

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

Návrh komunikační strategie dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou na rok 2012
Diplomová práce
(magisterská)

Autor: Filip Hirňák, Rekreologie
Vedoucí práce: Ing. Lenka Bartková
Olomouc 2011

Jméno a příjmení autora: Filip Hirňák

Název bakalářské práce: Návrh komunikační strategie dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou na rok 2012

Pracoviště: Katedra Rekreologie

Vedoucí: Ing. Lenka Bartková

Rok obhajoby: 2011

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá marketingovou strategií dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou, která vychází z aktuálního stavu této organizace. Hlavním cílem práce je analýza současné marketingové strategie této organizace a návrh nové strategie, která bude efektivnější a povede ke zvýšení obsazenosti ozdravovny.

Klíčová slova: marketing, management, nezisková organizace, dětská ozdravovna, positioning

Souhlasím s půjčováním diplomové práce v rámci knihovních služeb.

Author's first name and surname: Filip Hirňák

Title of master thesis: Layout of marketing strategy for children sanatorium Pec pod Sněžkou on 2012

Department: Department of Rekreology

Supervisor: Ing. Lenka Bartková

The year of presentation: 2011

Abstract: This thesis deals with marketing strategy of sanatorium for children in Pec pod Sněžkou. This strategy comes out from actual state of this organization. Main part of this thesis is analysis of actual marketing strategy of the sanatorium and plan new strategy that will be more effective and will lead to higher occupation of the sanatorium.

Key words: marketing, management, non-profit organization, sanatorium for children, positioning

I agree with lending of this thesis in library range.

Děkuji Ing. Lence Bartkové a MUDr. Pavlu Malkrabovi za pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování diplomové práce.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod odborným dohledem, uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 28. 5. 2011

.....

Obsah:

1 Úvod.....	10
2 Syntéza poznatků.....	11
2.1 Základní pojmy	11
3 Neziskové organizace.....	13
3.1 Charakteristika neziskových organizací	13
3.2 Neziskový sektor.....	14
3.2.1 Neziskový veřejný sektor.....	15
3.2.2 Neziskový soukromý sektor	15
3.2.3 Sektor domácností.....	16
3.3 Poslání neziskové organizace	17
3.4 Cíle a strategie	17
3.5 Organizování.....	18
3.6 Personalistika	19
3.7 Vedení a motivování.....	20
3.8 Kontrola	20
4 Marketing	21
4.1 Marketingový mix.....	22
4.2 Nástroje marketingového mixu.....	22
4.2.1 Produkt	22
4.2.2 Cena.....	23
4.2.3 Místo (Distribuce).....	23
4.2.4 Propagace	23
5 Strategie neziskových organizací	25
5.1 Role marketingu ve strategickém plánování.....	25
5.2 Analýza trhu.....	26
5.3 Segmentace trhu	27
5.3.1 Výhody segmentace	29
5.3.2 Positioning.....	30
5.4 Marketingová komunikace.....	31
5.5 Komunikační mix	32
5.6 Reklama	32

5.7 Podpora prodeje.....	33
5.8 Osobní prodej.....	33
5.9 Přímý marketing.....	34
5.10 Public relations.....	34
5.10.1 Nástroje public relations.....	35
6 Cíl práce.....	37
6.1 Dílčí cíle.....	37
7 METODIKA.....	38
7.1 Primární data.....	38
7.2 Sekundární data.....	38
7.3 Použité techniky výzkumu.....	39
7.3.1 Technika rozhovoru.....	39
7.3.2 Technika sekundární analýzy dat.....	40
7.3.3 SWOT analýza.....	40
8 Základní informace o organizaci – Sdružení dětských ozdravoven a léčeben okresu Trutnov.....	41
9 Dětská ozdravovna Karkulka a Mělnická bouda – Pec pod Sněžkou.....	42
9.1 Podmínky pro účast na pobytu.....	42
9.2 Charakteristika zařízení.....	43
10 Definování konkurenčního prostoru.....	44
10.1 Analýza konkurence.....	44
11 Interview s MVDr. Jaromírem Hejzlarem.....	47
12 Interview s MUDr. Pavlem Malkrabem.....	48
12.1 Shrnutí rozhovorů.....	49
13 Analýza obsazenosti Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou za roky 2008,2009, 2010.....	50
14 Výsledky.....	53
14.1 SWOT analýza.....	53
14.2 Shrnutí analýz a rozhovorů na základě 5P marketingového mixu (Product, Price, Promotion, Place, People).....	53
15 Návrh nové komunikační strategie.....	55
15.1 Navržení komunikace.....	55
15.2 Výběr vhodných nástrojů a kanálů komunikace.....	57

15.3 Volba komunikačního mixu	57
15.4 Harmonogram komunikační strategie.....	60
15.5 Měření efektivity a dosažení cílu, vyhodnocení výsledků	60
16 Diskuze.....	61
17 Závěry.....	63
18 Souhrn	64
19 Summary	65
20 Referenční seznam	66
21 Přílohy	69
21.1 Příloha č. 1	69
21.2 Příloha č. 2	71
21.3 Příloha č. 3	74

1 Úvod

Globalizace a rychlý technický rozvoj vede k tomu, že se nám zlepšuje komfort bydlení, máme usnadněn přesun do zaměstnání, internet nám urychluje a zjednodušuje komunikaci, množství „hyper“, „super“ a „giga“ obchodů nás zaplavuje zbožím a potravinami všeho druhu a hlavně podle poslední módy. Je třeba se však podívat na problém z druhé strany. Jakou daň platíme za všechny vymoženosti moderní doby?

Mnozí z nás si to ani neuvědomují, ale tím, že máme vše hned a trvanlivě zabaleno, si zhoršujeme kvalitu života po stránce ekologické. Zvýšená zátěž na životní prostředí má negativní dopad na naše zdraví. Nejvíce ohroženou skupinou dnešní civilizace jsou děti a to hned z několika důvodů. Za prvé jejich rodiče mají „degenerativní“ predispozice moderní civilizace, které už v genofondu předávají svým dětem. Mezi hlavní bych zařadil, sklon k obezitě a přejídání se a s tím související další nemoci jako jsou Diabetes Mellitus II., hypertenze, astma apod. Dalším významným faktorem je výchova. Kdy rodičové, aby zajistily chod domácnosti po materiální stránce, tráví víc a víc času kariérou a v práci. Díky tomu jejich děti postrádají motivaci k pohybu a tvůrčí činnosti. Nikdo jim to neukáže, nikdo se jim nevěnuje a jejich vrstevníci jsou na tom stejně, takže jejich hlavní náplní dne je televize, facebook nebo jiná sociální síť na internetu a vyjídání ledničky.

Stát se v této oblasti zatím snaží působit jako „tlumič“ těch nejhorších následků a celé to odnáší pojišťovnictví a zdravotní sektor. Jeden z těchto tlumících systému je sdružení dětských ozdravoven. Tyto ozdravovny se nacházejí ve vysokohorském prostředí národních parků a jejich cílem je poskytovat ozdravné pobyty za účelem zlepšení jejich zdravotního stavu. Většina těchto ozdravoven se specializuje právě na výše zmíněné nemoci a problémy.

Během pobytu se klienti pohybují v prostředí s jedinečnými klimatickými podmínkami a jsou motivováni k pohybu. Taktéž o ně dbá odborný lékařský dozor, který dohlíží na zdravotní stav jednotlivců. Veškeré náklady spojené s pobytem jsou hrazeny pojišťovnami, tudíž finanční zátěž je minimální. Z toho vyplývá, že prostředky pro prevenci a intervenci na zdravý životní styl dítěte jsou k dispozici, avšak dle mého názoru nejsou adekvátně využívány. Tato práce má za cíl zjistit jak dané zařízení funguje, jak je využíváno a pakliže je využití nedostatečné navrhnout způsoby jak tento problém řešit.

2 Syntéza poznatků

2.1 Základní pojmy

Marketingová strategie – ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům (v rozšířeném pojetí i vůči zaměstnancům firmy a jejím dodavatelům), zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace (včetně distribučních kanálů, způsobu propagace, reklamy, cenové politiky atd.). Marketingová strategie by měla být v souladu (být součástí) celkové strategie firmy (Horner, 2003).

Nezisková organizace – není založena za účelem zisku, důvodem založení je: charitativní činnost, dobročinná činnost, podpora skupiny osob v podnikání, politice nebo jiných oblastech společenského života (www.neziskovky.cz).

Sociální služby – můžeme charakterizovat jako všechny služby, a to krátkodobé i dlouhodobé povahy, které jsou poskytovány oprávněným uživatelům, tzn. jsou určeny osobám nebo skupinám osob, které se ocitnou v nepříznivé sociální situaci, již nemohou samostatně řešit ani s využitím jiných systémů sociální ochrany. Takovým osobám poskytují podporu při sociálním začleňování a ochranu před sociálním vyloučením s cílem umožnit jim zapojení do běžného života společnosti (Šimková, 2006, 9).

Management – je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů (Hrabovský, 2006, 7).

Marketing – proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací (Šafaříková, 2003, 14).

Příspěvková organizace – u příspěvkové organizace, tedy právnické osoby veřejnoprávního charakteru, je hlavním účelem převzetí takových činností v působnosti zřizovatele, které jsou hodny veřejného zájmu, jsou také zpravidla neziskové, a tudíž jejich zabezpečení není pro soukromý sektor zajímavé z důvodů ekonomických (Lorencová, 2003).

Komunikace – proces sdělování, eventuálně vyměňování významů. V tomto obecném významu je komunikace chápána v různé šíři od jakéhokoliv způsobu sdělování v různých oblastech (mezi živými organismy vůbec, mezi neživými útvary, mezi živými organismy a neživými útvary) až po sociální komunikaci, s níž je často zaměňována, resp. jakákoliv komunikace je považována za sociální komunikaci (Geist, 1992, 172).

Marketingová komunikace (též promotion, propagace) – jsou třetím prvkem marketingového mixu, který sestává z produktu, ceny, propagace a prodeje (tzv. čtyři „P“ – Product, Price, Promotion, Place). Marketingové komunikace tvoří reklama, podpora prodeje, direkt marketing, public relations, osobní prodej a sponzoring. Public relations podporují v marketingových komunikacích prodej výrobků a služeb (Svoboda, 2006, 55).

Dětská ozdravovna – zdravotnické zařízení, které poskytuje na základě odborného návrhu dlouhodobou preventivní péči. Hlavním úkolem je podpořit zdraví v nejširším pojetí (jednoty tělesného, duševního a společenského blaha) anebo je-li jakkoli narušeno pak usilovat o návrat k jeho žádoucí normě (Bednaříková, 2003, 4).

3 Neziskové organizace

Neziskové organizace mají své zastoupení téměř v každé zemi a jejich počet každým dnem narůstá. Jsou to občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a zařízení církve.

Jak uvádí Rektořík (2001, 39) „Jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.“

Existuje hodně organizací, které na první pohled vypadají jako podnikatelské subjekty. Něco vyrábí, prodávají a dosahují zisk. Pro získání statutu nezisková organizace proto musí splňovat jasnou podmínku. „...získané peníze musí být použity zásadně k realizaci poslání organizace, nikoliv k obohacení jejich vlastníků. Poslání organizace přitom musí souviset s výkonem nějakých veřejných služeb“ (Caywood, 2003, 514).

3.1 Charakteristika neziskových organizací

V roce 1990 byl československým Federálním shromážděním přijat zákon č. 83/1990 sb. „O sdružování občanů“ a zákon č. 84/1990 sb. „O právu shromažďovacím“. První z těchto zákonů dal občanům demokratickou možnost se sdružovat. Dřívější termín spolek byl nahrazen pojmem sdružení (Anderle, 2007).

V české republice jsou NO zastoupeny ve všech oblastech lidské činnosti, avšak ne všechny oblasti jsou podporovány stejnoměrně ze strany veřejnosti. Například sociální, zdravotní a témata z oblasti sportu, jsou podporovány více, než věda a výzkum.

Základní charakteristika vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/92 Sb., o daních z příjmů. „Jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.“ (Rektořík, 2001, 39)

Pokud bychom chtěli uvést nějaké společné znaky neziskových organizací, které charakterizují neziskové organizace, tak podle Šimkové (2006, 10) jsou to následující:

- jsou právníckými osobami (s výjimkou organizačních složek),
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- nejsou založeny za účelem tvorby zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

Soukromé neziskové organizace mají společné znaky tyto:

- mají ze zákona povolenou svoji autonomii, tzn.: nejsou řízeny z vnějšího okolí,
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (kromě některých profesních komor, např. Lékařská komora),
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

Rektořík (2001, 13) a Šimková 2006 rozděluje národní hospodářství do následujících sektorů:

- a) ziskový (tržní) sektor,
- b) neziskový (netržní) sektor,
- c) veřejný sektor,
- d) soukromý sektor,
- e) sektor domácností.

3.2 Neziskový sektor

Přesnou definici neziskového sektoru naše právní úprava neobsahuje. Tento pojem vychází spíše z anglického „non-profit“, a jeho chybného překladu. U nás by se více hodil pojem nevýdělečný, jelikož i neziskový sektor jako takový zisk produkuje, akorát to není za účelem vytváření soukromých finančních prostředků, ale finančních prostředků, které jsou posléze aplikovány zpět do rozvoje a plnění cílů organizace.

Je taktéž součástí národního hospodářství, avšak subjekty zde získávají prostředky pro svoji činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem není zisk ve finančním vyjádření, ale dosažení užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby (Outlá, 2008).

3.2.1 Neziskový veřejný sektor

Státní neziskový sektor se (v ekonomickém smyslu, nikoli z právního hlediska) skládá z veřejných institucí a z organizací působících jednak v ústřední správě, jednak v regionální a municipální samosprávě.

Je součástí neziskového sektoru a je financován z veřejných financí. Řízen a spravován je veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytování veřejné služby (Šimková, 2006).

Vládní (statní, veřejné) organizace jsou ty, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionálních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace (Škarabelová, 2005)

3.2.2 Neziskový soukromý sektor

Nestátní neziskové organizace (NNO), které vznikají na základě potřeb občanů. Jejich zaměstnanci jsou placeni, ale velkou část práce zastávají dobrovolníci, kteří v nich pracují bez nároku na finanční odměnu. Pokud tyto organizace nějaké příjmy z vlastní činnosti získají, použijí je pro další činnost a potřebnou pomoc (nerozdělí si je tedy mezi sebou). Neziskové organizace jsou protiváhou státního a soukromého sektoru a měly by doplňovat nabídku státních a soukromých služeb či vytvářet služby nové.

Je to ta část národního hospodářství, jejímž cílem není zisk, ale přímý užitek. Je financován ze soukromých financí (příspěvek z veřejných financí se nevyklučuje), tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své soukromé

finance do určité produkce nebo distribuce statků, aniž by jim tento vklad přinesl finančně vyjádřený zisk (Šimková, 2006).

Pokud chceme přesněji definovat NNO, můžeme použít stručnou charakteristiku od Škarabelové (2009), která vymezuje pět základních vlastností:

- a) **institucionalizací** – tj. mají určitou institucionální strukturu, jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány
- b) **soukromé** – tedy jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To znamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura NNO je v podstatě soukromá.
- c) **neziskové** – ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.
- d) **samosprávné a nezávislé** – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit sami sebe. Nekontroluje je stát ani instituce stojící mimo ně.
- e) **dobrovolné** – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách.

3.2.3 Sektor domácností

Je tvořen lidmi, kteří svým vstupem na trh produktů a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků. Tento sektor má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací (Šimková, 2006).

3.3 Poslání neziskové organizace

Poslání neziskové organizace je klíčovým faktorem, který určuje činnosti, jakými se bude daná organizace zabývat a jak se bude dále vyvíjet. Kvalita poslání a způsob komunikace poslání na jednotlivé pracovníky organizace ovlivňuje to, jak bude organizace úspěšná. Od poslání se odvíjejí dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle, kterých chce organizace dosáhnout, a také strategie neboli cesty k dosažení stanovených cílů. Tyto strategie poté určují konkrétní činnosti realizované neziskovou organizací (Faiglová, 2008).

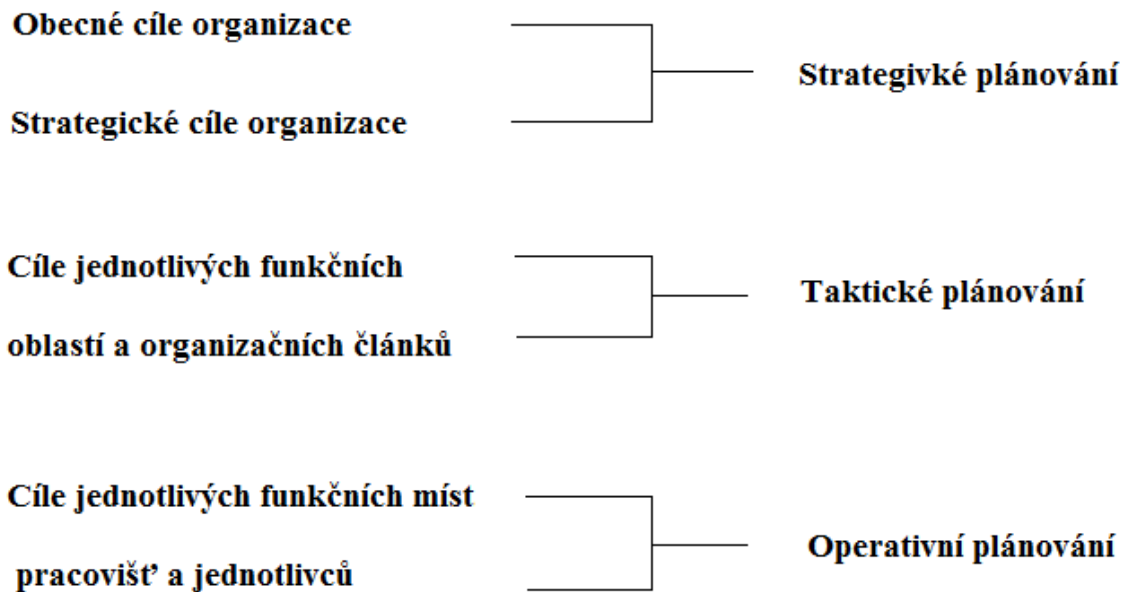
Podle Lukeše, Lukešové (2005) je definice poslání podmínkou pro registraci všech neziskových právních typů. Ne všechny organizace však poslání definují jasně a srozumitelně. Někdy je poslání spíše formální, bez představy skutečné vize, ze které by daná organizace měla vycházet. Avšak i přesto může být neziskový sektor vzorem pro sektor firemní. V dříve realizovaném výzkumu přes devadesát procent neziskových organizací uvedlo, že mají poslání a že jej komunikují všem zaměstnancům.

Na poslání dále navazuje strategický plán a stanovení dlouhodobých cílů organizace. Tyto dvě složky by měli vycházet z vize organizace a dále ji rozvíjet, tak aby bylo jasné, kam organizace směřuje a jak předběžně bude vypadat její vývoj.

3.4 Cíle a strategie

Cíle jsou předpokládané stavy, v nichž je vyjádřen budoucí efekt činnosti organizace. Ve správně stanovených cílech jsou formulovány nejen očekávané efekty, ale i kritéria evaluací. Cíle mohou být i dočasné, krátkodobé, ale také dlouhodobé. Mohou se i měnit, pokud poslání bylo naplněno (Novotný, 2008, 39).

Podle Truneček (1997, 59) je možné, že cíle můžou mít různou hierarchickou podobu a tvořit hierarchickou strukturu cílů organizace, které odpovídá soustava plánů (Obrázek 1).



Obrázek 1. Hierarchická soustava cílů a návaznost na soustavu plánů (Truneček, 1997)

Bárta (2007) ve své publikaci uvádí, že náplní strategického plánování je odpovědět, proč organizace existuje, kdo jsou její klienti, jaké mají potřeby a za pomoci jakých programů je možné tyto potřeby co nejlépe uspokojit s omezenými zdroji. S tím souvisí i to jak zabezpečit dostatek finančních prostředků a otázka, zda je lepší rozšiřovat aktivity nebo se zaměřit na zlepšení těch současných. Neziskové organizace jsou nuceny strategicky plánovat také v závislosti na požadavcích dárců z řad veřejné správy a EU (strukturální fondy).

3.5 Organizování

Organizování je činnost, jejímž cílem je vytváření funkční organizační struktury. To znamená uspořádání prvků podniku a jejich vzájemných vztahů (vazeb) v soustavě. Přičemž mezi prvky podniku patří lidi a výrobní prostředky a za soustavu si můžeme dosadit organizaci, podnik nebo firmu. Na proces organizování a tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky. Názorně je shrnuje názor amerického odborníka Ernesta Daleho, značený jako „OSCAR“ (Vodáček, 1999, 104). Jde o zkratku:

Cíle	–	O bjektives; dosažení cílů organizace,
Specializace	–	S pecialization; zaměření se na určitý druh činnosti,
Koordinace	–	C oordination; optimální spolupráce a komunikace,
Pravomoc	–	A uthority; vedení, vřízení,
Zodpovědnost	–	R esponsibility.

Výsledkem organizování je organizační struktura, která představuje vnitřní uspořádání organizace neboli vnitřní hierarchii. V postatě jde o základní kostru instituce, která umožňuje plnit její vytyčené cíle. Organizační struktura je složena z organizačních útvarů, které tvoří jednotlivé organizační stupě.

V čele organizačních útvarů jsou vedoucí. Mezi jednotlivými organizačními stupni představují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Z tohoto pohledu mluvíme o stupních řízení tvořených vedoucími jednotlivých organizačních útvarů, kteří vytvářejí řídicí strukturu:

4. stupeň řízení – ředitel organizace
3. stupeň řízení – ředitel ozdravovny
2. stupeň řízení – vedoucí provozu
1. stupeň řízení – staniční sestra

3.6 Personalistika

Podle Koubka (1998, 11) „Lidské zdroje mají klíčový význam pro organizaci, jsou jejím největším bohatstvím. Význam lidských zdrojů je zdůrazňován i v současném moderním trendu managementu.“

Podle tohoto není dnes hlavním zdrojem výroby kapitál, práce, technologie, ale jsou jí informace, know-how a hlavně znalosti, vědomosti a zkušenosti pracovníků. Z toho vyplývá, že lidské zdroje a jejich řízení v podstatné míře rozhodují o tom, jak bude organizace úspěšná.

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, 19) vymezili personalistiku následovně: „Personalistika znamená obor, jehož předmětem je personál organizací různého druhu a vytváření příznivých podmínek pro jeho uplatnění, využití a rozvoj ve prospěch dosažení provozních a rozvojových cílů organizací. Personalistika zároveň znamená specifický díl administrativy každé organizace (podniku, firmy, instituce)

a specializovanou organizační „technologii“, zabývající se zaměstnanci a jejich záležitostmi s přednostním ohledem na zájmy organizace.“

3.7 Vedení a motivování

Vedení je součástí řídicí činnosti každého manažera a znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů.

Vedení tudíž není jenom rozdělování úkolů mezi jednotlivé pracovníky, ale také ovlivňování postojů a chování. Z toho vyplývá, že manažer má poznávat potřeby, přání a touhy svých podřízených. Musí přitom uplatňovat specifické sociální dovednosti, mezi které patří umění komunikace, spolupracovat, motivovat apod.

Pojem motivace můžeme charakterizovat jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka (vnitřní pud, který nás vede k dosahování svých cílů). Řízení nebo také vedení vyžaduje vytvářet takové prostředí, jednotlivci spolupracují za účelem dosažení podnikových cílů. Cílem manažera tedy není manipulace s lidmi, ale poznání toho, co lidi motivuje. V moderní době stoupla důležitost stimulace pracovníků a pracovních týmů. Vznikají tak celé systémy řízení, jejichž filosofie je založena na pobídkách (hmotných i nehmotných). (Šimková, 2006)

3.8 Kontrola

Kontrola zjišťuje skutečný stav a porovnává ho se stavem plánovaným. Posláním kontroly je zajistit včasné rozpoznání odchylek od původních záměrů, které jsme si vytyčili při formulování vize, cílů a strategie organizace. Kontrola má dále za úkol rozbor těchto odchylek a přijetí závěrů k nim. Jako poslední fáze managementu má kontrola širší význam, než kontrola prováděná v rámci ostatních fází řídicího procesu (tzn. plánování, organizování, personální zajištění,...). Není založena jenom na porovnávání dat a přijímání následných opatření, ale zároveň prověřuje, zdali jsou ostatní manažerské funkce prováděny správně. Lze jí tak považovat za supervizi ostatních prováděných kontrol. Taky plní funkci jakési zpětné vazby. Dává informace vedoucím pracovníkům o tom, jak probíhá jimi řízený proces. Odchytky mohou být z hlediska formulovaných cílů buď pozitivní (jsou lepší než záměr) nebo negativní (při narušení norem, pravidel, atd). (Šimková, 2006)

4 Marketing

„Marketing je proces plánování a realizace koncepce cenové politiky, podpory a distribuce idejí, zboží a služeb s cílem tvořit a směřovat hodnoty a uspokojovat cíle jednotlivců i organizací.“ (De Pelsmacker, 2001)

Marketingová koncepce byla původně vyvinuta pro výrobní podniky s cílem dosáhnout zisku na základě uspokojení zákazníka. Pozdější vývoj však ukázal, že marketing se netýká pouze prodeje výrobků, ale že ho lze přenést i do oblasti služeb, osob a myšlenek. V České republice na toto jako první zareagovali odborníci na bankovníctví a pojišťovnictví, dále je následovalo zdravotnictví pak oblast vzdělání a umění, později organizace zabývající se sociálními službami a charitativní organizace.

Trh v oblasti neziskových organizací nefunguje stejně jako v podnikatelském sektoru, kde je tvorba ceny důsledkem střetu mezi nabídkou, poptávkou a konkurencí. Má svá specifika:

- a) cena není tvořena nabídkou a poptávkou
- b) konkurenční prostředí v daných podmínkách nepůsobí nebo neexistuje
- c) zisk není měřítkem efektivnosti hospodaření organizace

(Měřinská, 2007)

Stanovení marketingových cílů, cílových segmentů a umístění na trhu, jichž má být dosaženo, i marketingových nástrojů je podřízeno výše uvedeným cílům. Marketér má k dispozici řadu nástrojů marketingového mixu. Tyto nástroje se dělí do 4 skupin neboli 4P marketingového mixu: **Product**/Výrobek (u NO přínos, prospěšnost společnosti), **Price**/Cena, **Place**/Umístění, **Promotion**/Propagace (Bárta, 1997).

Někteří autoři, jako například Kotler (2001) přidávají ke 4P marketingového mixu ještě pojem **People**/Lidé. Toto páté P marketingového mixu nabývá v dnešní době velkého významu, jelikož lidé zaměstnaní ve firmě nebo organizaci, tvoří základní kámen marketingového mixu, protože pokud cílům firmy nevěří zaměstnanci, nemůže jich být nikdy dosaženo.

4.1 Marketingový mix

Philip Kotler a Gary Armstrong (2004, s. 105) uvádějí v publikaci o marketingu *Marketing* následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.“

4.2 Nástroje marketingového mixu

4.2.1 Produkt

Produkt je charakterizován jako hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací. V marketingu je produkt pojímán širěji než v běžném životě. Tímto termínem se označuje celková nabídka zákazníkovi – tedy nejen zboží nebo služba samy o sobě, ale také další abstraktní nebo symbolické skutečnosti jako prestiž výrobce či prodejce, obchodní značka, kultura prodeje a další. Pomocí těchto doplňkových atributů, které dotvářejí konečnou podobu produktu, lze na trhu dosáhnout konkurenční výhody (Jakubíková, 2008).

Produkt se skládá ze tří vrstev. Unikátní základní užitek, který se prodává. Ve skutečnosti je to unikátní prodejní prvek, specifická pozice daného výrobku ve vědomí zákazníka. Značka je často shrnutím, vizualizací klíčového užítku a všeho, co je s tím spojeno. Užitek se musí převést v něco uchopitelného, hmotného – druhá úroveň produktu jsou hmotné prvky. Vlastnosti produktu úroveň jeho kvality, jeho varianty, vzhled a balení nebo prostředí služby jsou důležitými nástroji, které udělají produkt hmotným. Rozšířený produkt přidává jádru na hodnotě a zajímavosti pro zákazníka. Rozšířený produkt se dá definovat jako povrchová servisní vrstva. Zahrnuje komplexnost servisu, služby navíc a gratis, postupy pro řešení stížností a reklamací (Pavelečka, 2008).

4.2.2 Cena

Cena je jediným marketingovým nástrojem, který nic nestojí, naopak je zdrojem prostředků pro výrobu a marketingové aktivity. Deklarovaná cena je oficiální cenou produktu, i když se pro zvýšení atraktivnosti tohoto nástroje používají různé formy slev a bonusů. Cena je velmi silným marketingovým nástrojem. Její snížení přiláká zákazníky, avšak zároveň snižuje marži a zisk. Dobrý marketing by měl být charakteristický tím, že se co nejvíce vyhýbá používání cenových nástrojů (De Pelsmacker, 2001).

Cena je vlastně vyjádřením hodnoty zboží nebo služby. Tato hodnota je dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi. Může mít i podobu – tzv. barteru – kdy je jeden produkt směňován za produkt jiného charakteru a hodnota zboží je vyjadřována vztahem k jinému zboží (Horáková, 1992).

4.2.3 Místo (Distribuce)

Zboží, které je výsledkem hospodářské činnosti jednotlivých výrobců, se musí dostat ke spotřebiteli, případně k zákazníkovi z hospodářské sféry. Tento pohyb zboží od výrobce k uživateli nazýváme distribucí. Smyslem distribuce je zajistit přesun zboží od výrobní firmy tak, aby zákazník mohl zakoupit potřebný výrobek v geograficky příhodném místě, ale také v době a v množství, jež mu vyhovuje (Horáková, 1992).

Místo uvádí, kde a jak se bude produkt prodáván, včetně distribučních cest, dostupnosti distribuční sítě, prodejního sortimentu, zásobování a dopravy.

4.2.4 Propagace

Propagace je čtvrtým nástrojem marketingového mixu zprostředkovávající informační tok vhodným způsobem jak pro spotřebitele, tak i pro firmu. Propagace či komunikace je nedílnou součástí moderního marketingu.

Propagace říká, jak se spotřebitelé o produktu dozvědí (od přímého prodeje přes public relations, reklamu a podporu prodeje). (Kotler, 2004)

Účinný marketingový mix vhodně kombinuje všechny proměnné tak, aby byla zákazníkovi poskytnuta maximální hodnota a splněny firemní marketingové cíle. Je to soubor osvědčených nástrojů k realizaci firemní strategie.

Aby však marketingový mix fungoval efektivně, marketér na něj nesmí pohlížet ze strany prodávajícího, ale kupujícího. Tím se z marketingového mixu 4P stává 4C:

- Product je nahrazen pojmem Customer Value (hodnota pro zákazníka)
- Price se mění na Cost to the Customer (zákazníková vydání)
- Place je substituováno Convenience (zákazníkové pohodlí)
- Promotion je nahrazeno Communication (komunikace se zákazníkem)

(Kotler, 2004)

5 Strategie neziskových organizací

5.1 Role marketingu ve strategickém plánování

Marketing hraje klíčovou roli ve strategických plánech společnosti hned několika způsoby, následovně je rozděluje Kotler (2007) ve své knize Moderní marketing:

- **Filozofie:** zajišťuje základní filozofii – strategie by se měla točit kolem uspokojování potřeb významných skupin zákazníků.
- **Vstupy:** marketing zajišťuje vstupy pro strategické plánování, když pomáhá identifikovat atraktivní příležitosti a odhaduje potenciál společnosti k jejich využití.
- **Strategie:** v rámci jednotlivých podnikatelských jednotek marketing připravuje strategie pro dosažení cílů dané jednotky.

Soustřeďuje pozornost na skutečné problémy, ukazuje potřebu změn, nutí rozlišovat alternativy a učí změnám postojů také tím, že názory musejí být podloženy fakty.

Fáze marketingového strategického plánování:

- a) **Fáze analýzy a prognózy** - Výchozím bode strategického plánování je vypracování strategické analýzy a prognózy vývoje prostředí
- b) **Cíle a strategie podnikatelských oborů** - Marketingové cíle by měly být členěny hierarchicky na cíle pro obory podnikání a dále pak na cíle pro konkrétní marketingové nástroje (marketingový mix)
- c) **Určení strategie subjektů trhů** – v rámci strategie subjektu trhu je třeba nejprve vyjasnit, zda se bude přistupovat k jednotlivým segmentům výrobek – trh jednotnou, či diferencovanou strategií a zda musí být ve vztahu k rozvoji trhu a okolí přijat ofenzivní, či defenzivní postoj.
- d) **Zhodnocení a volba strategií** – strategie jsou cestami vedoucími k naplnění cílů. Při jejich hodnocení uskutečněném před volbou strategie se testuje jejich konzistence, nároky na kompetence a plnění funkce:

- Test konzistence – prověřuje bezproblémovost alternativ mezi sebou
 - Test kompetencí – zkoumá, zda byly vybrány hospodárně realizovatelné alternativy
 - Funkční test – zkoumá alternativy z hlediska požadavků na prostředky při zavedení a z hlediska účinku podle stupně dosažení cíle.
- e) **Strategické rozpočtování** – rozumí se kvantifikování zadaných úkolů pro každou strategickou jednotku (SBU) v peněžních jednotkách. Rozpočtování se týká nejen nákladů, ale i výkonů (obrat, podíl na trhu, relativní tržní podíl, zisk aj.)
- f) **Implementace marketingových strategií** – realizace strategie je spjata s kooperací, koordinací, motivací, odpovědností a komunikací.
- g) **Kontrola marketingové strategie** – týká se všech postupů, které firma (obor podnikání) uskuteční k naplnění svých cílů, nikoli pouze konečných výsledků. Je žádoucí zajistit 3 základní aspekty kontroly: kontrolu konzistence, kontrolu premis, kontrolu provedení.

5.2 Analýza trhu

Marketing začíná analýzou potřeb, které výrobky nebo služby uspokojují. Je logické, že identifikací a výběrem jistého druhu potřeb vylučujeme potřeby jiné. Pro přesné zacílení strategie marketingového mixu, musíme nejdříve provést důkladnou analýzu trhu. Správný marketér nepodceňuje průzkum. Marketing začíná výzkumem anebo studiem potřeb zákazníků a vytváří strategie, které odpovídají na otázku, jak tyto potřeby zákazníků uspokojit. Dokonce i v dnešní době se ještě stává, že někteří výrobci tento přístup opomíjejí a zabývají se jen tím, jak vyrobené výrobky či vytvořené balíčky služeb prodat. Pokud chceme být úspěšní marketéři, nejdříve si musíme odpovědět na tyto otázky:

- a) Kde je můj trh?
- b) Jaké jsou tam potřeby?
- c) Kdo jsou mí budoucí zákazníci?

- d) Mají odpovídající kupní sílu?
- e) Vydají své peníze za mé služby?
- f) Jakým způsobem kupují a kdy?
- g) Mám na to, abych tyto zákazníky získal?
- h) Co mě to bude vše stát?
- i) Kdy se mi vrátí investice?
- j) Jaký bude můj zisk?

Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory prostředí analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí. Včasná reakce firem na měnící se podmínky prostředí je nutná k tomu, aby nejen přežily, ale také prosperovaly.

Prostředí firmy lze analyzovat různým způsobem. Někteří dávají přednost analýze prostředí, které člení na prostředí managementem firem kontrolovatelné a prostředí obtížně kontrolovatelné, někdy i zcela nekontrolovatelné (Berman, Evans, 1986). Baker a Hart (1989, 1992) se zabývají faktory prostředí, které mají vliv na úspěch firmy v konkurenčním úsilí. (in Jakubíková, 2008)

Marketingová situační analýza obvykle začíná analýzou prostředí firmy. Pojem prostředí je zpravidla charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Tím někým může být člověk, rodina, podnik, místo atd. – souhrnně řečeno, je to určitý subjekt. Na jeho chování působí jak kladné, tak záporné vlivy prostředí, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku.

5.3 Segmentace trhu

„Pojmy segmentace, cílové zaměření a umístění na trhu představují podstatu strategického marketingu“ (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007).

- a) **Cílení tržní segmentace** je identifikace homogenních zákaznických skupin, které mají obdobné chování a spotřební zvyklosti a na které je možno působit vybranými marketingovými nástroji.
- b) **Segmentace trhu** je proces plánování, který rozdělí velký trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním.
- c) **Segmentovat trh** znamená rozčlenit trh na homogenní podmnožiny spotřebitelů, na které je možné působit vybranými marketingovými nástroji.
- e) **Podnikové strategické plánování** = proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie
- f) **Strategické marketingové plánování** = proces sloužící formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu

Segmentace trhu je proces plánování, který rozdělí velký trh na menší homogenní celky (cílové skupiny), které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a nákupním chováním. V druhém kroku si firma zvolí ten segment trhu, který nejlépe odpovídá jejímu poslání a stanoveným cílům. Aby marketér našel nejlepší způsob zachycení struktury trhu, musí vyzkoušet různé segmentační proměnné, ať už samostatně nebo v kombinacích. Hlavní proměnné segmentace trhu jsou:

- a) **Geografická** – vyžaduje rozdělení trhu na různé geografické jednotky, jako jsou národy, státy, regiony, země, města nebo čtvrti,
- b) **Demografická** – znamená rozdělení trhu na skupiny podle věku, pohlaví, sexuální orientace, náboženství, velikosti rodiny, příjmu, vzdělání, ...,
- c) **Psychografická** – rozděluje kupující do skupin podle společenské třídy, životního stylu nebo povahových rysů. Lidé ze stejné demografické skupiny mohou mít naprosto odlišné psychografické charakteristiky,
- d) **Behaviorální** – rozděluje kupující do skupin podle znalostí, postojů, použití produktu nebo odezvy na něj (Kotler, 2007).

5.3.1 Výhody segmentace

Segmentace, má své výhody a nevýhody. Jak ukazuje marketingová praxe, výhody jednoznačně převažují. Výhodnost segmentace se zejména projevuje ve čtyřech oblastech:

- **uspokojení potřeb zákazníka:** je jednou z hlavních výhod segmentace. Tím, že je vyvinut a vyroben výrobek podle potřeb a přání určitého zákazníka, jsou vytvořeny větší předpoklady, že bude s výrobkem více spokojen,
- **efektivnější stimulace a distribuce výrobku:** Pokud je na trh uváděn určitý výrobek, který je přizpůsoben přání určitého okruhu zákazníků, jen tento okruh zákazníků dostává o výrobku informace. Zároveň bude firma distribuovat výrobek pouze pro určitou skupinu zákazníků. V praxi to znamená, že firma nemusí používat stimulačních nástrojů (např. reklamy) pro ostatní části trhu. Své výrobky bude propagovat prostředky působícími především na příslušný segment. Stejně tak výrobek nemusí být dosažitelný všem zákazníkům. Může se prodávat pouze v síti specializovaných obchodů.
- **přizpůsobení výrobku zákazníkovi:** nevede pouze k většímu uspokojení potřeb zákazníka. Vyšší uspokojení umožňuje firmě počítat za výrobek vyšší cenu, protože zákazník je v daném případě ochoten zaplatit za výrobek s požadovanými vlastnostmi více. Vyšší stanovená cena vytváří předpoklady pro získání vyšší míry zisku.
- **získání konkurenční výhody:** tím, že je vyroben a nabídnut na trhu výrobek odlišný od ostatních, vzniká nový trh, na kterém nemusí být tak silná konkurence. Svou další aktivitou, zaměřenou na další rozvoj výrobku a rozšiřování segmentu, může podnik svou konkurenční převahu posilovat. Vytváří tak předpoklady, aby se na tomto trhu stal leadrem.

5.3.2 Positioning

Podle Kotlera (2007, 502) je: „Positioning neboli také pozice produktu, znamená způsob jakým je produkt definován zákazníky z hlediska důležitých atributů – místo, které produkt zaujímá v myslích zákazníků vůči konkurenčním produktům.“

Patrick De Pelsmacker (2001, 140) definuje pojem: „Positioning značky nebo produktu je jeho odlišení od konkurentů v povědomí zákazníků. V tomto procesu musíme vzít v úvahu složitost vnímání, pocitů a dojmů zákazníka týkajících se značky nebo produktu. Zákazník totiž umísťuje značku do určitých asociačních schémat, dokonce i v těch případech, kdy firma aktivně nepropaguje konkurenční výhody svých produktů.“

5.3.2.1 Strategie positioningu

Chceme-li formovat svojí pozici na trhu, musíme si položit šest základních otázek:

- a) Jakou pozici máme v současnosti ve vědomí stávajících a budoucích zákazníků?
- b) Jakou pozici chceme mít?
- c) Co musí firma udělat pro repositioning?
- d) Máme dostatečný rozpočet pro vytvoření a udržení nové pozice?
- e) Jsme schopni udržet konzistentní strategii positioningu?
- f) Je náš kreativní přístup v souladu se strategií?

Vizuálním nástrojem, který se používá nejčastěji pro umístění značky je mapa vnímání neboli mapování, kde osy grafu vyjadřují důležité dimenze pro zákazníka. Každá značka získává skóre na bázi obou dimenzí a mapa ukazuje, kde má značka stejné charakteristiky.

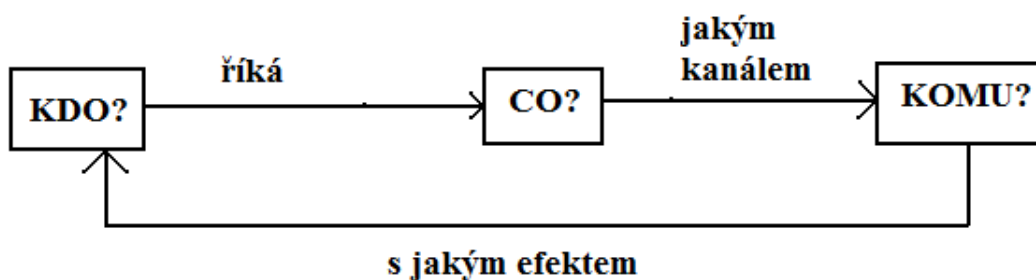
Positioning na základě vlastností produktu a jeho přínosu je založen na výlučném prodejním prvku (Unique Selling Proposition, USP), díky němuž se značka nebo produkt stávají pro cílovou skupinu něčím zvláštním.

(Pelsmacker, 2001)

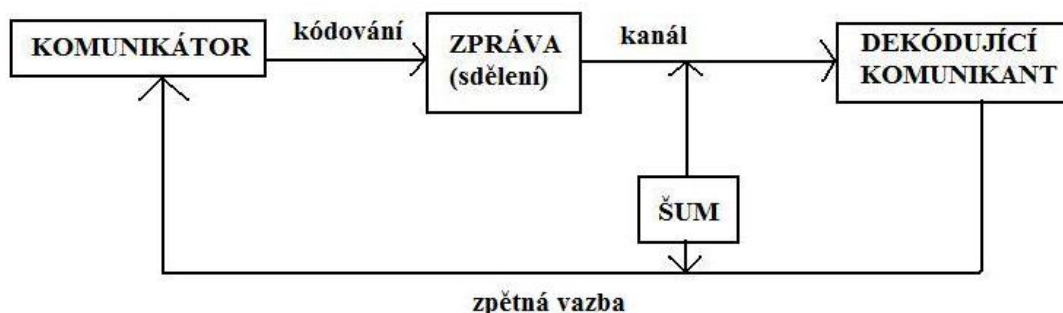
5.4 Marketingová komunikace

Pod pojmem komunikace si většina z nás představí výměnu informací mezi dvěma a více subjekty. Takto vnímanou komunikaci můžeme dále dělit na verbální, neverbální, duchovní apod. Pokud však mluvíme o komunikaci ve spojení s marketingem, jedná se o proces, ve kterém je zapojeno množství nástrojů marketingové komunikace jako je reklama, public relations, osobní prodej atd.

Komunikace jako proces dle H. D. Lasswell z roku 1948 – Obrázek 2, Miroslav Foret tento model rozšířil a specifikoval Obrázek 3.



Obrázek 2. Lasswellovo komunikační schéma (Foret, 2003)



Obrázek 3. Kybernetický model komunikace (Foret, 2003)

komunikátor – ten, kdo má produkt, nápad, informaci a důvod ke komunikaci, producent zprávy;

kódování – převedení, vyjádření předmětu komunikace do souboru prvků, symbolů, tvarů;

zpráva (sdělení) – jako výsledek kódovacího procesu, v marketingovém pojetí naše nabídka;

kanál – nosič zprávy, distributor;

komunikant – zpráva musí být příjemcem nejen přijata, ale následně také dekodována, jedná se o myšlenkové pochody, jimiž na základě svých vlastních schopností, zkušeností a svého referenčního rámce adresát (zákazník) interpretuje obsah zprávy;

zpětná vazba – reakce příjemce (zákazníka) umožňuje vzájemnou (oboustrannou) komunikaci;

šum – faktory měnící podobu, obsah nebo pochopení zprávy.

5.5 Komunikační mix

Komunikační mix je spojení více komunikačních nástrojů, které firmy používají k dosahování marketingových cílů. Mezi hlavní cíle patří propagace organizace, jejich produktů, proto je kombinace těchto nástrojů někdy nazývána také propagační mix, zkráceně propagace.

Nástrojů komunikace je spousta. Každý má svojí funkci a doplňuje ty ostatní. Kotler a Armstrong (2004) v knize *Marketing* uvádějí rozdělení na 5 základních nástrojů:

- a) Reklama
- b) Podpora prodeje
- c) Osobní prodej
- d) Přímý marketing
- e) Public relations

5.6 Reklama

Reklamu můžeme definovat jako placenou neosobní formu komunikace. Podle zákona č 40/1995 o regulaci reklamy je její přesné znění: „Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířené zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti, zejména podporu spotřeby nebo prodeje zboží, výstavby, pronájmu nebo prodeje nemovitostí, prodeje nebo využití práv nebo závazků, podporu poskytování služeb,…”

„Vím, že utrácím polovičku peněz za reklamu, ale nevím kterou. Utratil jsem 2 milióny za reklamu a nevím, zda to je z polovice dost nebo dvakrát víc.“

John Wanamaker

5.7 Podpora prodeje

Ve své podstatě má podpora prodeje za úkol dodatečně oslovit zákazníky a prostřednictvím určitých výhod přilákat nové zákazníky. Vhodné je uplatňovat podpůrné metody v krátkodobém horizontu, při delším horizontu může podpora vyvolat nežádoucí představy o našich produktech. Podpora prodeje zahrnuje celou řadu nástrojů – kupony, soutěže, slevy, zvýhodněné nabídky, zboží zdarma a podobně – a všechny mají mnoho jedinečných kvalit. Přitahují pozornost spotřebitelů a nabízejí informace, které mohou vést k nákupu. Nabízejí silné stimuly k nákupu prostřednictvím pobídek a výhod, které poskytují spotřebitelům vyšší hodnotu. Kromě toho nástroje podpory prodeje vyvolávají a odměňují rychlou odezvu. Zatímco reklama říká: „kupte si náš výrobek“, podpora prodeje na spotřebitele naléhá: „nakupujte ihned“.

(Kotler, 2007)

5.8 Osobní prodej

Osobní prodej je prezentace nebo demonstrace výrobku, služby prováděná prodejcem nebo jejich skupinou s cílem prodat tyto produkty. Typickým rysem je zde osobní kontakt. Ten v dnešní době může být uskutečňován taky částečně zprostředkovaně pomocí nových médií – internet (videohovory), mobilní marketing. Osobní prodej je v některých fázích prodejního/nákupního procesu nejúčinnější nástroj, zvláště při budování preferencí a vytváření určitých přesvědčení.

Nejdůležitějším prvkem osobního prodeje je prodej přímý, který je definován jako „marketing spotřebního zboží a služeb přímo u spotřebitelů nebo u jiných osob, v domácnostech, na pracovišti spotřebitelů a na jiných místech než ve stálých obchodních provozovnách, mimo obchodní síť, obvykle za pomoci vysvětlení a předvedení zboží nebo služeb přímým prodejcem“ (Boučková, 2003).

5.9 Přímý marketing

Direct Marketing Asociation definuje přímý marketing jako „interaktivní marketingový systém, který používá jedno nebo více reklamních medií pro vytváření měřitelné odezvy nebo transakce v jakémkoliv místě“ (in Boučková, 2003, s. 239)

Můžeme tedy říci, že jde o kontakt stávajících a potenciálních zákazníků s cílem nějaké reakce. Direct znamená, že využíváme médií, která umožňují přímý kontakt se zákazníky. V přímém marketingu můžeme využít direct mailu, neadresné distribuce, telemarketingu, teleshoppingu, on-line marketingu, voskového nakupování nebo vkládané inzerce do novin a časopisů (Světlík, 2003).

5.10 Public relations

Definice, která byla přijata Institutem Public Relations (IPR) již v roce 1978, říká: „PR činnost je záměrné, plánované a dlouhodobé úsilí vytvářet a podporovat vzájemné pochopení a soulad mezi organizacemi a jejich veřejností.“

„Pojem či obor PR je často laickou i částí odborné veřejnosti chápán podle doslovného překladu z angličtiny jako vztah s veřejností. Překlad je správný, ale nevystihuje plnou šíři a podstatu PR a jeho činností. PR představuje soubor technik a aktivit ovlivňování mínění. Do značné míry určuje to, jak je firma, úřad, instituce nebo veřejně činná a známá osoba vnímána veřejností nebo některou zájmovou skupinou. Jednoduše jakou má pověst“ (Ftorek, 2009, 24)

Public relations jsou vědou a uměním, jak chápat, vytvářet a ovlivňovat veřejné mínění. Jejich hlavním nástrojem jsou hromadné sdělovací prostředky. Public relations v sobě zahrnují prvky psychologie, politiky, ekonomiky, společenského pohybu a další složky, avšak stojí mimo ně (Philip Lesly, 1995, 13).

Public relations (PR neboli zjednodušeně vztahy s veřejností) jsou zejména v dnešní době trvale aktuálním tématem. Vývoj společnosti v západní civilizaci a také ve středoevropských poměrech přináší změny, při nichž veřejnost hraje klíčovou roli, neboť stále více záleží na tom, jak dalece je ochotna přijímat aktuální myšlenky, tržní produkty a společenské trendy. Civilizace třetího tisíciletí se začíná vyvíjet do zcela nových poloh, v nichž rozhodují postoje veřejnosti a její mínění. Své představy o budoucnosti musí společenské, politické a hospodářské elity prosazovat daleko

intenzivněji – přikazovat, manipulovat s veřejností již není tak snadné. Je nutné získávat její souhlas, dosáhnout příznivého přijetí idejí a produktů, tedy v mnoha aspektech sbližovat postoje lidí. To si však vyžaduje optimální oboustrannou komunikaci mezi organizacemi a veřejností, nutnost pracovat s ní a vytvářet k ní dobré vztahy. To také tvoří podstatu a smysl public relations – komunikační činnosti utvářející vztahy s veřejností (Svoboda, 2006).

5.10.1 Nástroje public relations

Existuje spousta nástrojů pro komunikaci organizace se svým okolím. Tyto nástroje slouží k tomu, aby se organizace prezentovala v co nejlepší světlo a vytvořila vazby na své okolí. Mezi hlavní nástroje PR můžeme zařadit:

- a) Media relations – do kterých patří tiskové zprávy, tiskové konference,
- b) Government relations – neboli také vztahy s vládními institucemi,
- c) Public affairs – vztahy s neziskovou sférou,
- d) Investor relations – vztahy k investorům a akcionářům,
- e) Community relations – vztahy k blízkému okolí,
- f) Employee relation – taktéž se používá výraz interní komunikace, neboli internals,
- g) Minority relations – vztahy k menšinám,
- h) Events – veřejné akce,
- i) Publikace – zaměstnanecké a zákaznické časopisy, ročenky,
- j) Corporate identity – firemní identita

Všechny tyto jednotlivé nástroje by měl „píárista“ umět využít a kombinovat tak, aby organizace byla vnímána svým okolím co nejpozitivněji. Velice často je opomíjena komunikace se zaměstnanci. Dá se však říct že je to jedna z nejdůležitějších složek PR (Bajčan, 2003)

„Klíčovým faktorem úspěchu každé organizace jsou její zaměstnanci. Právě práce zaměstnanců je to, co instituci dělá institucí, a je proto třeba upřednostnit budování vztahů se zaměstnanci před všemi ostatními cílovými skupinami, které se nacházejí vně instituce“ (Bystrov a Růžička, 2006, 20).

Jak už bylo výše zmíněno, využití všech těchto nástrojů musí být vyvážené. Taktéž je důležité vzít v úvahu poslání a cíle organizace a podle toho navolit správnou kombinaci, protože ne každá organizace může využít každého z nástrojů PR.

6 Cíl práce

Návrh komunikační strategie Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou na rok 2012

6.1 Dílčí cíle

- a) Analýza využití ubytovacích kapacit v průběhu roku
- b) Definování konkurenčního prostoru
- c) Analýza současné komunikační strategie - Řízené rozhovory

7 METODIKA

Pro splnění cílů diplomové práce jsem aplikoval řadu výzkumných technik a metod. Výzkum probíhal v období říjen 2010 – duben 2011 analýzou písemných zdrojů (studium literatury apod.) a vlastním výzkumem. Potřebné materiály jsem čerpal z doporučené literatury, české i zahraniční, dále pak z internetových serverů, odborných článků a statistických přehledů. Bylo využito následujících metod:

- a) Sekundární analýza dat,
- b) strukturovaný nestandardizovaný rozhovor s MUDr. Pavlem Malkrabem a MVDr. Jaromírem Hejzlarem

7.1 Primární data

Primární data se získávají vlastním výzkumem, za konkrétním účelem, v souvislosti s řešením určitého problému. Sběr těchto informací bývá časově a technicky náročný.

Výhodou však jsou aktuální informace, které jsou použitelné pro předmět výzkumu. Používá se ho tehdy, nestačí-li sekundární zdroje informací, nebo pokud danou problematiku ještě nikdo nezkoumal. Poté je potřebné přistoupit k získávání dat vlastním výzkumem v terénu.

7.2 Sekundární data

Jako základní analytická metoda, je použita sekundární analýza dat. Jedná se o analýzu dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem tohoto výzkumu. (Velký sociologický slovník, 1996). Sekundární analýzou rozumíme analýzu novou původních dat či dokumentů jedné či více primárních studií (Hendl, 2005).

Tímto termínem označujeme informace, které již byly publikovány a jsou dostupné z různých zdrojů, buď interních, nebo externích. Jejich výhodou je snadná dostupnost, nízké finanční náklady a okamžitá použitelnost informací. Nevýhodou je neaktuálnost a nespolehlivost získaných informací a s tím spojená pravděpodobnost, že informace nebudou použitelné pro daný výzkum.

7.3 Použité techniky výzkumu

Výzkum, který jsem uskutečnil, byl pečlivě naplánován. Pro dosažení cílů výzkumu bylo použito různých metod. Metody výzkumu můžeme dělit na kvalitativní a kvantitativní. Já jsem ve své práci použil obou metod. Mezi použité kvalitativní metody, můžu zařadit interview, které bylo uskutečněno s MUDr. Pavlem Malkrabem a MVDr. Jaromírem Hejzlarem, dále jsem využíval metod kvantitativních a to přesněji sekundárního sběru dat. MUDr. Malkrab působí v DO Pec pod Sněžkou jako vedoucí provozu a jeho hlavním úkolem je dohled nad provozem ozdravovny a zároveň je jednatelem ozdravovny. MVDr. Hezlar je ředitelem Sdružení léčeben a ozdravoven okresu Trutnov. Zároveň je i jednatelem organizace, tudíž má přehled o celém sdružení a hlavně o dalších třech ozdravovnách.

Cílem obou rozhovorů bylo zjistit současný stav DO Pec pod Sněžkou. To po stránce personálního zajištění, kvality provozu, služeb a ubytovacích kapacit. Ve druhém rozhovoru jsem navíc zjišťoval informace o dalších DO, které spadají pod sdružení a tvoří většinu konkurence pro DO Pec pod Sněžkou.

7.3.1 Technika rozhovoru

Metoda výzkumu spočívající v dotazování. Může se používat interview nestrukturovaný (nestandardizovaný), častý např. v kvalitativním výzkumu, strukturovaný (standardizovaný) nebo skupinový, řízený, náhodný, skrytý, panelový aj. Začíná se zpravidla navazováním přátelského vztahu mezi respondentem a výzkumníkem (označován RAPORT). V empirickém výzkumu používán obvykle v kombinaci s písemným dotazníkem (Gavora 2000, 110).

Odehrává se mezi tazatelem a dotazovaným. Interview může být nestrukturované, polostrukturované a strukturované. U strukturovaného interview jsou předem připraveny otázky u polostrukturovaného máme připravena pouze témata a otázky dotváříme dle situace.

7.3.2 Technika sekundární analýzy dat

Jako základní analytická metoda je použita sekundární analýza dat. Jedná se o analýzu dokumentů, které nebyly vytvořeny za účelem tohoto výzkumu. (Velký sociologický slovník, 1996). Sekundární analýzou rozumíme analýzu novou původních dat či dokumentů jedné či více primárních studií (Hendl, 2005).

7.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza hodnotí silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky interní komunikace programu Erasmus, hrozby (Threats) a příležitosti (Opportunities) spojené s programem. Byla použita pro stručný přehled výsledků a vytvoření základní kostry pro návrh optimalizace. V rámci analýzy je možné hledat vzájemné spojitosti mezi jednotlivými okruhy. Tyto spojitosti následně mohou být použity pro stanovení strategie.

8 Základní informace o organizaci – Sdružení dětských ozdravoven a léčeben okresu Trutnov

Sdružení je příspěvkovou organizací zřízenou Královehradeckým krajem. Zaštiťuje následující zařízení: Ozdravovny Krkonoše, RIAPS (Regionální Institut Ambulantních Psychosociálních Služeb, Rehabilitační ústav Hostinné, Léčebnu zrakových vad a Dětské centrum.

Mezi ozdravovny spadající pod sdružení řadíme:

- Dětská ozdravova (DO) Karkulka a Mělnická bouda – Pec pod Sněžkou,
- DO Bedřichov – Špindlerův Mlýn,
- DO Království – Dvůr Králové nad Labem,
- DO Svatý Petr – Špindlerův Mlýn.

9 Dětská ozdravovna Karkulka a Mělnická bouda – Pec pod Sněžkou

Klimatické ozdravné pobyty pro děti ve věku od 3 do 15 let v délce 3 – 6 týdnů jsou v nádherném prostředí známého střediska Krkonoš. Pobyt je doplněn odpovídající rehabilitací, která zahrnuje individuální i skupinovou rehabilitaci, cvičení v bazénu, hru na flétnu a doprovodný program, který zajišťují vysokoškolští studenti.

V letním období tráví děti pobyt vycházkami a túrami v krásné horské přírodě. V zimě provozováním zimních sportů lyžováním, sáňkováním apod.

O děti pečuje dětský lékař, dětské a výchovné sestry a rehabilitační pracovnice. Výuku dětí zajišťují pedagogové v plném rozsahu u základních předmětů a jazyků a s ohledem na případné poruchy učení u dětí. Děti jsou ubytované podle věku ve dvou až čtyřlůžkových pokojích. Ve vybraných termínech je u dětí možnost doprovodu rodičů. Ozdravný pobyt dítěte je hrazen zdravotní pojišťovnou v souladu se zákonem č.48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění a poskytování zdravotní péče ze zdravotního pojištění (www.ozdravovnapec.cz).

9.1 Podmínky pro účast na pobytu

Dětská ozdravovna v Peci pod Sněžkou je určena pro děti od 3 do 15 let s těmito onemocněními: rekonvalescence po akutních onemocněních dýchacího ústrojí, opakovaná onemocnění dýchacích cest, chronická onemocnění dýchacích cest (asthma, pollinosis, bronchopneumonie, obstrukční a spastické bronchitidy, dermorespirační syndrom), děti s poruchami výživy (nechutenství, obezita), děti zdravotně oslabené vlivem nepříznivého životního prostředí.

Děti jsou přijímány z všech krajů na návrh dětského lékaře. Návrh na ozdravný pobyt schvaluje revizní lékař příslušné zdravotní pojišťovny. Platnost návrhu je 1/2 roku od jeho vystavení navrhujícím lékařem. Délka ozdravného pobytu je minimálně 21 dní, může být se souhlasem revizního lékaře až 42 dnů (www.ozdravovnapec.cz).

9.2 Charakteristika zařízení

Dětská ozdravovna v Peci pod Sněžkou je zdravotnické odborné zařízení, umístěné v sedmi objektech na severovýchodních a severozápadních svazích, ohraničujících peckou kotlinu. Děti jsou ubytovány ve dvou objektech.

Hlavní budovou je objekt "Karkulka", který má čp. 185 a nachází se v nadmořské výšce 865 m. Druhou budovou je "Mělnická bouda", která leží v nadmořské výšce 1050 m nad mořem.

Oba objekty stojí samostatně na horských loukách mimo dopravní komunikace a ve vnitřním ochranném pásmu Krkonošského národního parku. Mikroklima pecké kotliny patří mezi nejkvalitnější v republice.

Dětská ozdravovna v Peci pod Sněžkou je také nejvýše položeným zdravotnickým lůžkovým zařízením v České republice. Součástí ozdravovny jsou i sportovní zařízení - bazén v DO Mělnická bouda, lyžařský vlek u DO Karkulka, které děti používají v době pobytu zdarma (www.ozdravovnapec.cz).

10 Defínování konkurenčního prostoru

Zařízení tohoto typu je v české republice celkem 5 a většinu z nich zaštiťuje Sdružení dětských ozdravoven a léčeben okresu Trutnov a jedna se nachází kousek od Prostějova v obci Vojtěchov.

Všechny tyto ozdravovny nabízejí ve své postatě velice podobné služby. Ozdravovny, které jsou součástí sdružení se nacházející v oblasti krkonošských hor nebo jejich podhůří. Ozdravovna ve Vojtěchově se nachází ve vysokohorském prostředí v oblasti Javoříčských jeskyní. K dispozici má i jednu z vápencových jeskyní, kde se provádí léčba pomocí speleoterapie.

10.1 Analýza konkurence

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma nebo organizace identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů podle Blažkové (2007) slouží organizaci:

- k pochopení jejích konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům;
- k pochopení minulých, současných a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu;
- k předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí;
- k definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu;
- k předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic;
- ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách.

Abychom se vyhnuli tzv. zaslepenosti, je třeba uvažovat i o budoucích konkurentech dodávajících výrobky či služby, které zákazníci považují za substituční výrobky či služby, a o dodavatelích výrobků a služeb na trzích, které jsme definovali jako naše potenciální trhy.

Název zařízení	DO Karkulka a Mělnická bouda Pec pod Sněžkou	DO Svatý Petr Špindlerův Mlýn	DO Bedřichov Špindlerův Mlýn	DO Království Dvůr Králové nad Labem	DO se speleoterapií Mladeč - Vojtěchov
Lokalita	- údolí Pec pod Sněžkou	- okrajová část Špindlerova Mlýna	- obec Bedřichov - Špindlerův mlýn	- le ani prostředí nad Přehradou Tešnov	- Mladeč - Vojtěchov - oblast Javoříčských jeskyní
Nadmořská výška:	850-1050 m.n.m.	840 m.n.m.	835 m.n.m.	376 m.n.m.	- 275 m.n.m.
Vybavení:					
Ubytovací kapacita	115	71	65	55	55
Speciální zkladní škola	- ano	- ano	- ano	- ano	- ano
Barén	- vnitřní bazén (Mělnická bouda)	-	- krytý bazén (Hoei Astra)	- venkovní bazén	- vnitřní i venkovní bazén
Venkovní hřiště	-	-	- fotbalové hřiště - hřiště na míčové hry	- hřiště na míčové hry	- fotbalové hřiště - hřiště na míčové hry
Další venkovní vybavení	- písekové hřiště - bystrý viak	- písekové hřiště	- písekové hřiště - basketbalový koš	- prolázačky - altán	- prolázačky
Vnitřní prostory pro hru	- 2x her na	- herna - tělocvična	- tělocvična - klubovna	- tělocvična - ma lá cvičebna	- tělocvična
Další vnitřní prostory	-	-	-	-	- sauna - SOLUX* - vřepencová jeskyně
Služby:					
Výuka ve speciální z Rehabilitačním cvičení	- ano	- ano	- ano	- ano	- ano
Dechová cvičení	- ano	- ano	- ano (filéma)	- ano (filéma)	- ano
Doprovodný program	- ano	- ano	- ano	- ano	- ano
Další služby	- lyžování	- lyžování	- lyžování - přednášky od pracovníků KRNAPu	- míčkování	- speleoterapie - vodoláďba

Tabulka 1. Analýza konkurenčního prostoru

Konkurenci DO Pec pod Sněžkou, jsem analyzoval na základě internetových zdrojů, dále jsem využil informací získaných z rozhovorů s MUDr. Malkrabem a MVDr. Hejzlarem. Získaná data a informace jsem shrnul do tabulky.

Tabulka 1 nám znázorňuje jednotlivé konkurenty a jejich vybavení a nabízené služby. Každá z ozdravoven v některém ohledu vyniká a využívá této výhody v svůj prospěch.

DO Sv. Petr má k dispozici tělocvičnu a v zimních měsících je zde možnost lyžování. Naproti tomu DO Bedřichov má celoroční možnost vstupu do krytého bazénu v hotelu Astra. DO Království disponuje naučnou stezkou, dvěma hřišti pro hraní míčových her a využívá se zde speciální metody dechových cvičení tzv. Žilkova flétnová škola a Frolova dýchacího trenážeru. Jediná dětská ozdravovna, která se nenachází v oblasti Krkonoš je DO Vojtěchov. Tato ozdravovna využívá léčebných metod speleoterapie, jelikož disponuje vápencovou jeskyní. Mezi další její vybavení patří dvě venkovní hřiště, sauna a SOLUX. Poslední ozdravovna se nachází v Peci pod Sněžkou, její hlavní výhodou je možnost lyžování v zimních měsících, jelikož se nachází přímo mezi sjezdovkami. DO disponuje taktéž malým bazénem vhodným k relaxaci a velkou kapacitou lůžek, avšak jako jediná z ozdravoven nemá k dispozici hřiště pro míčové hry, což je velkou nevýhodou v letních měsících, taktéž zde chybí hala nebo tělocvična, kde by bylo možnost hrát míčové hry i v zimních měsících nebo ve dnech kdy prší.

Z toho vyplývá, že DO Pec pod Sněžkou potřebuje vybudovat vnitřní prostory, které by mohly být využívány pro míčové hry a odpovídaly by kapacitě zařízení.

11 Interview s MVDr. Jaromírem Hejzlarem

Interview bylo uskutečněno s cílem získat aktuální informace o Sdružení dětských ozdravoven a léčeben okresu Trutnov, přesněji informace o konkurenci DO Pec pod Sněžkou. Dále bylo cílem získat informace o chodu DO Pec pod Sněžkou z pohledu top managementu.

Otázky byly formulovány do strukturovaného rozhovoru. Cílem otázek bylo zjistit jaká je aktuální konkurence DO Pec pod Sněžkou a jakým způsobem by mohla konkurovat. Dále byly směřovány na Sdružení ozdravoven a léčeben okresu Trutnov, a to zejména jakých sdružení využívá komunikačních nástrojů k propagaci ozdravoven, které zaštiťuje a jak jsou motivováni zaměstnanci k výkonu své profese.

Rozdíly mezi ozdravovkami ve sdružení

- žádné, až na stav jednotlivých budov: DO Pec pod Sněžkou je po kompletní rekonstrukci budov (interiérů, exteriérů).

DO Pec pod Sněžkou – stav zařízení

- kompletně zrekonstruované budovy: plastová okna, nové obložení interiérů, nové podlahy, zrekonstruovaný vnější plášť všech budov i střech
- budova Karkulka má pokoje se samostatným sociálním zařízením a sprchou
- všechny budovy jsou vytápěny plynem a použité technologie jsou srovnatelné s evropským standardem

Komunikační nástroje sloužící k propagaci sdružení

- brožury „skládačky“ (5000 ks)
- video upoutávka v regionálních televizích
- audio upoutávka v Českém rozhlase Olomouc
- stánek na veletrhu zdravotnických služeb v Brně pořádaný v říjnu (posledních 5 let)

Jak jsou motivováni zaměstnanci

- platem
- levným podnikovým stravováním (4 Kč/den)

Budoucnost DO Pec pod Sněžkou

- neodvažuje se předpovídat

12 Interview s MUDr. Pavlem Malkrabem

Cílem interview bylo získat aktuální informace o chodu dětské ozdravovny od osoby, která je obeznámena s problematikou DO PpS. Touto osobou je nepochybně MUDr. Malkrab, který má DO na starosti už řadu let a tudíž je s jejím chodem a problematikou obeznámena.

Otázky byly formulovány do strukturovaného rozhovoru s cílem zjistit jaká je aktuální konkurence, jaký je současný stav DO po stránce vybavení, po stránce využitelnosti objektu a personálního zajištění. Další dotazy byly směřovány na současnou komunikační strategii. Po zpracování rozhovoru (viz. příloha č.2) jsem došel k následným závěrům:

Přímá konkurence

- DO Bedřichov
- DO Svatý Petr
- DO Království Dvůr Králové nad Labem
- DO Vojtěchov

Nedostatek klientů

- hlavním problémem nedostatku klientů je změna systému psaní návrhů. Dříve byly pevně stanoveny kvóty na počty dětí podle jednotlivých okresů s ohledem na stav ovzduší v daném prostředí. V dnešní době jsou návrhy psány na základě svobodné vůle specializovaných lékařů.
- dalším problémem jsou regulační poplatky, které na pobyt dítěte činí téměř 2000 Kč
- současné personální zajištění DO je sice adekvátní dle požadavků zákona, avšak není dostatečné v rámci potřeb a požadavků klientů.

Marketingová komunikace

- probíhá na osobní úrovni, avšak nemá ucelenou strukturu
- je doplněna letáky, emailem a internetovým portálem
- není vedena jedním člověkem

Výhledy do budoucna

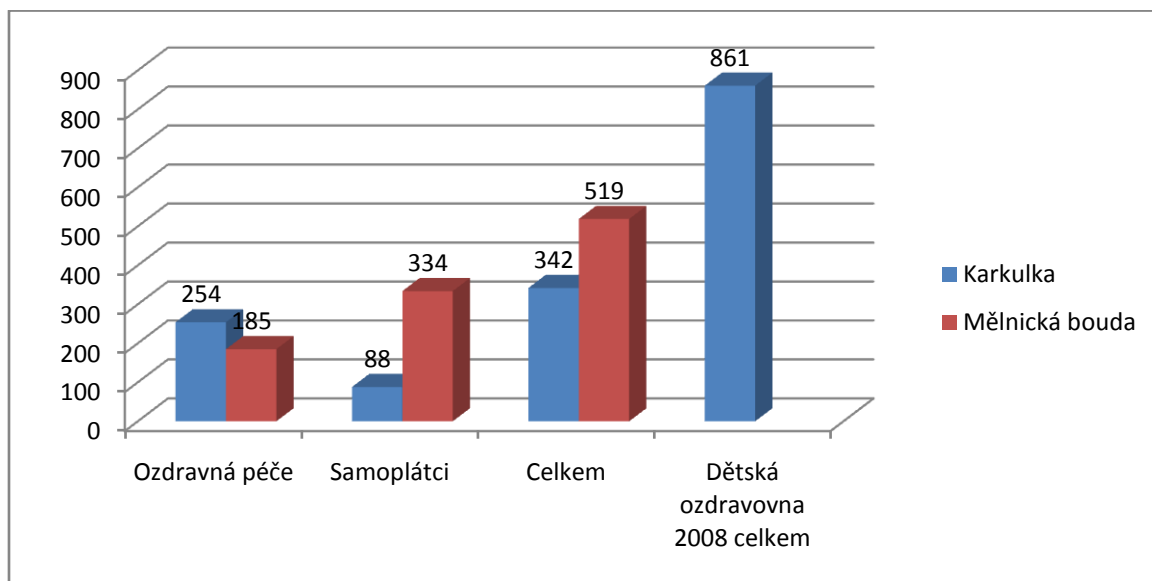
- výstavba nové správní budovy (je schválena, je i projekt)
- výstavba hřiště
- re- personalizace

12.1 Shrnutí rozhovorů

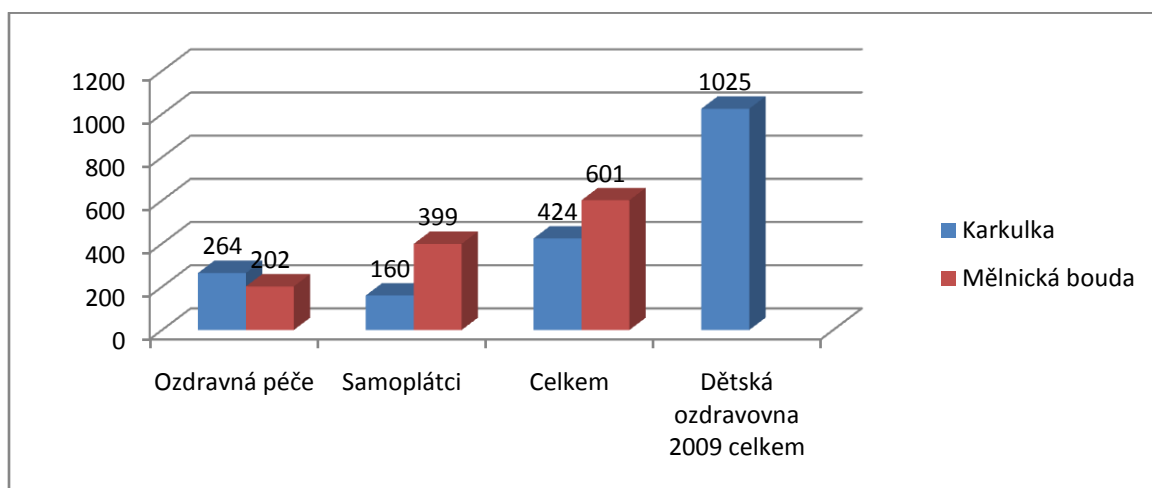
Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- kompletní rekonstrukce ubytovacích zařízení- mikroklima prostředí	<ul style="list-style-type: none">- nedostatečná iniciativa personálu- nedostatek návrhů od lékařů
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- výstavba nové správní budovy- výstavba hřiště- jednotná a strukturovaná komunikace s lékaři- rozvinutí programu pro klienty	<ul style="list-style-type: none">- regulační poplatky- nepostavení správní budovy- změna legislativy

13 Analýza obsazenosti Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou za roky 2008,2009, 2010

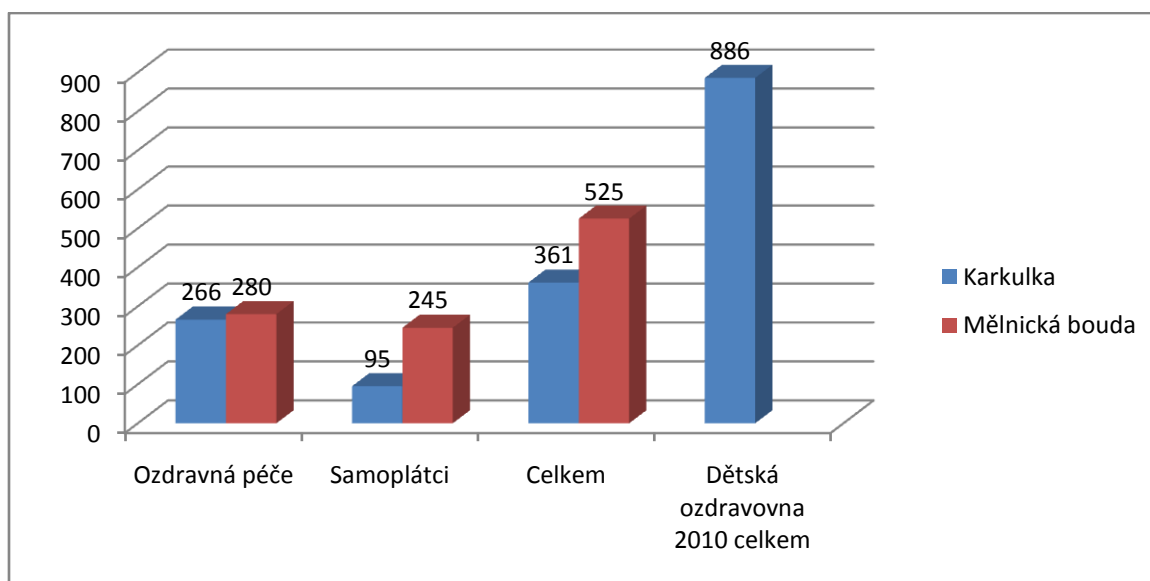
Analýza byla provedena na základě dat získaných přímo od organizace DO Pec pod Sněžkou. Data mi byla poskytnuta za roky 2008, 2009 a 2010. Tyto data jsem zpracoval a na jejich základě jsem vytvořil následující grafy.



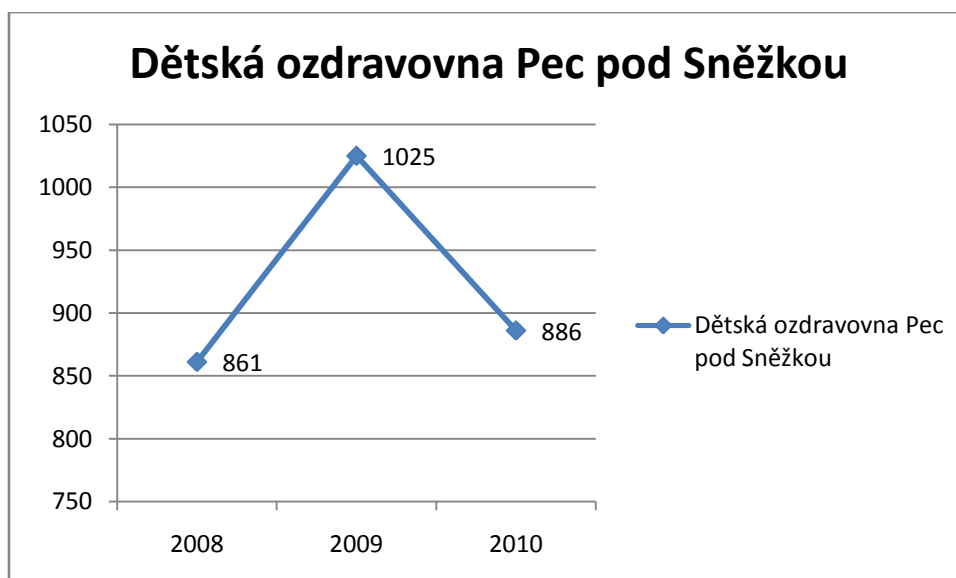
Graf 1. Obsazenost Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou za rok 2008



Graf 2. Obsazenost Dětské ozdravovny za rok 2009



Graf 3. Obsazenost Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou za rok 2010



Graf 4. Vývoj obsazenosti Dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou za poslední 3 roky

Dětská ozdravovna je využívána jak pro účely ozdravné péče, tak i pro soukromé účely, přičemž je zde vidět vzestupná tendence využívání Mělnické boudy (viz Graf 1, 2, 3). Nárůst ve využívání této budovy za poslední 3 roky je 51% v rámci ozdravné péče. Na druhou stranu nárůst ve využití budovy Karkulka jsou pouze 4% v rámci ozdravné péče. Z toho vyplývá, že Mělnická bouda je obsazována častěji a více než Karkulka.

Dalším faktem, který můžeme vypořadovat (viz. Graf 4) je velký nárůst ve využití dětské ozdravovny mezi lety 2008, 2009, který je 19%, a následný propad mezi lety 2009, 2010 o 16%. Tento skok v obsazenosti DO Pec pod Sněžkou je nespíš

následkem plánované rekonstrukce DO, která byla rozložena do 3 etap. Rekonstrukce byla započata v roce 2008 první etapou, dále následoval rok 2009, kdy byla rekonstrukce z finančních důvodů přerušena a pokračovalo se v ní až v roce 2010. Z toho vyplývá, že tyto výkyvy v obsazenosti nejsou následkem špatného managementu, ale jsou důsledkem plánovaných rekonstrukcí.

14 Výsledky

14.1 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">- kapacita DO- klima údolí Pece pod Sněžkou- program, který je tvořen studenty Rekreeologie- kompletní rekonstrukce DO- vnitřní bazén	<ul style="list-style-type: none">- personál- chybějící hřiště na míčové hry- chybějící dětské hřiště- vnitřní prostory pro hru- nedostatek sportovního vybavení a hraček
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">- výstavba nové správní budovy- zvýšení obsazenosti budovy Karkulka v rámci ozdravné péče- zvýšení obsazenosti DO v rámci samoplátců- sponzoring	<ul style="list-style-type: none">- odchod MUDr. Pavla Malkraba do důchodu- zvyšování regulačních poplatků, respektive jejich přetrvávání- změna legislativy (konec hrazení ozdravných pobytů pojišťovny)

14.2 Shrnutí analýz a rozhovorů na základě 5P marketingového mixu (Product, Price, Promotion, Place, People)

Product – produktem DO Pec pod Sněžkou jsou ozdravné pobyty dětí, které jsou v délce 3 až 6 týdnů. Tyto pobyty zahrnují pravidelnou stravu 5 krát denně, rehabilitační péči, vycházky do okolí a program organizovaný studenty Rekreeologie z Univerzity Palackého v Olomouci. Tento produkt odpovídá požadavkům legislativy a taktéž potřebám klientů.

Price – cena za produkty DO Pec pod Sněžkou je minimalizována tím, že pobyt je hrazen zdravotní pojišťovnou a klient hradí pouze regulační poplatky a dopravu. Z toho vyplývá, že náklady na pobyt jsou sníženy na minimální možnou úroveň a neměly by být omezením v účasti na pobytu.

Place – místo, kde probíhá realizace produktu je adekvátní ve vztahu k potřebám klientům. Realizace probíhá v údolí obce Pec pod Sněžkou, které je jedinečné svým klimatem a nadmořskou výškou. Tím přispívá ke zlepšení zdravotního stavu klientů a působí jako prevence vůči dalším nemocem.

Promotion – propagace je prováděna pomocí internetového portálu www.ozdravovnapec.cz, kde klient může nalézt potřebné informace o pobytu, osobním kontaktem s dětskými lékaři a pomocí propagačních materiálů, které mají dětské lékaři k dispozici. Bohužel osobní kontakt není prováděn jednou pověřenou osobou, nýbrž několika osobami. Z toho vyplývá, že dochází k nejednotnosti informací a poklesu efektivnosti tohoto komunikačního kanálu.

People - je zřejmé, že personál ozdravovny odpovídá legislativním podmínkám, avšak nesplňuje osobnostní nároky na daný typ práce. Chybí zde iniciativa personálu vytvářet program pro děti a v období, kdy v dětské ozdravovně nejsou přítomni studenti Rekneologie, jsou klienti odkázáni sami na sebe a jejich jediným programem jsou rehabilitační cvičení, které jsou prováděna jednou za týden. Personál taktéž netvoří jednotný kolektiv, nevěří v cíle organizace a je zde vidět rivalita mezi jednotlivými zaměstnanci. Z toho vyplývá, že zde chybí podniková identita, která by měla tvořit základ fungování této organizace.

15 Návrh nové komunikační strategie

Cílem návrhu nové komunikační strategie je vytvoření pozitivní image DO Pec pod Sněžkou a zvýšení obsazenosti tohoto zařízení v průběhu roku a to hlavně ze stany dětských klientů využívajících ozdravnou péči. To by mělo vést k vyšším dotacím ze strany státu a kraje. Tyto finance by následně mohli být použity k rozvoji ozdravovny a to hlavně po stránce technického zázemí a motivace zaměstnanců.

15.1 Navržení komunikace

Návrh komunikační strategie vychází z předchozích analýz aktuálního stavu. Cílem tohoto návrhu je zvýšit obsazenost zařízení a zlepšit kvalitu nabízených služeb. Při postupu návrhu komunikace se nám budou hodit informace z positioningu organizace.

- **cílová veřejnost:** děti ve věku 3 – 15 let, respektive rodiče těchto dětí, které jsou ohroženy prostředím s možností přímého zasažení jejich zdravotního stavu. Jde především o ohrožení z fyzikálně chemického prostředí (značné znečištění ovzduší, půdy a vody), biologického (nedostatečné krytí jeho základních zdravotních potřeb), výsledky nedostatečné zdravotní péče ze strany rodičů či vychovatelů (zanedbání povinné výživy apod.). Dále děti, které jsou zdravotně oslabené až postižené a potřebují ozdravnou péči, aby se zamezilo dalšímu zhoršování jejich již narušeného zdravotního stavu a vývoje. Děti, které prodělaly závažnější onemocnění a vyžadují delší rekonvalescenci, jež jim nemůže dát vlastní rodina a děti, které trpí sníženou obranyschopností a proto opakovanými onemocněními (nejčastěji respiračního traktu).
- **konkurence:** další 4 dětské ozdravovny (DO Bedřichov, DO Sv. Petr, DO Království Dvůr Králové, DO Vojtěchov).
- **odlišnost od konkurence:** program tvořený studenty Rekreatologie, kapacita zařízení, kvalita ubytování, vnitřní bazén
- **shody s konkurencí:** klima prostředí

Z výše uvedených východisek positioningu organizace přistupuji k návrhu komunikace ve směru k potencionálním klientům. Nejdříve se zabývám cílovými

skupinami sdělení, poté se snažím vybrat ty nejideálnější komunikační nástroje a na závěr pojednávám o obsahu sdělení.

a) **Cílové skupiny sdělení:** sdělení by mělo být směřováno hlavně na dětské lékaře nebo lékaře specialisty (alergolog, imunolog, apod.), kteří pracují s dětmi a dorostem. Další cílovou skupinou jsou rodiče dětí, které odpovídají indikačním kritériím pro pobyt v dětské ozdravovně.

b) **Komunikační nástroje:**

- osobní kontakt: jedna pověřená osoba (reprezentativní vzhled a vystupování, kvalitní komunikační schopnosti), která bude navštěvovat dětské lékaře a předávat jim potřebné informace.
- brožury: budou rozesílány do mateřských škol, školek a základních škol v oblastech se sníženou kvalitou prostředí.
- internetový portál: bude obsahovat aktuální informace o prostředí, nabízených službách a doprovodném programu s možností vkládat komentáře a recenze na pobyt.
- video reportáž vysílána v regionálních vysíláních v celorepublikových televizích (PRIMA, ČT), tato upoutávka by měla běžet hlavně v oblastech se zhoršenou kvalitou životního prostředí.
- návštěva pediatrických sjezdů.

c) **Obsah sdělení:** sdělení v jednotlivých brožurách bude postaveno na informacích týkající se pobytu v dětské ozdravovně se zaměřením na silné stránky této organizace (viz. kapitola 15.1).

Video upoutávka, bude obsahovat záběry na jednotlivé budovy, hrající si děti v bazéně a venku pod dohledem rekreologů. Bude natočena a sestříhána zkušenou firmou nebo jednotlivcem, která/ý se zabývá reklamními upoutávkami, na základě výběrového řízení.

15.2 Výběr vhodných nástrojů a kanálů komunikace

Svou marketingovou komunikaci ozdravovna opře jak o osobní, tak o neosobní komunikační kanály, které integruje ve dvoustupňový komunikační proces.

Osobní kanály komunikace ozdravovna využije k oslovení potenciálních zákazníků. Aktivací osobních kanálů komunikace k oslovení potenciálních zákazníků komunikátor podpoří zejména:

- virálním marketingem v podobě umístění video spotu distribuovaného přes internet,
- prací se zhruba dvaceti spokojenými klienty z různých částí české republiky z minulých ročníků, jejich cílená stimulace a motivace s účelem učinit je referenčními kanály. Jako odměnu za šíření pozitivního word-of-mouth obdrží pro sebe bezplatný víkendový pobyt v zařízení,
- PR rozhovory v rádiu.

Uvedené podněty by se měli postarat o aktivaci rozruchu v cílové veřejnosti (buzz-marketing).

Naproti tomu neosobní komunikační kanály představují komunikaci zprostředkovanou, kterou komunikátor zajistí pomocí:

- vysílacích medií (regionální televize, rádio),
- prostředků vystavení (letáky, stánek na veletrhu).

15.3 Volba komunikačního mixu

Pečlivým uvážením faktorů ovlivňujících volbu komunikačního mixu, tedy zejména typem trhu, připravenosti klientů k využití služeb a tržního postavení DO Pec pod Sněžkou, vykristalizovala kombinace komunikačního mixu v následující složení pro komunikaci k cílové veřejnosti:

- reklama,
- public relations a publicita,
- další odvozené moderní marketingové techniky a strategie.

Komunikace dětské ozdravovny bude probíhat standardními způsoby. Každý použitý komunikační nástroj se vyznačuje charakteristickými vlastnostmi. Komunikační cesty k oslovení veřejnosti:

a) **Reklama** sehraje roli budiče povědomí o organizaci i poskytovatele motivu k využití služeb. Reklamní materiály poskytují prostor pro loga partnerských pojišťoven.

- **brožury** (skládačky) v nákladu 5000 ks, které budou umístěny v ordinacích jednotlivých dětských lékařů v oblastech se zhoršenou kvalitou životního prostředí,
- **video reportáž**, která bude vysílána 1x denně v průběhu regionálního vysílání pod dobu jednoho měsíce na začátku roku. Tato reportáž bude vysílána na obrazovkách celonárodních televizích, které jsou voleny podle jejich schopností oslovit cílovou klientelu DO Pec pod Sněžkou v České republice. K natočení a odvysílání reportáže bude oslovena jedea ze dvou národních televizí, které provozují regionální vysílání. Jedná se o Českou televizi a Primu TV. Z mého pohledu nejlepší volbou je Česká televize, jelikož se jedná o veřejnoprávní televizi s vysokou sledovaností a velice kvalitně propracovaným regionálním vysíláním.
- **audio spot**, který bude obsahovat informace o ozdravném pobytu v DO Pec pod Sněžkou (pro koho je pobyt určen, jaký je program). Tento shot bude vysílán sporadicky během celého roku na vlnách mediálního partnera ČRo a to v regionech Ostravsko, Praha a Severní Čechy, jelikož se jedná o regiony s nejvyšším výskytem osob z cílové kategorie.
- **webová prezentace organizace** poskytující informace o organizaci, informace o poskytovaných službách a recenze na již uskutečněné pobyty.

b) **Public relations** poslouží pro veřejnost jako zdroj seriózních informací při budování povědomí, stavitel dlouhodobé image a poskytují vítaný prostor pro zviditelnění DO Pec pod Sněžkou. Jedná se zejména o vytvoření či provedení:

- **stánku** na MEDICAL FAIR BRNO 2012, jedná se o veletrh zdravotnických služeb. Stánek poslouží hlavně k oslovení lékařů pracujících s dětmi. Cílem stánku je informovat o aktuálním stavu ozdravovny, nabízených službách a poskytovat odpovědi na případné dotazy z řad lékařů. Dále BIOSTYL 2012 veletrh, který je mezinárodním veletrhem zdravotnické techniky, rehabilitace a zdravím. Cílem účasti na tomto veletrhu je vytvořit povědomí o DO Pec pod Sněžkou a poskytnout informace o programu a službách tohoto zařízení.
- **PR článků** pro internetové a tištěné magazíny (Respekt, Reflex apod.), novinové redakce (MF Dnes, iDnes.cz, ...) a pro zpravodajské redakce rozhlasů (Rádio ČAS, ČRo Ostrava, Frekvence 1, Rádio Most,...). Hlavním tématem článků bude pozitivní dopad ozdravných pobytů na zdraví dětí v prostředí Krkonoš.

c) **Další odvozené moderní marketingové techniky a strategie** jsou zastoupeny hlavně **virálním a buzz marketingem**. Jejich užitím docílíme vytvoření rozruchu, generováním témat pro PR a zejména zájmem o hledání dalších informací.

Z virálních technik využijeme pouze jednu:

- **video** s kreativním duchem, které bude distribuováno pomocí video serverů, sociálních sítí a umístěním na webové stránky ozdravovny. O další šíření se postará sama veřejnost. Důležitou součástí scénáře musí být samozřejmě informace o tom, komu je pobyt určen.

Buzz marketing aktivujeme pomocí:

- **vytvořením referenčních kanálů** cílenou motivací a stimulací (víkendové pobyty na ozdravovně) zhruba dvaceti spokojených klientů a jejich rodičů z minulých pobytů. Účelem této práce je přimět je k šíření pozitivního word-of-mouth.
- **otevřením diskusního fóra** na stránkách ozdravovny, jejichž tématem budou právě ozdravné pobyty.

15.4 Harmonogram komunikační strategie

Měsíc	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Video spot												
Audio spot												
MEDICAL FAIR BRNO												
BIOSTYL												
Virální video												
Brožury u lékařů												

15.5 Měření efektivity a dosažení cílu, vyhodnocení výsledků

Díky na počátku stanoveným cílům nové komunikace disponujeme informacemi o tom, s jakým vytouženým stavem máme ten skutečně dosažený srovnávat. Z pohledu komunikátora by se měla efektivita měřit zejména obsazeností ozdravovny v roce 2013, s tím spojenými ekonomickými výsledky a image ozdravovny mezi klienty.

Klíčem ke zjištění efektivity a dosažení vytyčených cílů představuje provedení těchto postupů:

- analýzou image zjistíme, zda se nově budovaná tvář shoduje s očekávanou,
- provedeme podobný výzkum, jaký jsem realizoval pro účely této práce.

Provedením výše uvedených analýz může komunikátor posoudit celkové zasažení cílové veřejnosti, míru vyzkoušení produktu a procento vytvoření věrných klientů. S ohledem na dlouhodobou strategii a snahu získat pro ozdravovnu větší prestiž, se nabízí realizovat i průzkum mezi odbornou veřejností (pediatři, lékaři specialisté přicházející do styku s dětmi apod.).

16 Diskuze

Cílem této práce je návrh komunikační strategie pro organizaci Dětská ozdravovna Pec pod Sněžkou, která je vytvořena na základě analýzy současného stavu komunikační strategie organizace, dále analýzy současného stavu organizace se zaměřením na konkurenční výhody a personální zajištění. Do práce jsem vložil částečně i svůj názor na základě pozorování, jelikož jsem v organizaci působil jako zaměstnanec během tří měsíců v letech 2010 a 2011. Výsledky by měly ukázat jak je marketingová komunikace nastavena, jaké jsou odlišnosti od konkurence a jak kvalitní je personál.

Na základě provedených analýz dostupných zdrojů byl vyhodnocen aktuální stav komunikační strategie organizace a podniková identita, která je základem pro správné fungování každé firmy či organizace. Tento stav byl pečlivě rozebrán a zmapován. Byla zjištěna slabá místa v marketingové komunikaci a nevyhovující stav podnikové identity. Na základě zjištěných nedostatků byl vytvořen návrh nové komunikační strategie. Stav podnikové identity byl analyzován, avšak dle mého názoru jediným možným východiskem pro změnu, je znovu obsazení jednotlivých postů v organizační struktuře. Současný personál je vyššího věku a tím zde vzniká veliký propad mezi klienty a personálem. Vypozoroval jsem, že až na některé výjimky personál chodí do práce si svou směnu „odsedět“ a program pro děti je tvořen pouze studenty rekreologie, avšak pokud sem studenti nedorazí z různých důvodů, jsou klienti odkázáni pouze na zdravotnický personál. Z toho také vyplývá, že je zde slabá motivace studentů rekreologie, kteří mají minimální zájem využívat DO Pec pod Sněžkou, jako místo pro splnění praxe a získání cenných zkušeností pro práci s dětmi. Taktéž jsem vypozoroval, že na personálu je patrný syndrom vyhoření. Dle mého názoru by tito lidé už neměli dále pracovat v tomto zařízení, jelikož se už nedají motivovat žádným možným způsobem a nevěří cílům organizace. Z toho vyplývá, že cílů organizace nemůže být dosaženo, jelikož nejdříve musí fungovat podniková identita, aby se mohla organizace prezentovat navenek.

Podle mých očekávání bylo zjištěno, že komunikační strategie je nastavena relativně správně. Komunikační nástroje jsou vybrány správně, ale nejsou správně aplikovány, tím dochází neefektivnosti komunikační strategie. Asi nejhůře využívaným komunikačním nástrojem je osobní kontakt, který je v kompetenci více lidí a tím dochází k neochotě cílových skupin spolupracovat.

V práci předkládám řešení, pomocí kterých je možno zlepšit současný stav komunikační strategie a i fungování celé organizace. Tím dojde ke zvýšení obsazenosti dětské ozdravovny, zkvalitnění nabízených služeb a zlepšení výchozí situace pro komunikační strategii. To by mělo vést k získání konkurenční výhody oproti ostatním ozdravovnám a získání majoritního podílu na trhu. Veškerá doporučení v jejich aplikaci budou dle mých zjištění reálná v případě, že dojde ke změnám i uvnitř organizace – především systematickou prací s lidskými zdroji, nastavením jasné filozofie organizace a z ní vyplývajících cílů a systematickou komunikací s jednotlivými členy organizace a všemi stakeholdery.

Tento návrh komunikační strategie se může jevit jako příliš obecný. Na druhou stranu pro detailní návrh komunikační strategie by bylo nutno provést mnohem podrobnějších analýz celé organizace, což vzhledem k rozsahu celé organizace a složitosti její struktury nebylo možné.

Dle mého názoru jedním z přínosů práce je seznámení s problematikou dětských ozdravoven. Výsledky této práce by měli být přínosem pro vrcholový management organizace, tím že poukazuje na nedostatky v organizační struktuře a ve své podstatě předkládá návrh na novou komunikační strategii, která by měla zlepšit fungování této organizace, zvýšit její obsazenost v průběhu roku a tím získat více finančních prostředků pro další rozvoj a investice. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem, by bylo třeba analyzovat image organizace a to na základě průzkumu veřejného mínění. Taktéž si myslím, že práce by mohla být základem pro další podrobnější analýzy, které by tuto problematiku mohli zkoumat z jiných úhlů a tím rozšířit a zpřesnit návrh komunikační strategie.

17 Závěry

Na základě provedených analýz z dostupných zdrojů a rozhovorů s pověřenými osobami byl vyhodnocen aktuální stav dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou a komunikační strategie této organizace. Tento stav byl pečlivě zmapován. Byla zjištěna slabá místa ve fungování organizace a její komunikační strategii. Na základě těchto poznatků byl vytvořen návrh nové komunikační strategie a návrh řešení, které povedou ke zlepšení fungování organizace.

Analýzy a rozhovory prokázaly, že aktuální komunikační strategie je dostatečná. Je využíváno všech důležitých komunikačních nástrojů, kterými jsou osobní kontakt, brožury, televize, rádio a internetový portál. Bylo zjištěno, že tyto komunikační nástroje nejsou využívány optimálně. Dále byly zjištěny nedostatky v personálním zajištění dětské ozdravovny.

Pro zlepšení současného stavu komunikační strategie byl vytvořen návrh nové komunikační strategie, který obsahuje přesnější zacílení reklamy a vytvoření pracovní pozice. Úkolem osoby dosazené na toto místo bude propagace ozdravovny a komunikace s okolím. Dále byly navrženy řešení na zlepšení aktuálního stavu ozdravovny po stránce technického vybavení a to hlavně výstavba nové správní budovy a hřiště pro míčové hry. V neposlední řadě výměna stávajícího personálu, který nemá osobnostní předpoklady pro tuto práci, aby se dosáhlo lepší organizační identity a tím i snadnější plnění cílů organizace.

Všechny cíle této práce byly splněny. Vzhledem k rozsáhlosti dané problematiky a složitosti struktury organizace je tento projekt zpracován pouze na úrovni analýzy a návrhu nové strategie. Zdali tato strategie bude aplikována do praxe, záleží na vedení DO Pec pod Sněžkou.

18 Souhrn

V překládané práci je analyzován současný stav a marketingová strategie dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou. Po úvodu, přechází čtenář k seznamování se problematikou. Následuje přehled poznatků, který třídí, hodnotí a prezentuje rozdílné přístupy k okruhu problémů. Tato část poslouží čtenáři pro lepší pochopení souvislostí a orientaci v problematice, kterou se tato práce zabývá.

V další části jsou vytyčeny hlavní a dílčí cíle práce. Následující část se podrobně zabývá metodikou, pomocí které tato práce byla zpracována. Je zde uveden přehled použitých technik i metod a u každé metody či techniky je uvedeno jejich využití v práci.

Poté následuje analýza přímé konkurence a rozhovory s osobami, které jsou zodpovědné za chod organizace, respektive sdružení a mají za úkol komunikaci s okolím.

V kapitole výsledky je shrnut aktuální stav dětské ozdravovny a uveden návrh na novou komunikační strategii.

V diskuzi se zamýšlím nad aktuálním stavem a důležitostí zkoumaného jevu. Jestli byla pokryta všechna potřebná fakta, a zdali návrhy řešení problému jsou uskutečnitelné.

19 Summary

In this thesis is analyzed actual state and marketing communication of sanatorium for children Pec pod Sněžkou. After the introduction is reader intimated with the problem. This is followed by the summary of findings that classes, evaluate and represent different admitances of the problem. This part serve reader to better orientation in the investigation of this thesis.

The next parts are set out the main objectives and targets and after that is attention paid on methods and techniques. For each method or technique is referred to their use in the diploma work.

After that there is analysis of immediate rivals and interviews with people who are responsible of running the organization precisely association and part of their job is communication with the surrounding.

In the chapter “Solutions” is summarized actual state of the sanatorium and layout of new marketing strategy.

In the „Discusion“ I speculate about the recent state and importance of surveyed problem. If all the facts were covered and if suggested solutions are reliable.

20 Referenční seznam

- Bajčan, R. (2003). *Techniky public relations*. Praha: Management press.
- Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.
- Bednaříková, K. (2003). *Almanach - Dětské ozdravovny Česká republika*. Asociace dětských ozdravoven
- Blažková, M. (2007). *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Grada publishing, a.s..
- Bláha, J., Mateiciuc, A, Kňáková, Z.(2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno CP Books.
- Boučková, J et al. (2003). *Marketing*. Praha: CHBeck.
- Bystrov et Růžička (2006). *Firemní komunikace a řízení reputace*. Brno: Masarykova univerzita
- Caywood, C.L. (2003). *Public relations: řízená komunikace podniku s veřejností*. Brno: Computer press.
- Černý, O. (1986). *Kronika dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou 1945-1986*
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Gaido.
- Geist, B. (1992). *Sociologický slovník*. Victoria publishing.
- Foret, M. (2003). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
- Ftorek, J (2009). *Public relations jako ovlivňování médií*. Grada publishing, a.s..

- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.
- Horáková, H. (2001). *Strategický marketing*. Grada publishing, a.s..
- Horner, S., Swarbrooke, J (2003). *Cestovní ruch, ubytování a stravování, využití volného času. Aplikovaný marketing služeb*. Grada publishing, a.s..
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing - strategie a trendy*. Grada publishing, a.s..
- Jiří N., Lukeš M. a kol. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Nakladatelství – Oeconomica.
- Kotler, P. et Armstrong, G. (2004). *Marketing*. Grada publishing, a.s..
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Grada publishing, a.s..
- Měřínská, M. (2007). *Marketingová strategie vybrané neziskové organizace*. Brno: Diplomová práce
- Obst, O. et kol. (2006). *Základy obecného managementu*. UP v Olomouci.
- Outlá, A. (2007). *Neziskový sektor*. MVČR.
- Pospíšil, M. et kol (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru.
- Rektořík, J. (2001). *Organizace neziskového sektoru*. Ekopress.
- Světlík, J. (2003). *Marketing a reklama*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati.
- Svoboda, V. (2006). *Public relations moderně a účinně*. Grada publishing, a.s..

Svobodová, H., Mlynářová, L., Kačer, R. (1994). *Informace pro marketing*. Ostrava: AKS.

Schwarz, O. (1992). *Efektivní marketing: Taktika podnikání*. Grada publishing, a.s..

Šimková, E. (2006). *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Gaudeamus.

Truneček J. (1997). *Management v informační společnosti*. Praha VŠE.

Vodáček, L. (1999). *Management. Teorie a praxe v informační společnosti*. Praha: Management press

www.neziskovky.cz retrieved 22.1.2011 from the Word Wide Web: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_559/fakta_legislativa-a-ucetnictvi/.

Lorencová, M. (2003) *Sbírka zákonů, judikatura a právo*. retrieved 19.2.2011 from the World Wide Web: <http://www.epravo.cz/top/clanky/prispevkova-organizace-a-potreby-spolecnosti-22452.html>.

nb.vse.cz/~lukesm/prezent/ksvse04.ppt retrieved 9.2.2011 from the World Wide Web: Lukeš M., Lukešová J. a kol. (2005). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Výzkumná zpráva VŠE Praha.

<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovky-sektor-v-cr/historie-ns-v-cr/> retrieved 9.2.2011 from the World Wide Web: Andrlé P. *Máme na čem stavět*.

Pavelečka, V. (2008) *Úvod do marketingu*. www.m-journal.cz retrieved 24.5.2011 from the World Wide Web: http://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html.

21 Přílohy

21.1 Příloha č. 1

Přepis rozhovoru s MVDr. Jaromírem Hejzlarem

Jaké jsou rozdíly mezi jednotlivými ozdravovny, které sdružení zaštiťuje?

Nejsou téměř žádné, sdružení zaštiťuje 4 dětské o ozdravovny: DO Bedřichov, DO Království Dvůr Králové, DO Svatý Petr a DO Pec pod Sněžkou. Tyto ozdravovny nabízejí identické služby a jsou všechny zaměřeny na stejný typ klientely. Rozdíly jsou pouze v kapacitě jednotlivých zařízení, přičemž DO Pec pod Sněžkou má kapacitu největší. Dalším markantním rozdílem je stav jednotlivých budov, které jsou majetkem jednotlivých ozdravoven. Všechny budovy ozdravoven, až na DO Pec pod Sněžkou jsou staré a potřebují rekonstrukci. DO Pec pod Sněžkou prošla kompletní rekonstrukcí a její budovy mají vysoký standart bydlení.

Jaký je současný stav DO Pec pod Sněžkou?

Budovy ozdravovny jsou po kompletní rekonstrukci, a to jak interiéry, tak i exteriéry budov. Na vytápění jsou použity aktuální technologie, které zabezpečují minimální dopad na životní prostředí. Bohužel personál ozdravovny sice odpovídá legislativním podmínkám, avšak neodpovídá osobnostní nárokům na výkon profese.

Jakých komunikačních nástrojů sdružení využívá k propagaci ozdravoven?

V první řadě jsou to brožury „skládačky“, kterých bylo vytištěno 5000 kusů, a jsou distribuovány hlavně do ordinací lékařů. Dále je to propagační video, které bylo vysíláno v regionálních televizích, audio spot, vysílaný v Českém rozhlasu Olomouc. Nakonec se posledních 5 let účastníme veletrhu zdravotních služeb v Brně, který se koná každoročně v říjnu. Sdružení zde má svůj stánek, ve kterém jsou poskytovány informace o pobytech a ozdravovnách. Tuto propagaci má na starosti MUDr. Malkrab, CA agentura sídlící v Prostějově a další.

Jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci?

V první řadě platem, který je nadprůměrný ve srovnání s jinými zdravotnickými zařízeními. Dále je to závodní stravování, kdy zaměstnanci platí za celodenní stravu 4 Kč/den.

Jaká je budoucnost dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou?

„Snažit se predikovat budoucnost dětské ozdravovny v současném stavu legislativy, která se týká této problematiky je jako věštění z křišťálové koule.“

Přepis rozhovoru s MUDr. Malkrabem

Jaká je podle vás přímá konkurence dětské ozdravovny?

Dětská ozdravovna Bedřichov, DO Svatý Petr, DO Království Dvůr Králové nad Labem, DO Vojtěchov.

Jaký je současný stav dětské ozdravovny?

Změna přístupu lékařů k dané problematice. „Dříve každý okres měl určitou kvótu v ozdravovnách, ve dvou měsíčních turnusech, kterou musel naplnit, jelikož ten dvouměsíční turnus respektoval dobu aklimatizace, potom obsah hlavní náplně, absolvovat mikrocyklus, plus týden, nebo deset dní na regeneraci a ukončení pobytu a návrat.“ Nový systém zkracuje délku pobytu na stejnou úroveň jako je délka pobytu v lázních, tři týdny. Tato délka pobytu je minimální možná k tomu, aby bylo dosaženo alespoň minimální intervence na zdraví jedince.

Současné trendy jsou takové, že místo toho, aby lékař dítě poslal na ozdravný pobyt do dětské ozdravovny, radši zvolí cestu další farmakologické prevence a tím si dítě podrží ve svém léčení. Tím je zabráněno prevenci a řeší se akutní problémy. Tím se dá vysvětlit nezáměr lékařů posílat děti na tyto pobyty. To má za následek negativní dopad na vytížení ozdravovny a tím i na chod ozdravovny.

Jak se komunikuje s lékaři?

Komunikace probíhá na osobní úrovni, jsou oslovováni na různých sjezdech. Informace jsou jim předávány za celé sdružení DO Trutnov. Popřípadě zváni do střediska na prohlídku zařízení a programu.

Specifikum ozdravovny v peci? Jaké jsou její výhody, slabé stránky, příležitosti a hrozby?

Výhody

- kompletní rekonstrukce ubytovacích zařízení „Mělnická bouda“ a „Karkulka“

„Každý pokoj má svoji koupelnu. Toaletu svoji, umyvadlo, sprchovací box. Nový nábytek, nové obložení, odhlučněné podlahy. Opravená střecha.“

„... akorát chybí dostavět budova, která by vedla k tomu, že z dětské ozdravovny v peci se stane jedinečné středisko svého typu v Evropě.“

- budova by měla obsahovat stravovací zařízení, bezbariérový přístup, adekvátní prostory pro hry a prostor pro výuku zš, bude spojena s ubytovacím zařízením Karkulka krytou komunikací.

„To je víceúčelová budova, která by měla zajišťovat úsek stravování, prostory pro skupinovou rehabilitaci.“

- klimatoterapie, která probíhá na základě pobytu ve vysokohorském prostředí jedinečného klimatu, skupinová rehabilitace, personální zajištění, zavedený systém plateb a fakturací

- zkušený ředitel sdružení DO MVDr. Jaromír Hejzlar

Slabé stránky

- personál není dostatečně aktivní a iniciativní v tvorbě programu pro děti a práci s dětmi

Hrozby

- nedostatečná vytíženost zařízení:

- z důvodu nechuti lékařů posílat děti na ozdravné pobyty
- rodina si nemůže dovolit regulační poplatky na celý pobyt dítěte, hradit dopravu dítěte a vybavení na pobyt

- regulační poplatky, jelikož ne každá rodina si může dovolit platit regulační poplatky pro své dítě za celý pobyt a zároveň dítě vybavit na pobyt a tím dítě zůstává v negativním prostředí (cca 2000 + doprava tam a zpět)

- stále klesající počet návrhů lékařů

Příležitosti

- dostavba víceúčelové budovy a hřiště

„... akorát chybí dostavět budova, která by vedla k tomu, že z dětské ozdravovny v peci se stane jedinečné středisko svého typu v Evropě.“

- budova by měla obsahovat stravovací zařízení, bezbariérový přístup, adekvátní prostory pro hry a prostor pro výuku zš, bude spojena s ubytovacím zařízením Karkulka krytou komunikací.

„To je víceúčelová budova, která by měla zajišťovat úsek stravování, prostory pro skupinovou rehabilitaci.“

- iniciativní, komunikativní manažer s vizi jak do ozdravovny získat více klientů

Je nějaká zpětná vazba od rodičů?

- dotazníky při příjmu dítěte a následně osobní komunikace při odjezdu s vrchní sestrou

Současná komunikační strategie?

- internetový portál, který obsahuje informace o pobytu, email, letáky, možnost elektronické přihlášky na turnus
- návštěvy sjezdů pediatrů, kde jsou lékařům předávány informace o pobytech

Má DO i vedlejší činnost?

- v době nedostatků návrhů, zde probíhají krátkodobé kurzy u samoplátců, spolupráce se školami, ale pouze v rámci nevyužitých kapacit. Totéž platí i pro děti v doprovodu rodičů, kteří jsou směřovány mimo hlavní sezónu.

„Máme vedlejší program. V době nedostatku návrhů se u nás odbývají krátkodobé ozdravné pobyty u samoplátců, neboli lyžařské kurzy.“

- v hlavní sezóně se ozdravovna soustředí hlavně na pobyty dětí

Existuje program pro rodiče?

- v zimě je to plněno díky praxím rekreologů
- ve zbytku roku je program na rodičích s možností oslovit ozdravovnu, která může domluvit další doprovodný program, avšak možnosti jsou omezené a jedná se o akce typu návštěva střediska KRNAP s výkladem apod.

Jaká je budoucí koncepce DO?

- přístavba správní budovy, je připravená parcela, schválené stavební povolení
- bohužel tento další rozvoj je závislý na rozhodnutí na krajské úrovni a ten je zase dále rozhoduje na základě obsazenosti střediska

Váš názor na současný personál?

- provizorní, hlavně zdravotní sestry, potřeboval by z 90% obměnit
- bez nápadu a elánu, nejsou iniciativní, a pokud už se nějaká iniciativa objeví, je záhy potlačena zbytkem kolektivu

Mikroklima prostředí

Na základě výzkumu Ústavu hygieny v Praze z let 1960-1965 bylo zjištěno, že pobyt ve vysokohorském prostředí s tak jedinečným klimatem má blahodárny vliv na zdraví dětí. Výzkum prováděl pětičlenný tým pod vedením MUDr. Vladimíra Kapalína.

„Jejich výzkumem bylo zjištěno, že dětem v době pobytu v ozdravně vzrostl počet erytrocytů v průměru o 100 – 200.000, množství hemoglobinu se jim zvýšilo o 5 – 15 %, barevný index se zmenšil o 0,03 – 0,05 a vitální kapacita se rozšířila o 100 cm³.“
MUDr. Oldřich Černý – Kronika dětské ozdravovny Pec pod Sněžkou 1945-1986