizace, jsou upravené a většina z nich se snaží být na návštěvníky příjemná.

Rezervaci služeb je možné objednat osobně nebo telefonicky. Organizace používá rezervační systém, ten však není možno využívat k on-line rezervaci prostřednictvím internetu. V rámci města je nedostatečně vybudován informační systém pro příjezd zákazníků do sportovního komplexu. Směrové tabule nejsou umístěny ani při příjezdu do města, ani dostatečně v centru města a ani v blízkosti komplexu.

Komunikace – organizace v současné době nevyužívá příliš mnoho možností, díky kterým je možné se zákazníky komunikovat. Ke komunikaci se zákazníky slouží především webové stránky. V rámci internetových stránek používá pro komunikaci se zákazníky a veřejností facebook. Ke komunikaci prostřednictvím facebooku je určen jeden z vedoucích pracovníků organizace, který však je vytížen mnoha jinými povinnostmi a nemá dostatek času, aby se komunikačním marketingem zabýval.

Kromě internetových stránek využívá ke své propagaci i reklamu, ale i tu využívá občas a bez nějaké koncepce. K reklamě využívá především místní tisk, městský zpravodaj, kabelovou televizi, místní rozhlas největšího podniku v Třinci Třineckých železáren. Reklamu v rádiu organizace využívá jen výjimečně. Ke své reklamě využívá 2 místní autobusové zastávky, které má polepeny reklamou a má je pronajaté dlouhodobě. Reklama je používána pro propagaci nedostatečně a její využívání se řeší taktéž bez nějaké koncepce.

Organizace si uvědomuje důležitost public relations, má i dobré vztahy s místními médii, ale nepřipravuje pravidelně příspěvky do novin ani do kabelové televize, aby si tak zlepšila image a zaujala tak další potenciální zákazníky.

K podpoře prodeje svých služeb a k propagaci pořádaných akcí využívá organizace infomail. Graficky jsou propagační letáky zpracovávány na vysoké úrovni, ale postrádají kreativnější charakter, vtip, nevyvolávají emoce, které by zákazníky mohly v daleko větší míře nabudit a na pořádané akce přilákat.

Ke komunikaci se zákazníky organizace vůbec nepoužívá mobilní marketing. Komunikuje především jednosměrně, obousměrná komunikace probíhá, ale nedostatečně, pouze prostřednictvím facebooku.

3.2.4 Dotazníkový průzkum

3.2.4.1 Charakteristika dotazníkového průzkumu

Dotazník obsahuje celkem 20 otázek. Otázky byly konzultovány s vedením organizace. Návrh dotazníku byl nejdříve předložen k vyplnění 5 členům vedení organizace. Na základě několika připomínek byl dotazník upraven. V dotazníku je použito 17 uzavřených otázek a 3 otázky otevřené. Otázky byly vytvořeny tak, aby bylo možné

vyhodnotit hlavní 3 hypotézy, které byly před výzkumem stanoveny a aby přinesly odpovědi respondentů podněty pro zlepšení nabídky a kvality služeb.

Dotazníky byly vyplňovány návštěvníky sportovního komplexu prostřednictvím personálu recepce a restaurace. Oslovováni tak byli návštěvníci bazénu, sauny, sportovní haly i restaurace. Sběr dotazníkových dat byl uskutečněn v období od 1.3.2015 do 14.4.2015. Celkem bylo vyplněno 344 dotazníků.

Pro vyhodnocení dotazníku byl využit Microsoft office Excel a tabulky jím vytvořené.

3.2.4.2 Výsledky dotazníkového šetření

Demografické charakteristiky

Tabulka 5: Pohlaví, věk a povolání respondentů.

Pohlaví	Počet	%	Věk	Počet	%	Povolání	Počet	%
Žena	140	40,7	Do 15	14	4,1	Student	54	15,5
Muž	204	59,3	16-25	63	18,6	zaměstnanec	194	55,6
			26-40	130	38,3	Podnikatel	55	15,8
			41-60	101	29,8	důchodce	35	10,0
			60a více	31	9,1	jiné	11	3,2

Zdroj: vlastní výzkum

Jak je vidět z tabulky, více respondentů bylo pohlaví mužského a to 204 (59,3%). Nejvíce byli zastoupeni návštěvníci ve věku 26-40 let, bylo jich 130 (38,3%), nejméně ve věku do 15 let. Nejčastějším povoláním návštěvníků jsou zaměstnanci, nejméně zastoupeni byli důchodci.

Tabulka 6: Místo bydliště

	Počet	%
Třinec	222	64,9
Odjinud	120	35,1

Zdroj: vlastní výzkum

Z celkového počtu vyplněných dotazníků je 222 (64,9%) návštěvníků z Třince a 120 (35,1%) odjinud.

Znovuotevření sportovního komplexu

Sportovní komplex se rekonstruoval od 10/2013 do 10/2014. Nejdříve byla zahájena rekonstrukce sportovní haly, rekonstrukce krytého bazénu, sauny a restaurace byla zahájena v 01/2014.

Tabulka 7: Kde jste se dozvěděli, že je sportovní komplex znovu otevřen?

a) od známého	146	39,4 %
b) z novin	54	14,6 %
c) z kabelové televize	44	11,9 %
d) z internetových stránek Stars	72	19,4 %
e) z infomailu Stars	16	4,3 %
f) odjinud	39	10,5 %

Zdroj: vlastní výzkum

Nejvíce respondentů 146 (39,5%) získalo informaci o otevření od známého. Nejméně respondentů 16 (4,3%) bylo informováno infomailem organizace.

Tabulka 8: Jak vnímáte zrekonstruovaný komplex a jeho sportoviště?

a) rekonstrukce se vydařila	281	83,9 %
b) rekonstrukce mohla být zdařilejší	37	11,0 %
c) neumím posoudit	17	5,1 %

Zdroj: vlastní výzkum

Spokojeno s rekonstrukcí sportovního komplexu je 281 (83,9%) respondentů, 37 (11%) respondentů tvrdí, že mohla být rekonstrukce zdařilejší.

Tabulka 9: Jaké jsou Vaše motivy návštěvy sportovního komplexu?

a) aktivity ve sportovní hale a ostatních sportovních sálech	111	18,2 %
b) návštěva krytého bazénu	238	39,1 %
c) návštěva sauny	111	18,2 %
d) doprovod dítěte na trénink	38	6,2 %
e) návštěva restaurace	105	17,2 %
f) jiné důvody, které?	6	1,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z počtu odpovědí (609) vyplývá, že návštěvníci využívají více středisek. Nejčastěji však využívají krytý bazén 238 (39,1%). stejný počet 111 (19,2) využívá sportovní halu a saunu. Jako motiv návštěvy restaurace označilo 105 (17,2) respondentů. 38 respondentů (6,2%) navštívilo sportovní komplex jako doprovod dítěte na trénink.

Tabulka 10: Kdy navštěvujete sportovní komplex?

a) spíše přes týden	102	29,8 %
b) spíše o víkendu	118	34,5 %
c) přes týden i o víkendu	122	35,7 %

Zdroj: vlastní výzkum

Téměř stejným dílem navštěvují sportovní komplex zákazníci přes týden i o víkendu .

Tabulka 11: Jak často navštěvujete sportovní komplex Stars?

a) pravidelně 1x týdně	85	24,7 %
b) pravidelně 2-3x týdně	99	28,8 %
c) vícekrát týdně	28	8,1 %
d) nepravidelně, příležitostně	132	38,4 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z výsledků vyplývá, že sportovní komplex navštěvuje nejvíce respondentů nepravidelně, příležitostně (132 osob, 38,4%). Následují pravidelné návštěvy 2-3x týdně (99 osob, 28,7%). Nejméně dotazovaných respondentů odpovědělo, že sportovní komplex navštěvují častěji jak 3x týdně (28 osob, 8,1%).

Tabulka 12: Jste spokojeni se službami sportovního komplexu?

a) ano	329	97,6 %
b) ne	8	2,4 %
c) nevím	7	2,0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů vyplývá, že je se službami spokojeno 329 (97,6%) respondentů.

Tabulka 13: Spokojenost návštěvníků.

	1	2	3	4	5
Recepce	263	42	9	5	19
	77,8%	12,4%	2,7%	1,5%	5,6%
Krytý bazén	204	82	14	3	7
	65,8%	26,5%	4,5%	1%	2,3%
Sportovní hala	171	49	9	1	7
	72,2%	20,7%	3,8%	0,4%	3%
Sauna	155	39	11	0	10
	72,1%	18,1%	5,1%	0%	4,7%
Restaurace	223	56	13	4	5
	74,1%	18,6%	4,3%	1,3%	1,7%

Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí respondentů vyplývá, že naprostá většina hodnotí známkou 1, kterou v průměru všech středisek ohodnotilo 72,4% respondentů. Známkou 2 označilo v průměru 19,26 respondentů. Nejlépe dotazovaní ohodnotili recepci a restauraci, naopak nejhorší hodnocení obdržel krytý bazén.

Otázka č. 12: Co byste si přáli, aby se zlepšilo? (na recepci, na bazéně, v sauně, ve sportovní hale, v restaurace).

K otázce číslo 12 se vyjádřilo celkem 122 respondentů. V rámci recepce vyjadřovali respondenti svou nespokojenost nejvíce s vstřícností přístupu recepčních a k chybějícím hodinám v prostoru recepce. Z vyhodnocení krytého bazénu vyplývá největší nespokojenost se sprchami. V rámci sportovní haly chybějící žaluzie proti slunko. V rámci sauny nedostatek odpočinkových míst ve venkovní odpočívárně, nedostatečné odkládací plochy na ručník, chybějící relaxační hudba a možnost konzumace pitné vody. U odpovědi k restauraci vyjadřovalo nejvíce respondentů nedostatek míst k sezení.

Tabulka 14: Uvítali byste vytvoření balíčků více služeb v rámci jednoho vstupného?

a) ano	172	52,8 %
b) ne	76	23,3 %
c) nevím	78	23,9 %

Zdroj: vlastní výzkum

Vytvoření balíčků služeb by uvítalo celkem 172 (52,8%) respondentů. 76 (23,3%) respondentů není pro zavedení balíčků a zbytek dotázaných neví.

Tabulka 15: Které akce by respondenti ve sportovním komplexu uvítali?

a) více sportovních akcí	102	29,7 %
b) kulturní akce	82	23,8 %
c) animační programy	49	14,2 %
d) privátní i firemní akce se sportem, včetně občerstvení	41	11,9 %
e) narozeninové balíčky pro jubilanty	44	12,8 %
f) saunové ceremonie	54	15,7 %
e) jiné (jaké?):	1	0,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky vyplývá, že dotazovaní mají zájem nejvíce o pořádání sportovních akcí (102 osob, 29,7%), dále vyjádřili zájem o kulturní akce (82 osob, 23,8%). Zájem respondentů byl i o další aktivity, které jsou v blíže popsány v tabulce.

Tabulka 16: Navštívujete po aktivitách ve sportovním komplexu restauraci?

a) vždy nebo skoro vždy	142	43,2 %
b) někdy	147	44,7 %
c) vůbec	40	12,2 %

Zdroj: vlastní výzkum

Vždy nebo skoro vždy navštívuje po aktivitách v komplexu 142 (43,2%) z dotázaných respondentů. 147 (44,7%) navštívuje restauraci někdy a 40 (12,2%) z dotazovaných restauraci nevyužívá.

Tabulka 17: Jste spokojeni s nabídkou jídel v restauraci?

a) ano	202	65,0 %
b) ne	24	7,7 %
c) nevím	85	27,3 %

Zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky vyplývá, že 202 (65%) z dotazovaných je spokojen s nabídkou jídel. 24 (7,7%) respondentů není spokojena s nabídkou jídel a 85 (27%) dotazovaných neví.

Otázka č. 17: Máme v plánu upravit nabídku v restauraci a přizpůsobit ho přímo Vám. O co byste rozšířili nabídku naší restaurace? Co byste v nabídce rádi měli?

K této otázce se vyjádřilo 122 respondentů. Jako nedostatek nejčastěji vyjadřovali v nabídce chybějící míchané nápoje, nápoje z čerstvého ovoce, čepované limonády, čepovaný birel, více druhů pív. Z teplých jídel vyjádřili nejvíce přání o nabídku pizzy, grilovaných jídel, polévek a jídel rychlého občerstvení. Ze studených jídel považovali za chybějící nabídku zeleninových a ovocných salátů, chlebičků. Jako jiné dobroty, které by si přáli, označili nejčastěji zákusky.

Tabulka 18: Využití mokrého baru při prodloužení doby pobytu na bazéně.

a) ano	176	55,0 %
b) ne	73	22,8 %
c) nevím	71	22,2 %

Zdroj: vlastní výzkum

Občerstvení v mokrému baru by v případě prodloužení času v bazéně za stejné vstupné uvítalo 176 (55%) dotázaných. 73 (22,8%) respondentů by občerstvení v bazéně nevyužívalo ani v případě prodloužení doby. 71 (22,2%) se se vyjádřilo, že neví.

Tabulka 19: Jste dostatečně informováni o tom, co se děje ve sportovním komplexu?

a) ano	192	65,1 %
b) ne	54	18,3 %
c) nevím	49	16,6 %

Zdroj: vlastní výzkum

Dostatečně informováno se cítí být 192 (65,1%) dotázaných. 54 (18,3%) respondentů si myslí, že jsou nedostatečně informováni o dění ve sportovním komplexu. 49 (16,6%) dotázaných neví, zdali jsou dostatečně informováni.

Otázka č. 20: Co byste dle Vašeho názoru navrhli organizaci Stars ke zlepšení? (třeba i v rámci ostatních sportovišť služeb v celém sportovním areálu).

K této otázce se vyjádřilo 92 respondentů. Z odpovědí vyplynul nejčastěji požadavek na více stabilních šaten pro sportovní oddíly a požadavek o větší informovanost o realizovaných akcích ve sportovním komplexu.

3.2.5 Vyhodnocení hypotéz

Před výzkumem byly stanoveny hlavní problémy, cíle a hypotézy. Jako hlavní problém organizace vnímá hrozbu snížení příspěvku zřizovatele na provoz a dalším problémem je předpokládaný ztrátový vývoj ekonomiky restaurace.

V rámci diplomové práce byly stanoveny 3 hypotézy, které byly v rámci výzkumu vyhodnoceny takto:

H₁ – Alespoň 70% návštěvníků je spokojeno se službami ve sportovním komplexu

Pro vyhodnocení této hypotézy je možné využít odpovědi respondentů na otázky z dotazníku č. 10 a 11. Z 344 přijatých dotazníků se vyjádřilo k otázce spokojenosti se službami 337 respondentů. Spokojenost se službami vyjádřilo celkem 329 respondentů, což představuje z celkového počtu 97,6 %. 8 (2,4%) respondentů se vyjádřilo, že není se službami sportovního komplexu spokojeno. 7 (2%) dotazovaných respondentů se vyjádřilo, že neví.

Spokojenost návštěvníků nepřímo potvrzují i odpovědi na otázku č. 11, která zjišťuje spokojenost návštěvníků v jednotlivých střediscích sportovního komplexu. Spokojenost na recepci hodnotí celkem 305 (90,2%) respondentů. 33 (9,8%) respondentů se vyjádřilo,

že je s recepcí nespokojeno. Ke spokojenosti s recepcí se vyjádřilo celkem 338 respondentů. S krytým bazénem je spokojeno 286 (92,3%) dotazovaných. 24 (7,7%) se vyjadřuje ke krytému bazénu nespokojeně. Celkem se vyjadřovalo ke krytému bazénu 310 respondentů. Se sportovní halou je dle výsledků vyhodnocení dotazníků 210 (92,9%) respondentů spokojeno. 17 (7,1%) dotazovaných se vyjadřuje ke sportovní hale nespokojeně. Celkem se vyjádřilo ke sportovní hale 237 dotázaných. Ke spokojenosti se saunou se vyjádřilo 215 dotazovaných. Z toho 184 (90,2%) vyjádřilo svou spokojenost a 21 (9,8%) nespokojenost se saunou. Ke spokojenosti v restauraci se vyjádřilo celkem 301 dotázaných. Spokojenost se službami v restauraci vyjádřilo 279 (92,7%) respondentů. Nespokojeně se k restauraci vyjádřilo 19 (7,3) osob.

Z vyhodnocení výsledků je možné hypotézu H_1 jednoznačně potvrdit. Spokojenost se službami vyjádřilo více než 92,5% respondentů.

H_2 – Většina zákazníků by uvítala balíčky služeb

Pro potvrzení nebo vyvrácení hypotézy H_2 byly použity výsledky vyhodnocení dotazníku, především otázky č. 13. K této otázce se vyjádřilo celkem 326 dotázaných osob. Zavedení balíčků služeb by uvítalo 172 (52,8%) respondentů. Zavádění balíčků služeb vnímá jako nepotřebnou 76 (23,3%) osob. 78 (23,9%) se vyjádřilo nevím. Na základě vyhodnocení výsledků je možné konstatovat, že i hypotéza H_2 se potvrzuje. Na základě dotazníkového šetření můžeme předpokládat, že většina zákazníků balíčky služeb uvítá.

H_3 – Většina návštěvníků je spokojena s nabídkou jídel v restauraci

K vyhodnocení hypotézy H_3 byly využity výsledky hodnocení dotazníku otázky č. 16.

Otázka č. 16: Jste spokojeni s nabídkou jídel v restauraci?

- a) ano b) ne c) nevím

K vyhodnocení hypotézy H_3 byly využity výsledky hodnocení č. 16. Otázky v dotazníku u otázky č. 16 vyplnilo celkem 311 respondentů. Spokojenost s nabídkou jídel vyslovilo 202 (65%) osob. 24 (7,7%) osob vyjádřilo v dotazníku svou nespokojenost s nabídkou jídel. 85 (27,3%) respondentů neví, zdali jsou s nabídkou spokojeni nebo ne. I hypotézu H_3 je možné potvrdit. Na základě výsledků je možné předpokládat, že většina zákazníků je s nabídkou jídel spokojena.

Všechny 3 hypotézy byly dotazníkovým průzkumem potvrzeny. Výsledky tak můžou sloužit jako jeden z podkladů pro SWOT analýzu a tvorbu marketingové strategie a taktiky.

4 SWOT ANALÝZA

Na základě analýzy výzkumu vnějšího a vnitřního prostředí organizace, na základě výsledků dotazníkového průzkumu a na základě vyhodnocení hypotéz je možné na základě SWOT analýzy zjišťovat silné a slabé stránky organizace, jejich příležitosti a hrozby, které jsou zpracovány v následující části kapitoly.

4.1 Silné stránky

- Moderní sportovní komplex včetně zázemí
- Firemní kultura
- Kvalitní služby
- Poloha sportovního komplexu
- Příjemné prostředí
- Zřizovatel město Třinec jako donátor
- Sportovní hala, krytý bazén, sauna a restaurace v jednom objektu
- Moderní přístupový a pokladní systém
- Ceny nabízených služeb
- Dostatek parkovacích míst

4.2 Slabé stránky

- Marketing organizace
- Nízká návštěvnost krytého bazénu
- Nízká návštěvnost sauny
- Nedostatečně vytížená sportovní hala
- Ekonomika provozu restaurace
- Nevyužívání možnosti pronájmu reklamních ploch

- Nedostatečný navigační systém na komunikacích pro příjezd do Sportovního komplexu
- Rezervační systém

4.3 Příležitosti

- Stabilní vedení města a tím i podpora sportovních a volnočasových aktivit ve městě.
- Potenciál pro pořádání větších sportovních, kulturních a dalších zážitkových akcí pro veřejnost, organizované skupiny a firmy.
- Možnost tvorby zajímavých balíčků služeb pro různé segmenty (důchodci, mládež, rodiny s dětmi, sportovní kluby, školy).
- Dostatek potenciálních zákazníků pro využití služeb sportovního komplexu.
- Rozšíření nabídky restaurace.
- Dostatečná kapacita pro zvýšení počtu návštěvníků a nájemců komplexu.
- Získání certifikace Českého systému kvality služeb.
- Využití marketingových nástrojů k přilákání většího množství návštěvníků, z Třince i okolí.
- Větší spolupráce se školami a školkami.
- Větší spolupráce s ubytovacími a sportovními zařízeními (především lyžařskými) v destinaci Těšínské Slezsko.
- Větší spolupráce s firmami v rámci benefitů pro zaměstnance.

4.4 Hrozby

- Snižování příspěvku zřizovatele na provoz.
- Stále vzrůstající náklady na provoz.
- Snižování zájmu mládeže o sportování.
- horšení ekonomické situace sportovních klubů.
- Zhoršení celkové ekonomické situace v Evropě a v ČR a tím i menší příjmy domácností.
- Konkurence podobných okolních zařízení.

5 NÁVRH MARKETINGOVÉ KONCEPCE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Tato část diplomové práce obsahuje návrhy a doporučení pro zlepšení marketingu příspěvkové organizace a tím i ke zlepšení služeb, zvýšení počtu zákazníků i zlepšení ekonomiky organizace.

Organizace nemá zpracovanou žádnou marketingovou koncepci. Ta by měla navazovat na strategický plán organizace, který je částečně součástí strategického plánu města Třinec pro období 2014-2020, který však zahrnuje především investiční plán. Organizace zpracovává každoročně v rámci rozboru hospodaření plán na následující období. Hlavním posláním příspěvkové organizace, jak již bylo v diplomové práci zmíněno, je dle zřizovací listiny provozování sportovních zařízení a zařízení sloužících k regeneraci a rekondici a organizování veškerých činností v těchto zařízeních, včetně provádění kulturních produkcí, zábav a zařízení. Dále zabezpečování podmínek pro sportovní a rekreační vyžití občanů města Třinec. Tyto činnosti jsou hlavním předmětem činnosti organizace a tvoří tzv. hlavní činnost.

Organizace si musí stanovit marketingové cíle, marketingovou strategii a taktiku, kterou potřebuje pro realizaci svého poslání. Návrhy řešení jsou vytvořeny na základě výzkumu, který byl proveden v analytické části, především na základě výzkumu vnějšího a vnitřního prostředí, výsledků dotazníkového šetření, vyhodnocení hypotéz a především na základě SWOT analýzy.

Hlavním problémem v oblasti marketingu organizace je, že nemá v rámci organizační struktury marketingového manažera, který by se marketingem intenzivně a profesionálně zabýval. Je zapotřebí, aby organizace tuto pozici v organizaci vyřešila a našla vhodného marketingového manažera.

Návrh marketingových cílů pro Sportovní komplex:

- Krytý bazén – zvýšit návštěvnost v roce 2015 o 50% oproti předešlému období a v roce 2016 o dalších 30 %.
- Sauna – zvýšit návštěvnost v roce 2015 o 70% oproti minulému období a v roce 2016 o dalších 30 %.

- Sportovní hala – zvýšit příjmy z pronájmu sportovní haly o 30% a v roce 2016 o dalších 30%.
- Restaurace – cílem v roce 2015 je, aby nebyla restaurace ve ztrátě. Cíle pro rok 2016 se navrhnou zpracovat až na konci roku 2015.

5.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum organizace provádí jen výjimečně, nedostatečně a neplánovaně. Aby mohla organizace více rozpoznat marketingové příležitosti a hrozby, je potřeba, aby byl marketingový výzkum součástí její marketingové koncepce. Na základě těchto informací bude moci marketingový manažer vytvářet marketingovou strategii a taktiku, aby byly naplněny přání a požadavky zákazníků a přilákalo to do sportovního komplexu.

5.2 Marketingová strategie

K navrhovaným cílům by měla směřovat marketingová strategie a marketingová taktika. V rámci marketingové strategie je doporučeno se soustředit na segmentaci trhu, targeting a positioning. V rámci marketingové taktiky bude kladen důraz na 4P – product, price, place, promotion.

Je důležité, aby se organizace zabývala segmentací stávajících a potencionálních zákazníků.

5.2.1 Segmentace

Segmentace stávajících zákazníků:

Uživatelé sportovní haly – především sportovní oddíly, které halu navštěvují pravidelně 2-3x týdně a o víkendech pořádají mistrovská utkání nebo soutěže. Jedná se o sportovní kluby – futsal, florbal, házená, volejbal, fotbal, zápas, vzpírání, gymnastika, atletika, orientační běh. Dále ještě občasní pronajímatelé sportovní haly z různých zájmových kroužků, firem nebo z řad třinecké veřejnosti. Dále individuální návštěvníci fitcentra, thajského boxu a fitness studia. V rámci segmentace je ještě potřeba počítat s rozdělením uživatelů sportovní haly na dospělé, mládežníky a děti.

Návštěvníky krytého bazénu je možné rozčlenit do několika specifických skupin. Dle pokladního systému organizace navštívilo krytý bazén v roce 2013 70.066 osob, z toho 34.127 dospělých, 30.685 dětí a 5.254 důchodců. Určitě by bylo na místě se zabývat možnostmi speciálních nabídek pro děti, rodiny s dětmi, mládež, dospělé (ženy, muži) a taktéž důchodce. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zákazníci krytého bazénu nenavštěvují krytý bazén pravidelně několikrát týdně. Jedná se většinou o návštěvníky, kteří navštěvují krytý bazén 1 za týden nebo nepravidelně. Další skupinou jsou školy, které využívají krytý bazén v dopoledních hodinách, kdy je krytý bazén pro veřejnost uzavřen.

Návštěvníci sauny – v posledním sledovaném období navštívilo saunu v roce 2013 7.588 osob. Z toho 5.031 dospělých, 2.518 důchodců a 39 dětí. Jedná se především o pravidelné návštěvníky, kteří navštěvují saunu 1 nebo vícekrát týdně. Z dotazníků vyplývá, že se jedná především o třinecké návštěvníky, ale i návštěvníky z okolí.

Návštěvníci restaurace – z dotazníkového průzkumu vyplývá, že návštěvníků sportovního komplexu využívajících restauraci vždy nebo skoro vždy je asi 43 % dotazovaných, zhruba 44 % využívá restauraci jen někdy a 12 % nikdy. Služby restaurace využívají především uživatelé sportovní haly, bazénu a sauny. Návštěvníky restaurace bývají taktéž rodiče, kteří doprovázející děti na trénink nebo na zápas a během tréninku tráví čas v restauraci. I s touto skupinou je potřeba při navrhování marketingové taktiky počítat. Návštěvníků, kteří přijdou pouze do restaurace, není mnoho, pokud ano tak především na polední menu.

Další segmentace potenciálních zákazníků a jejich členění:

- Obyvatelé města Třinec.
- Obyvatelé okolních obcí, především Českého Těšína.
- Turisté, navštěvující destinaci Těšínské Slezsko.
- Firmy a další organizace, které poskytují svým zaměstnancům benefity a pořádají pro své zaměstnance firemní akce.
- Střední školy – školní výuka tělesné výchovy.
- Rodiny s dětmi.
- Děti mateřských škol.
- Žáci základních škol.

- Studenti středních škol.
- Důchodci.
- Sportovní svazy organizující pro své kluby sportovní turnaje.
- Děti spolu s rodiči na mateřské dovolené.
- Obyvatelé a zaměstnanci firem v nejbližším okolí.

Tyto segmenty jsou organizaci dostupné a při zpracování konkrétní nabídky a při zvolení správné taktiky k získání jejich přízně, má organizace šanci tyto potenciální zákazníky získat v daleko větší míře než je tomu doposud.

5.2.2 Targeting

Organizace si příliš targetingem nezabývá. Uvědomuje si sice nutnost zacílení na určité skupiny, ale proto, že organizace nemá zaměstnaného manažera, který by se zabýval marketingem, nemá ani v této oblasti zpracovanou nějakou strategii.

Vzhledem k nabízeným produktům a vzhledem k poslání, které má organizace ve zřizovací listině, má organizace za úkol poskytovat služby široké veřejnosti. Je tak povinna i tomuto poslání umožnit přístup široké veřejnosti v rámci otevírací doby.

Přesto má organizace možnosti i v některých dnech a hodinách přizpůsobit program určitým skupinám a připravit jim speciální zážitkový program. Nebo má možnost vyhradit krytý bazén, saunu i sportovní halu některým skupinám, kterým může umožnit využívání krytého bazénu, sauny i sportovní haly pouze pro jejich společnost.

Rodiny s dětmi - organizace by se měla zaměřit více na rodiny s dětmi, které jsou důležitým segmentem návštěvníků krytého bazénu. Především o víkendech by měla být organizace na tuto skupinu zaměřena a měla by tomu přizpůsobit i své služby.

Školní mládež - Nejen o víkendech, ale i přes týden by se měla organizace snažit určit v rámci otevírací doby hodiny a speciální zážitkové programy pro školní mládež.

Důchodci jsou skupinou, která navštěvuje krytý bazén i saunu. Především pro návštěvníky krytého bazénu by bylo vhodné vyčlenit například brzké odpolední hodiny a přizpůsobit jim nejen pro ně speciální atmosféru, ale i pro ně zajímavé balíčky.

Sportovní oddíly jsou skupinou, která pravidelně využívá sportovní halu a ostatní sportoviště. V rámci rehabilitace a relaxace však nevyužívá příliš ani krytý bazén ani saunu. Sportovní oddíly především z jiných regionů jsou potenciálními segmenty, které mohou komplex využít ke svým sportovním soustředěním.

Firmy a organizace jsou velkým potenciálem organizace Stars. Již v současné době využívají některé firmy pro své zaměstnance benefity ve formě využívání sportovního komplexu Stars. Organizace by měla vyvinout maximální úsilí o spolupráci v oblasti zaměstnaneckých benefitů především s Třineckými železárnami, které jsou největším zaměstnavatelem v regionu. Dále v jeho dceřiných organizacích, které zaměstnávají taktéž mnoho zaměstnanců. Pokus by se měla i o spolupráci s Nemocnicí na Sosně, Městským úřadem, Finančním úřadem, Policií, Českou poštou i dalšími menšími firmami v Třinci a okolí. V rámci nabídky spolupráce by měla organizace využít i svého potenciálu a nabídnout svá zařízení k pořádání firemních akcí se sportovním, kulturním či jiným programem, včetně kompletního zajištění cateringu.

Turisté navštěvující blízké pohoří Beskydy – zde je potřeba, aby organizace navázala spolupráci s ubytovacími zařízeními a lyžařskými areály v okolních Beskydech a prostřednictvím těchto zařízení umožnila turistům možnost využití Sportovního komplexu.

Sportovní svazy jsou organizací, které pořádají pro své kluby různé turnaje a soutěže jak regionálního, celorepublikového i mezinárodního významu.

Obyvatelé a zaměstnanci z okolí sportovního komplexu se mohou stát stálými strážníky v místní restauraci.

Základní a střední školy jsou potenciálním segmentem pro využití sportovní haly v dopoledních hodinách, kdy není dostatečně využita. Především pro hodiny tělesné výchovy nebo k pořádání různých turnajů.

To jsou segmenty, na které by se organizace měla ve své strategii zaměřit. Nejdůležitějším segmentem ze všech vyjmenovaných, na který by se měla organizace nejvíce zaměřit, se jeví firmy a organizace v Třinci a okolí, které nabízejí svým zaměstnancům benefity a pořádají pro ně firemní akce.

5.2.3 Positioning

Positioning je důležitou součástí marketingové strategie. Organizace Stars je příspěvkovou organizací města Třinec, které ji přispívá velikou měrou na provoz Sportovního komplexu a za tyto peníze očekává, že organizace bude poskytovat především obyvatelům města a sportovním oddílům kvalitní zázemí a služby. Vedení města si přeje a organizace si to musí uvědomovat, že tyto poskytované služby musí být co nejvíce vnímány širokou veřejností i sportovci pozitivně. Proto je důležité veškeré pozitiva a úspěchy prezentovat všemi možnými způsoby. K tomu by měla organizace využívat maximálně svých internetových stránek, internetových stránek města, zpravodaje města, regionální kabelové televize, místních novin, rádia a všech dalších propagačních materiálů. Organizace by se měla pro fungování dobrého positioningu pokusit a vybudování dobrých vztahů se všemi médii, které ji mohou napomáhat ke kvalitnímu positioningu.

V rámci positioningu musí organizace vytvořit takovou nabídku, která u potenciálních zákazníků vyvolá její jedinečnost, touhu tuto nabídku využít a vyvolá u nich přesvědčení, že jim nabízený produkt přinese emocionální zážitky. Tyto nabídky musí být propracované, musí zapůsobit více než konkurenční nabídky. Musí být taktéž reálná, aby mohlo být očekávání zákazníka splněno, což je důležitým předpokladem, aby se zákazníci znovu vraceli.

Důležitou skupinou pro positioning organizace jsou návštěvníci Sportovního komplexu, kteří se se svými známými dělí o zážitky, které ve Sportovním komplexu vnímají. I dotazníkový průzkum ukázal, že informace od známých získali potenciální zákazníci o znovuotevření komplexu.

Při přípravách strategie a taktiky positioningu by bylo vhodné, aby organizace využívala ke konzultaci profesionální marketingovou agenturu.

5.3 Marketingový mix

Marketingová taktika je další důležitou složkou marketingové koncepce. Základem marketingové taktiky je produkt, cena, distribuce a komunikace. Ve stále se zvyšujícím konkurenčním prostředí je potřeba, aby se organizace marketingovou taktikou intenzivně

zabývala. Základem pro marketingovou mix, jak již bylo navrženo v předešlých kapitolách, jsou zdroje organizace, marketingový výzkum a marketingová strategie.

5.3.1 Produkt

Základním produktem organizace v rámci sportovního komplexu jsou krytý bazén, sauna a sportovní hala. Jako doplňkový produkt nabízí sportovní komplex restaurační služby. Na základě marketingového průzkumu lze konstatovat, že základní produkt včetně všech služeb, které organizace poskytuje, návštěvníci vnímají jako kvalitní a většina z nich je s poskytovanými službami spokojena. Ale i přesto se v rámci dotazníků objevily i názory, které upozorňují na některé nedostatky, na které by se organizace měla zaměřit.

Je potřeba si i uvědomit, že je sportovní komplex po celkové modernizaci a jen samotná modernizace přinesla nabízeným službám automaticky vysokou přidanou hodnotu. Ještě v roce 2013 návštěvníci využívali více jak 40 let starý komplex, který byl už téměř v neužitelném stavu. I proto je logické, že naprostá většina současných návštěvníků je s nabízenými službami spokojena.

Tato skutečnost však nemůže uspokojit organizaci natolik, aby se nesnažila služby stále zkvalitňovat. Je možné konstatovat, že si je toho organizace vědoma a svědčí o tom i její přihláška k certifikaci Českého systému kvality služeb, jehož držitelem je Ministerstvo pro místní rozvoj. Cílem Českého systému kvality služeb je, aby organizace nebo firmy poskytující služby, poskytovaly tyto služby kvalitně a hlavně také, že se budou v kvalitě poskytovaných služeb stále zlepšovat. V dnešní době vyjíždí mnoho lidí do zahraničí, kde jsou služby podobného typu na daleko vyšší úrovni. Po návštěvě těchto zařízení v zahraničí pak mají představu a očekávání, že podobné služby a zážitky mohou mít i ve zdejší sportovním komplexu. Proto je potřeba, aby si i tuto skutečnost organizace uvědomovala a maximálně se vžila do role zákazníka a snažila se mu nabídnout takové služby, které mu přinesou to, co očekává - sportovní zážitky, relaxaci, emoční prožitky, radost z tráveného času ve sportovním komplexu.

To, že přijde návštěvník do sportovního komplexu, uvítá ho recepční, bude všude čisto a bude fungovat vše jak má, považuje zákazník za automatické. Když tomu tak není, tak automaticky služba ztrácí svou kvalitu a zákazník si pak z toho vyvodí své závěry. Je potřeba, aby organizace zachovala základní produkty, které nabízí a na které jsou

návštěvníci zvyklí a podstatná většina je s nimi spokojena. Je ale zapotřebí, aby organizace využila lépe svého potenciálu a nabídla svým stávajícím i potenciálním zákazníkům další produkty, které přivedou do komplexu další zákazníky. Zvýší se tak příjmy organizace nejen v hlavní činnosti, ale i vedlejší činnosti, což jsou restaurační služby.

V rámci zlepšení produktů by se měla organizace zaměřit na vytvoření balíčků služeb a vytvoření větší nabídky v oblasti pořádání sportovních, kulturních, animačních a jiných zážitkových programů, což vyplynulo i z dotazníkového průzkumu.

Navrhované balíčky služeb

1. Sauna a bazén v rámci jednoho vstupného. V současné době je možné si zakoupit zvlášť vstupné na bazén a zvlášť do sauny. V rámci jednoho vstupného by si tak mohli využít návštěvníci saunu i bazén.
2. V rámci objektu sportovního komplexu jsou i soukromí provozovatelé Activsport fitness, které se zaměřuje na heatprogram, schwing cycling, power yogu a další funkční tréninky a klasické fitnesscentrum se zaměřením na posilování. Bylo by vhodné se s těmito subjekty dohodnout a vytvořit společné balíčky služeb, které by mohly nabízet klientům všechny subjekty. Součástí těchto balíčků by byl i vstup na bazén a do sauny. Uživatelé fitness by tak mohli za výhodných podmínek využívat i krytý bazén a saunu.
3. Dalším navrhovaným balíčkovým produktem by mohlo být vytvoření tzv. STaRS klubu. Jeho členy by se mohli stát všichni, kteří by zaplatili roční členský poplatek. V rámci klubu by měli všichni členové možnost využít sportovní komplex a všechna ostatní sportoviště za daleko výhodnějších cenových podmínek než doposud. Toto členství by bylo výhodné především pro stálé návštěvníky sportovního komplexu. Členové klubu by měli možnost si zakoupit celoroční kartu se vstupem na bazén nebo do sauny nebo se vstupem do obou zařízení. Členové klubu by mohli mít i výhodnější podmínky nákupu služeb v restauraci.
4. Balíček „na klíč“ firmám a organizacím v regionu. Firmy a organizace jsou jedním ze strategických segmentů, na který by se měla organizace více zaměřit. Sportovní komplex má výborné podmínky pro realizaci firemních zážitkových

akcí pro své zaměstnance. Organizace by měla vytvořit balíček služeb, který bude pro pořádání těchto akcí pro firmy jedinečný. Nabídka pro tyto firmy by měla obsahovat možnost využití sportovní haly, krytého bazénu, sauny, restaurace a dalších částí sportovního komplexu pro sportovní, kulturní, společenské i jiné využití. Včetně možnosti přípravy a organizace akcí, včetně zajištění cateringu a všech ostatních reálných požadavků, které by organizace zajistila tzv. „na klíč“. Výhodou organizace je i možnost nabídnout firmám pro své akce další sportoviště, která provozuje – atletický a fotbalový stadion, areál letního koupaliště nebo areál minigolfu a dětského lanového parku.

5. Narozeninový balíček – „oslavte narozeniny na krytém bazéně“ – určeno pro děti starší 10-ti let, pro 4-10 osob. V rámci balíčku narozeninových oslav budou mít děti k dispozici animátora, který připraví pro děti animační program. V rámci balíčku bude i občerstvení dle výběru – ovocná mísa, tradiční hranolky s kuřecíma nugetkami nebo smaženým sýrem nebo jiným vhodným pokrmem.

Sauna

Sauna je prioritně využívána jako veřejná s tím, že se během týdne střídají v jednotlivých dnech muži a ženy. Pouze ve čtvrtek je sauna společná a v pondělí využívá saunu tělovýchovná jednota. V sauně v současné době neprobíhají žádné organizované akce, i když má nově zrekonstruovaná sauna pro to výborné podmínky. Saunovací místnost je prostorná s kapacitou 25 osob a i ostatní odpočinkové zóny, jak vnitřní tak i venkovní jsou dostatečně veliké. To jsou výhody, které by bylo možné využít pro organizování saunových ceremoniálů nebo jiných zážitkových akcí.

Navrhované nové produkty pro saunu:

1. Zážitkové saunové ceremoniály.
2. Večerní saunování při svíčkách včetně možnosti konzumace nápojů přímo v sauně, následná možnost večeře v restauraci.
3. Saunování maminek s dětmi v dopoledních hodinách.
4. Máš narozeniny (svátek)? Máš vstup do sauny zdarma a k tomu dostaneš i malý dárek. Tví kamarádi obdrží slevu 50 %. Tento produkt by bylo vhodné ještě doplnit o zajímavou nabídku následného občerstvení v restauraci nebo Stars klubu.

Krytý bazén

V současné době nabízí sportovní komplex jako základní produkt vstup na krytý bazén na 75 minut. Každá další minuta pobytu navíc je zpoplatněna 1 Kč. Organizace má v nabídce základní vstupné pro dospělé, zlevněné vstupné pro ZTP, seniory, studenty, děti, rodiny s dětmi.

Navrhované nové produkty pro krytý bazén:

1. V rámci současného vstupného nabídnout možnost prodloužení pobytu na bazéně o 30 minut. Podmínkou bude využití občerstvení v mokrém baru přímo na bazéně.
2. Den pro děti na krytém bazéně – pro děti od 3 let, s klaunem atrakcemi a hrami.
3. Speciální nabídky s vyčleněným časem pro rodiny s dětmi – včetně možnosti využít v bazéně různých atrakcí a her, včetně občerstvení přímo u bazénu.
4. Závody v jízdě na tobogánu – (Třinecký tobogánšus) závody bude potřeba rozdělit do několika termínů a kategorií. Termíny nejlépe na podzim nebo v zimě. Navrhované kategorie – děti do 10 let, 10-15 let, 16-25 let, dospělí, senioři, páry.
5. Pubertácký víkend na krytém bazéně – s nabídkou atrakcí, her a soutěží.
6. Aquaerobic – pravidelně 1-2x týdně, již probíhá
7. Aquazumba – pravidelně 1-2x týdně
8. Pronájem bazénu pro uzavřenou společnost pro pořádání různých firemních, rodinných nebo jiných akcí, včetně organizace sportovních, kulturních či jiných animačních programů.
9. Výuka plavání pro děti, dospělé i seniory.
10. Valentýnská diskotéka na bazéně pro mladé i starší.
11. Vyhrazené hodiny prioritně pro seniory s dechovkou a jízdou na tobogánu.
12. Máš narozeniny (svátek) ? máš na bazén v den narozenin vstup zdarma a ještě k tomu dostaneš malý dárek. Tví kamarádi obdrží navíc slevu 50 %. Tento produkt by bylo vhodné ještě doplnit o zajímavou nabídku následného občerstvení v restauraci nebo Stars klubu.

V rámci zatraktivnění krytého bazénu by bylo vhodné vybudovat malé brouzdaliště s atrakcemi pro malé děti do 6 let.

Sportovní hala

I vzhledem k tomu, že není sportovní hala dostatečně vytížena, by se měla snažit organizace realizovat své programy, které by byly pro potenciální zákazníky zajímavé.

Navrhované nové produkty ve sportovní hale

- Třinecká futsalová liga.
- Třinecká amatérská volejbalová liga.
- Třinecká nohejbalová liga.
- Třinecká basketbalová liga.
- Třinecká florbalová liga (již probíhá).
- Aerobik maraton 2x ročně.
- Sportovní ples.
- Karneval pro všechny děti nejen z Třince (leden).
- Dětský den pro všechny děti nejen z Třince (červen).
- 4x ročně uspořádání nějaké kulturní akce. Samostatně nebo ve spolupráci s Kulturním domem Trisia nebo nějakou profesionální agenturou.

Reklamní plochy

Reklamní plochy jsou produktem, který v současné době organizace zatím příliš nevyužívá. Bylo by vhodné, aby organizace vytypovala ve sportovním komplexu, ale i na jiných sportovištích, využitelné plochy pro reklamu, následně zpracovala konkrétní nabídku reklamních ploch a reklamní plochy nabídla soukromým firmám a organizacím. Pronájem reklamních ploch se tak může stát nezanedbatelným příjmem organizace.

Restaurace

Restaurace nabízí své produkty prostřednictvím jídelního lístku, jehož nabídka byla popsána v předešlých kapitolách v rámci analýzy produktů organizace. Nabídka jídelního lístku a nápojového lístku je sice pestrá, ale podle prodejů jednotlivých druhů jídel a na základě výsledků dotazníkového průzkumu bude potřeba jídelní i nápojový lístek upravit. Úpravy bude potřeba provést i vzhledem k vývoji ekonomiky restaurace, který předpovídá provozu restaurace na konci roku ztrátu v objemu cca 300.000 Kč. Vzhledem k tomu,

kteře produkty se nejvíc prodávají (párek v rohlíku, hranolky, hamburger), je pravděpodobně nutné, aby se restaurace zaměřila více na rychlá jídla (fast food) a tuto nabídku rozšířila. Restaurace funguje zatím jen půl roku, takže by bylo předčasné úplně zrušit nabídku ostatních minutkových jídel a denních menu, protože i jejich prodej má vzrůstající tendenci. Organizace by si měla i vzhledem k nákladům na provoz (především mzdovým) rozmyslet, zdali nadále provozovat restauraci nebo provoz změnit na bistro s rychlým občerstvením. Z ekonomického hlediska by se jevilo provozování bistra s rychlým občerstvením, jako ekonomičtější (nižší náklady především na mzdy kuchařů), na druhou stranu by někteří návštěvníci, kteří si zvykli na restauraci a na nabídku minutkových jídel a denního menu zklamání z jejich zrušení, což by byl obrovský krok zpátky. Z výsledků dotazníkového průzkumu sice vyplývá, že jsou návštěvníci spokojeni s nabídkou služeb v restauraci, to je možné ale přičítat i tomu, že před rekonstrukcí vyla nabídka jídel jen postavena především na párku v rohlíku a studených pokrmech.

Z odpovědí oslovených návštěvníků v dotazníkovém průzkumu vyplývá, že by bylo vhodné nabídku nápojů rozšířit o nápoje z čerstvého ovoce, Smoothie, Shake, čepované limonády, čepovaný bírel, více druhů piv, ochucená piva, míchané nápoje.

Z připomínek a návrhů na teplá jídla by bylo vhodné do nabídky zařadit pizzu, grilovaná jídla, fast food, ovarové koleno a polévky.

Ze studených jídel a pochutin by bylo vhodné doplnit nabídku o zeleninové, ovocné a těstovinové saláty, chlebičky a zákusky.

Důležitým produktem restaurace mohou být i rauty pro firmy, které budou realizovat pro své zaměstnance ve sportovním komplexu firemní akce.

Součástí nabídky restaurace jsou i denní a víkendová menu. Tato menu využívají především zaměstnanci organizace, zaměstnanci okolních organizací. Tento produkt by bylo vhodné zachovat, bude ale potřeba, aby se ze současných 30 prodaných denních menu postupně zvýšil minimálně na dvojnásobek.

V rámci sportovního komplexu využívá restaurace pro prodej občerstvení i bistro ve sportovní hale. To je provozováno v době pořádání větších akcí, především sportovních soutěžních utkání a turnajů. V rámci nabídky jídel tohoto bistra, kde je nyní

prodáván pouze párek v rohlíku, by bylo vhodné ji rozšířit o další jídla rychlého občerstvení, např. klobásu, hamburger, hranolky.

Vzhledem k tomu, že hlavní sezóna sportovního komplexu bude začínat opět až v září, bylo by vhodné, aby organizace využila získaných informací a ve spolupráci s nějakou odbornou firmou na gastroprovozy připravila novou nabídku, která by více vyhovovala návštěvníkům a pomohla by lepší ekonomice restaurace. Ekonomiku restaurace mohou určitě zlepšit i navržené balíčky služeb s občerstvením, prodloužení pobytu na bazéně s využitím občerstvení v mokřém baru, pořádáním dalších různých akcí, realizací firemních akcí pro jejich zaměstnance.

5.3.2 Cena

Organizace rozděluje svou činnost na hlavní a vedlejší. V rámci hlavní činnosti, což je provozování krytého bazénu, sauny a sportovní haly organizace vždy předkládá návrh cen zřizovateli, který tyto ceny schvaluje. Ve vedlejší činnosti organizace provozuje především restaurační služby, kde si stanoví ceny sama.

Vzhledem k plánované realizaci balíčků služeb by bylo vhodné, aby si organizace dohodla se zřizovatelem možnost stanovení těchto cen ve své kompetenci. Je samozřejmostí, že zřizovatel jako hlavní donátor a poskytovatel finančního příspěvku chce mít kontrolu nad stanovováním cen, ale v případě akčních balíčků, by bylo schvalování těchto cen velice zdoluhavé a komplikované. Především při stanovování ceny balíčků se soukromými subjekty by to bylo problematické.

Jak již bylo výše deklarováno, ceny nabízených služeb v hlavní činnosti nejsou určovány tak, aby prodej služeb pokryl náklady a organizace by byla v zisku. To je v současné době u většiny sportovních komplexů podobného typu v České republice nemyslitelné. Ale vzhledem k tomu, že organizaci hrozí v budoucnosti, že jí bude poskytován menší příspěvek na provoz a organizace si bude muset na provoz vydělat ve větší míře vlastní činností, bude potřeba zvýšit návštěvnost a využitelnost komplexu, ale taktéž prosadit u zřizovatele zvýšení některých cen vstupného a pronájmů.

Každé zvyšování cen u takovýchto městských zařízení je velice citlivé a jedná se často i o politickou záležitost. Vedení města nerado přistupuje ke zvyšování cen. Pro jejich

zvyšování je vždy potřeba předkládat dostatečné argumenty, na základě vyhodnocení nákladů, hospodaření a obvyklých cen v podobných zařízeních v jiných městech. Pokud však je zřizovatel ochoten ceny dotovat v takové míře, jak tomu je doposud, není potřeba, aby byly nějakým způsobem navyšovány. Ani v rámci dotazníkového průzkumu nebyly připomínky nebo návrhy v oblasti cen vznášeny. Z toho lze usuzovat, že současné ceny jsou pro návštěvníky a uživatele sportovního komplexu přijatelné.

Na čem by ale organizace měla více zapracovat, to je slevový a motivační systém. V současné době je možné vstupné a pronájemy platit hotově, platební kartou nebo tzv. „sportovní peněženkou“, což je čipová karta, kterou je možno nabít peněžní hotovostí. Sleva 10% je poskytována zákazníkům, kteří si nabijí sportovní peněžku částkou 1000,- Kč. Tato sleva platí pro vstup na bazén, do sauny a pro sportovní halu. Při platbě sportovní peněženkou v restauraci sleva neplatí.

Organizace by se měla pokusit nastavit slevový systém tak, aby byl pro návštěvníky více motivační. Současný slevový systém není motivační a zajímavý především pro návštěvníky, kteří využívají komplex pravidelně. I v dotazníkovém průzkumu byly zmiňovány požadavky na lepší slevový systém. Jednalo se o požadavky celoročních permanentek nebo možnost získání větších slev při nabití sportovní peněžky vyšší částkou.

Organizace by mohla zvážit několik možností slevového systému, které by mohli přinést jak uspokojení zákazníkům, tak požadovaný efekt pro organizaci, což je častější využívání jednotlivých služeb a vyšší příjmy.

Návrhy slevového systému

Zvážit celoroční nepřenositelnou permanentku v rámci sportovní peněžky pro neomezený vstup na krytý bazén a do sauny nebo samostatně na bazén a do sauny. Problematické by bylo stanovení ceny. Tato otázka se mohla stát součástí dotazníkového výzkumu, což se nestalo. Bylo by vhodné v rámci dalšího výzkumu tuto otázku předložit návštěvníkům, aby se vyjádřili, kolik by byli ochotni za takovou celoroční, případně půlroční permanentku zaplatit. Cenu pro tento výzkum by mohla být stanovena 5.000 Kč za celoroční možnost využívání sauny nebo bazénu samostatně. A 10.000 Kč rok za neomezené využívání bazénu a sauny na 12 měsíců.

Větší možnost získání slevy by mohla být poskytnuta při nabíjení sportovní peněženky vyššími částkami. V současné době je poskytována sleva 10% při nabití sportovní peněženky částkou 1000 Kč. Větší motivací předplatit si více služeb by mohlo být následující poskytování slev. Nabití sportovní peněženky částkou 1000 Kč – sleva 10 %, 2000 Kč – 15%, 3000 Kč – 20 %, 5000 Kč – 25 %.

Slevový systém by bylo vhodné nastavit i v restauraci. Zde je však potřeba počítat se slevou i při tvorbě samotných cen nápojů a jídel. Je nemyslitelné, aby byly v restauraci poskytovány stejné slevy jak u vstupného na krytý bazén a saunu. Zajímavá by mohla pro zákazníky být sleva i 5%, ale i s touto slevou by bylo potřeba počítat při tvorbě cen. Každopádně by i tato sleva určitě motivovala zákazníky využívat k platbě více předplacenou sportovní peněženku.

Další možností podpory využívání restaurace i ostatních služeb by byly motivační bonusy, které by bylo možné získat jak v restauraci tak i při návštěvě bazénu nebo sauny. Například při konzumaci 6 jídelních menu by bylo možné získat bonus na vstup na bazén zdarma, při 12 menu vstup zdarma do sauny.

Opačným směrem by se mohla podporovat návštěva restaurace. Za každý vstup na bazén nebo do sauny by návštěvník získal bonus v hodnotě např. 10 Kč, který by se mohl návštěvníkům kumulovat a mohl být následně využit při platbě v restauraci.

Všechny tyto návrhy je potřeba ekonomicky propočítat a zjistit, zdali je schopen pokladník tyto slevy v rámci sportovní peněženky realizovat.

Ceny v restauraci jsou navrhovány vedoucí restaurace a schvalovány vedením organizace. Vzhledem k tomu, že ekonomické výhledy restaurace do konce roku nejsou příznivé, je potřeba provést revizi cen jak na vstupech, tak i na výstupech. Je především potřeba provést inventuru kalkulace jídel, protože k ekonomické ztrátě dochází v rámci restaurace v kuchyni. To však je způsobeno více vlivy, vysoké náklady na kuchaře, spotřeba energií. Tvorbu nového sortimentu jídel i tvorbu jejich prodejních cen by bylo vhodné konzultovat s odbornou poradenskou firmou.

5.3.3 Distribuce

Prodej služeb je uskutečňován především přímo na recepci ve sportovním komplexu, kde dochází k prodeji vstupného na krytý bazén, do sauny a k jednorázovým pronájmům sportovní haly. Dlouhodobější objednávky, především pro pronájem sportovní haly jsou přijímány osobně, telefonicky nebo mailem zaměstnancem vedení organizace.

Ke zlepšení distribuce především pronájmu sportovní haly by měla organizace využít rezervačního systému, díky kterému by mohli potenciální zákazníci vidět vytíženost sportovní haly a měli by ihned možnost si sportovní halu prostřednictvím internetu objednat a zároveň i on-line zaplatit. V současné době využívá organizace rezervační systém, ten ale není přístupný veřejnosti. Na internetových stránkách organizace pouze zveřejňuje vždy týdenní plán vytížení sportovní haly a otevírací dobu krytého bazénu a sauny.

Vzhledem k tomu, že se zákazník za poskytovanou službou musí dopravit a ne naopak, je potřeba, aby cesta zákazníka do sportovního komplexu byla co nejméně komplikovaná. Většina obyvatel města Třinec ví, kde se komplex nachází a může se vzhledem k poloze sportovního komplexu dopravit pěšky, autobusem nebo i autem. Je ovšem mnoho zákazníků, kteří za službami sportovního komplexu přijíždějí z okolních obcí či jiných regionů. Ne všichni používají ve svých automobilech navigační systém, proto je nutné, aby byly při příjezdu do města z hlavních komunikací umístěny navigační cedule, které by spolu s dalšími cedulemi ve směru ke sportovnímu komplexu umožňovaly lepší a pohodlnější orientaci a cestu ke sportovnímu komplexu. Současný navigační informační systém je nedostatečný a je potřeba, aby byl navržen a realizován nový.

Určitě by stálo za zvážení zjistit možnosti vybudování zastávky místní hromadné dopravy přímo před sportovním komplexem. Nejbližší autobusová zastávka je vzdálena asi 400 m od komplexu. Vzhledem k tomu, že současná generace je stále pohodlnější, stálo by určitě za to zjistit, jak by se na tento návrh díval provozovatel městské hromadné dopravy a taktéž dopravní odbor a vedení města. Vzhledem k tomu, že před sportovním komplexem je vybudovaná autobusová zastávka pro 2 autobusy, dopravující děti plavecké školy, se tato otázka nejeví jako bezpředmětná. Další možností, jak umožnit pohodlnější dopravu návštěvníků do sportovního komplexu je využití místní taxislužby. Organizace by mohla mít uzavřenou vzájemně výhodnou smlouvu s některým

z provozovatelů taxislužby, který by mohl za výhodných podmínek pro všechny strany dopravovat zákazníky do sportovního komplexu i zpět.

Organizace by mohla zvážit i založení e-shopu na svých internetových stránkách, prostřednictvím kterého by mohla prodávat své služby zákazníkům. Prostřednictvím e-shopu by mohla nabízet balíčky služeb, slevové nabídky atd. Mohla by se pokusit vyzkoušet i některý ze slevomatových prodejců, především pro období, kdy návštěvnost je nízká.

Nejdůležitějším místem distribuce je však pro organizaci místo přímého prodeje služeb, což je samotný sportovní komplex a především jeho recepce. Interiér vstupu je příjemný, dobrým dojmem působí i recepce. Organizace by měla zapracovat na kvalitě obsluhy návštěvníků. Je potřeba, aby si recepční více uvědomili, že jsou na recepci pro zákazníky a ne opačně. Je potřeba, aby recepční pravidelně procházely tréninkem, díky němuž se jejich přístup k zákazníkům zlepší a zlepší se tak celková kvalita nabízených služeb. Pokud u těchto recepčních nedojde ke zlepšení ani po upozorněních, školeních a trénincích, je potřeba, aby organizace uvažovala o ukončení pracovního poměru a nahradilo je novými recepčními, které si budou více uvědomovat důležitost jejich přístupu k zákazníkům. V rámci vstupního prostoru a recepce by bylo vhodné zapracovat na zlepšení akustiky v prostoru, která se projevuje negativně především při větším množství návštěvníků.

5.3.4 Komunikace

Komunikace jako jeden z nejdůležitějších nástrojů organizace využívá, ale nekoordinovaně a bez plánování. Měla by si vytvořit plán pro komunikaci, který by měl obsahovat cíle komunikace, rozpočet a taktiku komunikace. V další části této kapitoly jsou uvedeny návrhy ke zlepšení komunikace.

Internet a facebook

Organizace využívá ke své komunikaci se zákazníky především internetové stránky, které jsou nově vytvořené a splňují parametry dnešní doby. V rámci internetových stránek je však potřeba neustále aktualizovat údaje, které se mění. Jedná se především o plán akcí a facebook. Zákazníci určitě sledují plán akcí, takže by bylo vhodné, aby se v této sekci

objevovaly všechny akce, které se ve sportovním komplexu a v celém areálu dějí. Důležitým komunikačním nástrojem je v dnešní době facebook, který je taktéž ke komunikaci nedostatečně využíván. Jak již bylo řečeno v předešlých kapitolách, je to způsobeno především tím, že nemá organizace vytvořenou pozici marketingového manažera, který by se zabýval pouze marketingem a s ním spojenou komunikací se zákazníky a veřejností. Zavedení funkce manažer marketingu je pro marketingové řízení organizace nezbytná. Facebook je velice důležitým nástrojem pro komunikaci. Ta však musí být kreativní, vtipná a zajímavá, aby vzbudila u zákazníků emoce a zájem. Je potřeba se vžít do role zákazníka, který potřebuje být něčím upoután a podle toho komunikaci provádět.

Reklama

Organizace reklamu příliš nevyužívá. Vzhledem k tomu, jaké služby organizace nabízí, je potřeba, aby do reklamy investovala organizace více než doposud. Vzhledem k tomu, že nabízí služby široké veřejnosti, je potřeba, aby cílila svou reklamu na širokou veřejnost a u některých nabídek, které jsou určeny pouze určitému segmentu, je potřeba směřovat tuto reklamu přímo danému segmentu.

Reklama je v rámci komunikace nejdražší formou komunikace. Proto je potřeba zvážit kolik finančních prostředků si může organizace na reklamu dovolit uvolnit financí. Před spuštěním reklamní kampaně je potřeba si dobře promyslet, co se od reklamy očekává a koho by měla oslovit. Konkrétní návrhy na reklamu jsou uvedeny v následující části.

Reklama v knihovně, kině, domu dětí mládeže, kulturní dům Trisia. To jsou taktéž organizace města, se kterými by bylo možné si recipročně poskytnout reklamní plochy. Tato zařízení určitě navštěvují potencionální zákazníci. Tato reklama nemusí být příliš nákladná, stačí zakoupení stojanů a jejich výroba.

Reklama na autobusových zastávkách. V současné době organizace využívá bezplatně 2 autobusové zastávky na hlavní trase městské hromadné dopravy. Vzhledem k tomu, že jsou autobusové zastávky ve vlastnictví města Trinec, využívá tuto reklamní plochu zdarma. Organizace by se měla pokusit získat alespoň další 2 zastávky pro jejich využití jako reklamní plochu.

Autobusové nádraží – je taktéž ve vlastnictví města. Organizace by se zde měla taktéž pokusit získat bezplatně výhodné reklamní plochy, které by mohly oslovovat především obyvatele z okolních obcí. K zvážení se nabízí i prostor vlakového nádraží, kde by bylo potřeba vyjednat podmínky s Českými drahami. Mohli by tak být oslovováni návštěvníci z okolních obcí, kteří sem přijíždějí především za prací, ale i návštěvníci z jiných regionů. V rámci autobusového nádraží je provozována i velkoplošná obrazovka, která by byla taktéž vhodná pro reklamu. K reklamním účelům je možné využít i obrazovky přímo v autobusech. Vzhledem k tomu, že město Třinec nemalými prostředky dotuje místní dopravu, mohla by se organizace pokusit možnost jejich využití k reklamě prostřednictvím vedení města. Reklama na autobusech místní dopravy je velice nákladná, jen samotný polep autobusu se pohybuje v řádu desítek tisíc. Vynaložené prostředky by tak nepřinesly potřebný efekt.

Velice účinným nástrojem pro reklamu může být dobře připravený reklamní spot. Náklady na výrobu reklamního spotu nejsou sice malé, ale pokud bude spot dobře vymyšlen s vtípem a humorem, tak se tato investice vyplatí. Případný spot by prezentován především na regionální kabelové televizi, v městském kině a taktéž prostřednictvím internetu.

Na reklamní spolupráci by se měla organizace dohodnout i s hokejovým klubem HC Oceláři Třinec, jehož extraligová hokejová utkání navštěvuje pravidelně 4 až 5 tisíc diváků.

Podpora prodeje

Pro podporu prodeje je potřeba, aby organizace vymýšlela krátkodobé akce, které by zákazníky zaujaly a znovu u nich probudily zájem o nabízené služby. Mohlo by se jednat o nějaké zážitkové akce s výhodným vstupným, které by zákazníky opět přilákaly do sportovního komplexu, kde by se mohl zákazník seznámit třeba s dalšími novinkami, které ho zaujmou a přimějí opět k častějším návštěvám. K podpoře prodeje je možné opět využít v komunikaci internetové stránky, facebook, infomaily, místní noviny, rádio, kabelová televize. I zde by bylo možné využít ke komunikaci spolupráce s hokejovým klubem, kde je možné v krátkém čase a na jednom místě předat informaci velké skupině osob.

Public relations

Public relations je pro organizaci velice důležitá. Nejen organizace, ale i její zřizovatel město Třinec si přeje, aby organizace měla mezi veřejností dobré jméno a aby byla vnímána pozitivně. K tomu je potřeba, aby organizace častěji prezentovala v médiích své úspěchy, nové zajímavé produkty atd. Je potřeba, aby veškeré zajímavé akce, které organizace pořádá nebo spolupořádá, aby se objevily minimálně v místních a regionálních novinách a v kabelové televizi. Události a akce, které veřejnost zajímají, by měla organizace častěji prezentovat formou PR článků nebo nějakým tiskovým prohlášením. Před akcí a taktéž v rámci zhodnocení události i po jejím konání. Důležité pro tuto oblast je, aby se organizace snažila o dobré a korektní vztahy s jednotlivými médii a měla tak větší možnost prezentovat pozitiva organizace a naopak odvracet nepravdivé informace a fámy.

Přímý marketing

Organizace se sice o přímý marketing pokouší, ale je nedostatečný. Opět to naráží na to, že organizace nemá marketingového manažera, který by nejen přímý marketing, ale celou marketingovou komunikaci koordinoval a řídil. Určitě by bylo vhodné, aby organizace využívala častěji přímého marketingu. K přímé komunikaci používá organizace infomail a facebook. I výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že infomail není v současnosti tím hlavním komunikačním nástrojem. Bylo by vhodné, aby organizace udělala revizi mailových adres v databázi a zabývala se tím, proč tomu tak je. Pro účinné praktikování přímého marketingu je potřeba, aby měla organizace o zákazníkovi informace, které jsou pro komunikaci důležité. V současné době má organizace databázi návštěvníků, především těch, kteří si zakoupili tzv. sportovní peněženku. Je potřeba, aby organizace provedla i revizi této databáze a následně provedla opatření, která by napomohla postupné doplnění informací k jednotlivým zákazníkům (e-mail, tel. číslo) a u nových zákazníků vymyslet příjemnou formu, jak přimět zákazníky, aby požadované údaje poskytli.

Je potřeba, aby organizace využívala způsob komunikace, který komunikující emocionálně nějakým způsobem zaujmou. V současné době využívá organizace jednosměrnou komunikaci, bude vhodné, aby se organizace zaměřila více na obousměrnou komunikaci. Tato komunikace je náročná na kreativitu a také čas, ale určitě může se zákazníky vytvořit daleko lepší vztahy než tomu je doposud.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byl návrh marketingové koncepce příspěvkové organizace Stars Třinec, jejíž cílem je zvýšení návštěvnosti a vytiženosti sportovního komplexu. Zvýšení návštěvnosti krytého bazénu v roce 2015 o 50% a v roce 2016 o dalších 30%. Zvýšení návštěvnosti sauny v roce 2015 o 70 % a v roce 2016 o 30%. Zvýšení vytiženost sportovní haly v roce 2015 é 30% a v roce 2016 o dalších 30%. Vzhledem k vývoji ekonomiky restauračního provozu byl navrhnout cíl na konci roku, aby nevykazovala restaurace ztrátu. Cíl pro rok 2016 by měl být u restaurace navržen na konci roku 2015 na základě dosažených ekonomických výsledků v roce 2015.

První část diplomové práce byla věnována teoretickým poznatkům, které se soustředily na neziskové organizace, jejich charakteristikou, členěním jejími specifiky. Další část byla věnována marketingu všeobecně, marketingu neziskových organizací a služeb. V rámci části věnované marketingu byl kladen důraz na celkovou marketingovou koncepci, její marketingový výzkum, marketingová strategie a marketingový mix.

V další části byly stanoveny problémy, cíle, hypotézy, metody a postupy diplomové práce. Byly stanoveny 3 hypotézy, jejichž výsledek je uveden níže.

Analytická část diplomové práce byla zaměřena na analýzu makroprostředí organizace, analýzu vnějšího a vnitřního mikroprostředí, dotazníkové šetření, vyhodnocení hypotéz. Vyhodnocení hypotéz:

Hypotéza H_1 – alespoň 70% návštěvníků je spokojeno se službami ve sportovním komplexu. Z 337 vyplněných odpovědí v dotazníku vyjádřilo spokojenost se službami 329 respondentů, což představuje z celkového počtu 97,6 %. (otázka č. 10) V rámci otázky č. 11 vyjádřilo spokojenost se službami 92,06 respondentů. Z vyhodnocení výsledků je možné hypotézu H_1 jednoznačně potvrdit. Po kompletním vyhodnocení výsledků vyjádřilo spokojenost více než 92,65 % respondentů.

Hypotéza H_2 – většina zákazníků by uvítala balíčky služeb. Z odevzdaných 326 odpovědí by uvítalo balíčky služeb 172 (52,8%) respondentů. Tato hypotéza se potvrdila. Většina zákazníků by balíčky služeb uvítala.

Hypotéza H₃ – většina návštěvníků je spokojena s nabídkou jídel v restauraci. Z 311 odpovědí vyjádřilo spokojenost s nabídkou jídel 202 (65%) osob. Hypotéza, že většina návštěvníků je spojena s nabídkou jídel se potvrdila.

Všechny 3 hypotézy byly dotazníkovým průzkumem potvrzeny.

Po vyhodnocení analytické části byla provedena SWOT analýza, která nastínila silné a slabé stránky organizace a její příležitosti a hrozby. Výsledky SWOT analýzy následně sloužily k návrhu doporučení využití marketingových nástrojů pro zlepšení fungování organizace.

V návrhové části jsou zpracovány návrhy marketingové koncepce s důrazem na marketingovou strategii a marketingový mix. Implementace těchto návrhů může organizaci pomoci k naplnění poslání organizace a jejich marketingových cílů.

Jednoznačně nejdůležitějším krokem, který by měla organizace učinit je změna organizační struktury a vytvoření místa marketingového manažera. Ten by se měl věnovat pouze marketingu a snažit se o pravidelný marketingový výzkum, uplatnění marketingové strategie a zavedení koordinovaného využívání marketingového mixu.

Organizace by se měla v rámci marketingového řízení více a častěji věnovat marketingovým výzkumům, směřovat své zacílení na nejdůležitější segmenty, v rámci tvorby produktů klást velký důraz na balíčky služeb. Více by se měla soustředit na komunikační mix, ve kterém má největší nedostatky.

Sportovní komplex má po rekonstrukci ty nejlepší předpoklady pro poskytování kvalitních služeb. Bude jen na managementu, jak těchto předpokladů využije. K tomu ji může napomoci i návrh nové marketingové koncepce, kterou jsem v diplomové práci uskutečnil. Věřím, že marketingové návrhy, které jsem v diplomové práci prezentoval, může organizaci pomoci k modernímu marketingovému řízení.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9
- BARČÍK, T. *Holistická marketingová koncepce*. Praha: Ústav práva a právní vědy, o.p.s., 2013. ISBN 978-80-905247-2-9
- ČASTORÁL, Z. *Tvůrčí přístup při tvorbě bakalářských a diplomových prací*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2012. ISBN 978-80-7452-025-9
- HANNAGAN, J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
- HORNER, S. a J. SWARBROOKE. *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0202-9.
- REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vyd. Praha: Eskira s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-54-5
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Marketing v cestovním ruchu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4209-0.
- JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P., *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2
- KOTLER, P. *Marketing management*. 12. evropské vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1539-5
- KOTLER, P., WONG, V., J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*., 4. evropské vydání, Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
- MORÁVEK, Z., A. MOCKOVČIAKOVÁ a D. PROKŮPKOVÁ. *Příspěvkové organizace*. 5. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s., 2011. ISBN 978-80-7357-626-4

ROUBAL, O. I. PETROVÁ A F. ZICH. *Metodologie marketingových výzkumů*. 1.vyd. Praha: Edice Eupress, 2014. ISBN 978-80-7408-092-0

ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 5.vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0

VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb-efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8

Seznam použitých zahraničních zdrojů:

Barica, J. a kol. *Marketing a riadenie úspešného manažera*. Bratislava: Verlag Dashöfer, vydavateľstvo s.r.o. 2010. ISSN: 1338-3078.

Matůš, J., Petranová, D. *Nové trendy v marketingovej komunikácii*. Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnavě. 2011. ISBN: 978-80-8105-335-1

Sharková, M. *Personálny marketing a pesonálny manažment*. Bratislava: Ekonom. 2010. ISBN 978-80-225-3049-1

Seznam použitých internetových zdrojů

AQUAPARK OLEŠNÁ. *Ceník*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://aquapark-olesna.cz/kryty-aquapark-cenik>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo ČR 2014*. [online]. 31.03.2016 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Věková struktura obyvatel ČR 2014*. [online]. 31.03.2016 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-4-ctvrtleti-2014-qtwqsbs3uw>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2014*. [online]. 29.12.2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/5-makroekonomicke-ukazatele9059>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2014*. [online]. 29.12.2014 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/8-zivotni-podminky1061>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka moravskoslezského kraje 2015*. [online]. 11.03.2015 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xt/prumerna - mzda- v-moravskoslezskem-kraji-v-1-az-4-ctvtletu-2014>

FINSKÁ SAUNA KOMORNÍ LHOTKA. *Ceník sauny*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sauna-komorni-lhotka.cz/cena.html>

HOTEL GOLEBIEWSKI WISLA. *Park wodny tropikana*. [cit. 2015-4-20]. Dostupné z: <http://www.golebiewski.pl/wisla/atraccje/park-wodny-tropikana>

HOTEL FRIDRICH. *Wellness*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.hotelfridrich.cz/www/cz/wellness/>

HOTEL VITALITY. *Ceník wellness*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.hotelvitality.cz/cenik>

KOMPLEX ZAGROŃ ISTEbNA. *Park wodny*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.istebna.org/park-wodny-olza.html>

KRYTÝ BAZÉN BYSTRICE. *Turistické infocentrum Bystřice* [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <http://www.bystrice.cz/turista/volnocasove-aktivity/>

SPORTCENTRUM SMILOVICE. *Ceník sportovišť*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.sportcentrum-smilovice.cz/sportoviste/cenik/>

SPORTOVNÍ HALA BYSTRICE. *Turistické infocentrum Bystřice*. [cit. 2015-04-20] Dostupné z: <http://www.bystrice.cz/turista/volnocasove-aktivity/>

RELAXCENTRUM. *Vitální svět – ceník*. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.relaxtrinec.cz/cenik/>

ŠMANOVÁ, G. *Volný čas*. Centrum pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR, tisková zpráva, Praha, 2009 [online] 14.1.2010 [cit. 2015-04-01]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a3718/f3/100994s_OZ100114.pdf

Seznam zdrojů interní dokumentace:

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Fotoarchiv Stars 2014.*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Účetní uzávěrky 2011,2012,2013,2014.*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Účetní uzávěrka, 1-3.měsíc 2013*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Účetní uzávěrka, 1-3.měsíc 2015*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Vnitřní směrnice 2015.*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Zpráva o činnosti v roce 2013.*

INTERNÍ DOKUMENTACE PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STARS. *Zpráva o činnosti v roce 2014.*

SEZNAM OBRÁZKŮ, FOTOGRAFIÍ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník členění národního hospodářství.....	12
Obrázek 2: Schéma organizační struktury.....	69

Seznam fotografií

Foto 1: Sportovní hala.....	64
Foto 2: Krytý bazén	65
Foto 3: Sauna	65
Foto 4: Restaurace	66

Seznam grafů

Graf 1: Návštěvnost krytého bazénu v letech 2011-2013.....	56
Graf 2: Návštěvnost sauny v letech 2011-2013	56

Seznam tabulek

Tabulka 1: Zdroje financování.....	67
Tabulka 2: Náklady a příjmy sportovního komplexu dle středisek v roce 2013	68
Tabulka 3: Náklady a příjmy sportovního komplexu za 1.-3. měsíc 2013.....	68
Tabulka 4: Náklady a příjmy sportovního komplexu za 1.-3. měsíce 2015.....	68
Tabulka 5: Pohlaví, věk a povolání respondentů.....	75
Tabulka 6: Místo bydliště	75
Tabulka 7: Kde jste se dozvěděli, že je sportovní komplex znovu otevřen?	76
Tabulka 8: Jak vnímáte zrekonstruovaný komplex a jeho sportoviště?	76
Tabulka 9: Jaké jsou Vaše motivy návštěvy sportovního komplexu?	76
Tabulka 10: Kdy navštěvujete sportovní komplex?	77
Tabulka 11: Jak často navštěvujete sportovní komplex Stars?.....	77
Tabulka 12: Jste spokojeni se službami sportovního komplexu?.....	77
Tabulka 13: Spokojenost návštěvníků.....	77
Tabulka 14: Uvítali byste vytvoření balíčků více služeb v rámci jednoho vstupného? ..	78
Tabulka 15: Které akce by respondenti ve sportovním komplexu uvítali?	78
Tabulka 16: Navštěvujete po aktivitách ve sportovním komplexu restauraci?	79
Tabulka 17: Jste spokojeni s nabídkou jídel v restauraci?.....	79
Tabulka 18: Využití mokrého baru při prodloužení doby pobytu na bazéně.	79
Tabulka 19: Jste dostatečně informováni o tom, co se děje ve sportovním komplexu?..	80

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
----------------------------------	----------

Příloha A – Dotazník

Vážená paní,

Vážený pane,

dovolujeme si Vás oslovit a požádat Vás o pomoc při zjišťování přání a postřehů zákazníků sportovního komplexu STaRS Třinec (komplex krytého bazénu, sauny a sportovní haly). Tento dotazník je vyplňován za účelem rozšíření a zlepšení služeb návštěvníkům. V dotazníku kroužkujte, dopisujte.

Děkujeme Vám za Vaši ochotu a Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Dotazník je anonymní.

1. Vaše povolání:

a) žena.

b) muž

2. Váš věk je:

a) do 15 let

b) od 16 do 25 let

c) od 26 do 40 let

d) od 41 do 60 let.

3. Vaše povolání je:

a) student

b) zaměstnanec

c) podnikatel

d) důchodce

e) nad 60 let

f) jiné.....

4. Místo Vašeho bydliště?

a) Třinec

b) Odjinud :

5. Kde jste se dozvěděli, že je sportovní komplex znovu otevřen?

a) od známého

b) z novin

c) z kabelové televize

d) z internetových stránek STaRS

e) z infomailu STaRS

f) odjinud :

6. Jak vnímáte zrekonstruovaný komplex a jeho sportoviště?

a) rekonstrukce se vydařila

b) rekonstrukce mohla být zdařilejší

c) neumím posoudit

7. Jaké jsou Vaše motivy návštěvy sportovního komplexu?

- a) aktivity ve sportovní hale a ostatních sportovních sálech
- b) návštěva krytého bazénu
- c) návštěva sauny
- d) doprovod dítěte na trénink
- e) návštěva restaurace
- f) jiné důvody, které?.....

8. Kdy navštěvujete sportovní komplex?

- a) spíše přes týden
- b) spíše o víkendu
- c) přes týden i o víkendu

9. Jak často navštěvujete sportovní komplex STaRS?

- a) pravidelně 1x týdně
- b) pravidelně 2-3x týdně
- c) vícekrát týdně
- d) nepravidelně, příležitostně

10. Jste spokojeni se službami sportovního komplexu?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

11. Jak byste ohodnotil Vaši spokojenost na těchto místech? (Zakroužkujte prosím známku jak při hodnocení ve škole.)

- | | | | | | |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| a) recepce | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) krytý bazén | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) sportovní hala | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d) sauna | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) restaurace | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

12. Co byste si přáli, aby se zlepšilo?

- a) na recepci:
- b) na krytém bazéně:.....
- c) ve sportovní hale:
- d) v sauně:.....
- e) v restauraci:.....

13. V současné době je vstup na bazén, do sauny a další sportoviště řešen samostatně. Uvítali by jste vytvoření balíčků, v jejichž rámci by bylo možné využívat na základě jednoho vstupného více služeb?

- a) ano b) ne c) nevím

14. Uvítali byste, kdyby organizace připravovala následující akce ve sportovním komplexu?

- a) více sportovních akcí
b) kulturní akce
c) animační programy
d) privátní i firemní akce se sportem, včetně občerstvení
e) narozeninové balíčky pro jubilanty
f) saunové ceremoniály
g) jiné (jaké?):

15. Navštěvujete po aktivitách ve sportovním komplexu restauraci?

- a) vždy nebo skoro vždy b) někdy c) vůbec

16. Jste spokojeni s nabídkou jídel v restauraci ?

- a) ano b) ne c) nevím

17. Máme v plánu upravit nabídku v restauraci a přizpůsobit ho přímo Vám. O co byste rozšířili nabídku naší restaurace? Co byste v nabídce rádi měli?

- a) nápoje:
b) teplá jídla:
c) studená studená jídla:
d) nějaké jiné dobroty:

18. Přímo na krytém bazénu je taktéž možnost občerstvení v mokrém baru, které se v současné době příliš nevyužívá. Využívali byste tuto možnost, kdyby se v rámci stejného vstupného prodloužila doba možnosti pobytu na bazéně?

- a) ano b) ne c) nevím

19. Jste dostatečně informováni o tom, co se děje ve sportovním komplexu?

- a) ano b) ne c) nevím

20. Co byste dle Vašeho názoru navrhli organizaci STaRS ke zlepšení? (třeba i v rámci ostatních sportovišť služeb v celém sportovním areálu)

.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Radek Procházka

Obor: Management cestovního ruchu

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Marketingová koncepce příspěvkové organizace (na příkladu Stars Třinec, p.o.)

Rok: 2015

Počet stran textu: 96

Počet stran příloh: 3

Počet titulů české literatury a pramenů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 16

Vedoucí práce: Doc. Ing. Lubomír Kmeco, Ph.D.