

Marketingový plán Střediska environmentálního vzdělávání a osvěty

Dušan Gášek

Bakalářská práce
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Dušan GÁŠEK**
Osobní číslo: **M090327**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**

Téma práce: **Marketingový plán Střediska environmentálního vzdělávání a osvěty**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Z vhodně zvolené literatury nastudujte a shrňte poznatky a závěry týkající se dané tematiky.

II. Praktická část

- Charakterizujte středisko a provedte analýzu stávající situace v něm.
- Na základě této analýzy vypracujte vhodný marketingový plán.
- Navrhněte stručný systém měření efektivity použitých nástrojů.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

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

CETLOVÁ, Helena, 2002. Marketing služeb. 3. akt. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.

KNIGHT, Peter, 2007. Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1999-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.


SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing - cesta k trhu. Plzeň: A. Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.

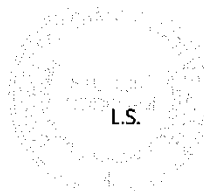
Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.**
Vyšší odborná škola ekonomická


Datum zadání bakalářské práce: **16. března 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **27. dubna 2012**

Ve Zlíně dne 6. dubna 2012


PaedDr. Josef Rydlo
v zast. děkanka




doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
v zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

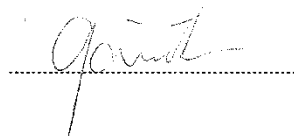
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 27.4.2012



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá zavedením marketingu do neziskového sektoru a vytvořením marketingového plánu pro středisko environmentálního vzdělávání poskytující služby v oblasti školení a vzdělávání a také ubytování a stravování. Práce vychází ze zjištěného stavu marketingových aktivit, které jsou průměrné.

Marketingový plán je vytvořen na základě analýzy a vyhodnocení stavu střediska. Jeho úkolem je komunikačními prostředky zvýšit povědomí o centru a dalšími marketingovými aktivitami zlepšit úroveň služeb a kulturního prostředí oblasti.

Nakonec je připraven systém nástrojů k měření efektivnosti stanovených cílů.

Klíčová slova:

Marketing, neziskový sektor, marketingový plán, analýza, plánování, marketingový mix, měření.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the implementation of marketing into non profitable sector and creating the marketing plan for the Environmental education centre which provides services in the field of training and education as well as accommodation and catering. The thesis is based on the observed state of marketing activities, which are average.

The marketing plan is created on the basis of the analysis and evaluation of the status of the centre. Its task is to increase the awareness about the centre due to the tools of communication and other marketing activities improve the level of services and cultural environment of the area.

Simple efektivty-measurement-tools-system has been created in the end.

Keywords:

Marketing, non profit sector, marketing plan, analysis, planning, marketing mix, measurement.

Motto:

„Uspěť znamená vstát o jednu vícekrát, než jste upadli.“

V těchto pár řádcích bych rád poděkoval doc. Ing. Jaroslavu Světlíkovi, Ph.D. za pomoc při vypracování mé práce a to především za cenné připomínky a rady, vstřícné jednání a trpělivost.

Panu Juliusi Kunčarovi a paní Bc. Soni Kunčarové patří také velké poděkování za vytvoření ideálních podmínek pro zpracování této práce, vedení a poskytnutí informací a v neposlední řadě za mnohé rady a dodatky.

Na závěr bych rád vyzvednul pomoc přátel, rodiny a známých, kteří mne podporovali v průběhu celého psaní.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 NEZISKOVÝ SEKTOR A NEZISKOVÉ ORGANIZACE	14
1.1 SEKTOR.....	14
1.2 ORGANIZACE.....	14
1.3 PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	15
2 MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	16
3 MARKETING SLUŽEB	17
3.1 DEFINICE.....	17
3.2 MARKETING	17
4 MARKETINGOVÝ PLÁN	19
4.1 ANALÝZA STAVU	19
4.2 SITUAČNÍ ANALÝZA SWOT	19
4.3 VNĚJŠÍ MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ (PEST ANALÝZA)	20
4.3.1 Politické prostředí	20
4.3.2 Ekonomické prostředí.....	20
4.3.3 Sociálně-kulturní prostředí	21
4.3.4 Technologické prostředí	21
4.4 KONKURENCE.....	21
4.5 STANOVENÍ CÍLŮ.....	23
4.6 MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	23
4.6.1 Segmentace, targeting, positioning	23
4.6.2 Marketingový mix	24
4.6.3 Akční plán.....	31
4.7 ROZPOČET	31
4.8 KONTROLA	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STŘEDISKA	34
5.1 STŘEDISKO, SPRÁVA A HISTORIE.....	34
5.2 JÁDRO SPOLEČNOSTI	36
5.2.1 Zaměření.....	36
5.2.2 Principy fungování	36
5.2.3 Zvolená strategie	37
5.2.4 Firemní hodnoty.....	37
5.2.5 Dosavadní cíle.....	37
5.3 OSVĚTLENÍ VZTAHŮ.....	38
5.4 DOSAVADNÍ MARKETINGOVÝ MIX	38
5.4.1 Product (Produkt).....	38
5.4.2 Price (Cena)	40
5.4.3 Place (Místo).....	42
5.4.4 Promotion (Propagace).....	42
5.4.5 People (Lidé).....	43

5.5	DEFINICE PROBLÉMU A JEHO ROZSAH	44
6	SITUAČNÍ ANALÝZA SWOT	45
6.1	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS).....	45
6.2	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES).....	46
6.3	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)	47
6.4	HROZBY (THREATS).....	47
7	PEST ANALÝZA	49
7.1	POLITICKO-PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ.....	49
7.2	EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ.....	50
7.3	SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ PROSTŘEDÍ.....	51
7.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	54
7.5	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ.....	54
8	STANOVENÍ CÍLŮ	57
9	STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE.....	59
9.1	SEGMENTACE, TARGETING, POSITIONING	59
9.2	MARKETINGOVÝ MIX	62
9.2.1	Produkt (Product).....	62
9.2.2	Cena (Price)	64
9.2.3	Distribuce/Místo (Place).....	65
9.2.4	Propagace (Promotion).....	66
9.2.5	Lidé (People).....	72
9.3	PLÁN REALIZACE	72
10	ROZPOČET MARKETINGOVÝCH AKTIVIT.....	75
11	NÁVRH SYSTÉMU MĚŘENÍ A KONTROLY CÍLŮ MARKETINGOVÉHO PLÁNU	76
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM GRAFŮ.....	83
	SEZNAM TABULEK	84
	SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Neziskový sektor, jako jeden z pojmů v této bakalářské práci, je pro mnohé jen oblast, která se jich netýká, o kterou nejeví zájem a občas se debatám o ní vyhýbají. Důvodem jejich nezájmu bývá nedostatek informací. Mnohá občanská sdružení, příspěvkové organizace a jiné právní osoby svou činností přispívají velkou měrou do společnosti, která to ale často nevidí a když ano, tak zapomíná práci ocenit.

Pozitivní externalita. Tak by se vzdáleně dala přirovnat činnost neziskových organizací, které poskytují jistý přínos, ale jejich odměny jsou minimální, často žádné. Státní podpora tohoto sektoru, s rukou na srdci, není zrovna na medaili a donedávný úpadek zájmu veřejnosti se pod seznam hrozeb jen připsal. A tak se spolky, kluby a organizace snaží, seč mohou, aby zlepšili své fungování, přilákali kapitál a tím si zajistili fungování a rozvoj, namísto snahy vůbec vyjít s financemi do dalšího „školného“, grantu, projektu či podpory.

Jedním takovým neziskovým centrem je i Středisko environmentálního vzdělávání a osvěty Maršov. Toto středisko, nebo objekt chcete-li, patří do správy DDM, který je příspěvkovou organizací a také tím právním subjektem, do kterého hodláme marketing implementovat. I když jen do jeho terénního pracoviště. Středisko poskytuje ubytování a stravování pro zákazníky, kteří se zapojili do zážitkového pobytu, vzdělávacího školení, zájmového kroužku nebo jen víkendové události. Tematika takových akcí je nespecifikovatelná a dalo by se říct, že vedení centra je schopno vytvořit zázemí a zorganizovat téměř jakoukoli událost.

Centrum má nahrubo vytvořen koncept celého fungování, ale nutnost vytvořit nový marketingový plán je z odbornějšího pohledu patrná. Nízká propagace dává pádný důvod pro sestavení komunikačního plánu, který bude mít za úkol vštípit SEV Maršov do povědomí veřejnosti, firem i státních institucí jako jsou školy, školky aj. Specifikací celkového marketingového mixu dostaneme propracované nástroje pro plnění cílů, které jsou definovány dále v práci.

Jelikož jak se říká: „Čas jsou peníze.“, některé marketingové aktivity jsou provedeny už při začátcích tvorby práce, abychom dostali co nejdříve výsledky efektivnosti užitých nástrojů. Jejich systému měření se věnuje jedna celá kapitola.

Práce je rozdělena na část teoretickou, kde nalezneme odborné podklady a objasnění užitých pojmů, nástrojů, aktivit a metod. Na ni navazuje část praktická, ve které už je možno sledovat postupnou analýzu situace, volbu strategií a návrh řešení.

Hrozbou nemožnosti sepsání práce může být jen náhlá neochota zaměstnanců a vedoucích pracovníků poskytnout informace, což při důležitosti práce pro objekt není pravděpodobné.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR A NEZISKOVÉ ORGANIZACE

1.1 Sektor

Neziskový sektor je možné označit také jako tzv. „třetí sektor“, čímž je zdůrazněna jeho pozice mezi státem a trhem. Neziskový sektor je nedílnou součástí národního hospodářství. Je tvořen neziskovými organizacemi, které mohou nabývat různých právních forem a vznikají za různým účelem a z rozličných důvodů. (Kincl, 2004, s. 138)

Na tento sektor lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu: buďto jako na segment národního hospodářství, nebo jako na prvek občanské společnosti. Tyto dvě možnosti dohromady utváří podstatu existence neziskových organizací:

- Jako segment národního hospodářství:

Z pohledu neziskového sektoru je nejdůležitější členění na veřejný a soukromý (nestátní, nevládní) neziskový sektor. (Bačuvčík, 2011, s. 37)

- Jako prvek občanské společnosti

... neziskové organizace typicky vznikají jako projev občanské iniciativy „zdola“ a primárně slouží k uspokojování menšinových zájmů, které sám stát není schopen či ochoten zajišťovat. (Bačuvčík, 2011, s. 45)

1.2 Organizace

V neziskovém sektoru je možné nalézt celý zástup organizací, které se liší svou velikostí, oborem činností, právní formou, mírou obecné prospěšnosti, stupněm formalizovanosti či rozsahu a kvality těch aktivit, které napomáhají jejich propagaci či marketingu. Obecný model ani obecný produkt neziskové organizace neexistuje a proto nelze ani marketingové aktivity naplánovat podle přesně daných rad a doporučení. (Bačuvčík, 2011, s. 36)

Kincl (2004, s. 139-141) ve své publikaci uvádí následující typologie organizací neziskového sektoru:

- a) **dle zdrojů financování** – vládní dotace, dobrovolné příspěvky a dary, aj.
- b) **dle charakteru výstupu** – výrobek, služba či změna chování lidí (kampaně)
- c) **dle organizační formy** – dárcovské, komerční, vzájemné, podnikatelské
- d) **dle míry naplnění kritéria veřejného prospěchu** – vzájemně či veřejně prospěšné

- e) **dle oblasti působení** – kultura a umění, sport a rekreace, vzdělání a výzkum, zdraví, sociální služby, ekologie, rozvoj obcí a bydlení, ochrana práv a obhajoba zájmů, politika, organizace dobročinnosti, náboženství, mezinárodní aktivity, profesní a pracovní vztahy

Úspěšná nezisková organizace má dle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 7) tyto vlastnosti:

- má srozumitelné poslání
- má funkční statutární orgány (správní radu)
- strategicky plánuje
- má vícezdrojové financování a fundrisora
- je vidět a slyšet
- rozvíjí firemní kulturu
- zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny
- má jasné vnitřní procesy a pravidla

1.3 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace územních správních celků:

Právnícká osoba zřízená krajem nebo obcí pro činnosti ze své působnosti, které jsou neziskové a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu (především kulturní a školská zařízení – divadla, filharmonie, muzea, základní školy).

(Bačuvčík, 2011, s. 55)

2 MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Bačuvčík (2011, s. 16) tvrdí, že celá řada neziskových organizací vzniká hlavně proto, aby uspokojovala potřeby menších skupin zákazníků (často přímo zakladatelé organizace), se kterými udržuje vztahy. To ale vede k vytvoření dojmu pracovníků, že není potřeba dále aktivně oslovovat nové zákazníky, protože už vlastně v organizaci jsou a ti kteří ne, si ji lehce najdou.

Zisk a konkurenceschopnost jsou faktory, které jsou spojovány s marketingem. To může podnítit otázku: „K čemu je marketing organizaci, která se nežene za ziskem, jako ostatní firmy?“ Spíše takovou organizaci zajímá, zda obdrží stejnou podporu od institucí, dárců, sponzorů aj., aby mohla i nadále fungovat a nabízet své služby. Co do poskytování služeb, často se nejedná o okamžitou platbu za poskytnutí, ale o převod peněz.

Z toho už začíná být patrné, že i v neziskových organizacích je marketing nezbytný. (Kincl, 2004, s. 145)

Marketing neziskových organizací se předně neobrací pouze na ty, kteří spotřebovávají jejich služby, ale také (a hlavně) na ty, kteří je financují. (Bačuvčík, 2011, s. 17)

Finanční prostředky jsou často získávány procesem zvaným **fundraising**. Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2011, s. 65-74), jedná se o zajišťování zdrojů, které umožňují činnosti vedoucí k cílům a posláním organizace. Jedná se o finanční zdroje, darované služby či výrobky, nebo jde jen o získání nových členů. Fundrisor musí mít celou škálu vlastností vhodných pro komunikaci s potenciálními sponzory a dárci, měl by si vždy sepsat fundraisingový plán dle stanovených pravidel, plnit si své úkoly a měl by vědět, **kde** (veřejné instituce, nadace, firmy, jednotlivci, ...) a **jak** (veřejné sbírky, benefiční akce, osobní setkání, vytvoření projektu, ...) má prostředky hledat.

3 MARKETING SLUŽEB

3.1 Definice

Jak tvrdí Kotler a Keller (2007b, s. 440), společnosti po celém světě zjišťují, že inovace fyzických výrobků je stále náročnější. To je důvodem orientace na nabízení a diferenciaci služeb. Navíc upozorňuje na důležitost pochopit zvláštní povahu služeb, protože podle něj firmy, které nabízí služby, pohání světovou ekonomiku stále víc a víc.

Podobný názor zastává i Vysekalová (et al., 2006, s. 136), která ve své publikaci tvrdí, že ve vývoji společnosti stále více roste podíl služeb na celkovém souhrnu obchodních procesů, což je důvod zvyšujícího se zájmu o marketing v této oblasti. Navíc uvádí specifika, která se se službami pojí:

1. Nehmotnost
2. Vázanost na poskytovatele
3. Pomíjivost, „neskladovatelnost“ služeb
4. Důležitost vztahu zákazník-poskytovatel
5. Pružnost zpětných vazeb
6. U nesofistikovaných služeb je jednodušší zavádět nový produkt

Se třetím bodem tohoto seznamu charakteristik tak úplně nesouhlasí Urbánkovo (2010, s. 56) tvrzení, že například dobré rady skladovatelné jsou, i když pouze v naší paměti.

Abychom ale nezapomněli osvětlit pojem **služba**, využijeme definice Kotlera a Kellera: *Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.* (Kotler a Keller, 2007b, s. 440)

3.2 Marketing

Jak tvrdí Cetlová (2007, s. 14), jestliže se pohybujeme v oblasti poskytování služeb, marketing se zde liší v několika oblastech. Převážná většina specifík, postupů a metod je stejná či podobná jako u marketingu výrobků, vyvstává zde však potřeba většího důrazu na některé marketingové prvky nebo jejich rozdílné aplikace.

To potvrzuje i Vysekalová (et al., 2006, s. 137), podle níž se management služeb opírá o stejné teorie marketingu, jako ve výrobní oblasti, avšak při jejich marketingovém plánování je nezbytné respektovat jejich specifika.

Kotler (et al., 2007a, s. 719) dodává, že není potřeba pro firmy poskytující služby vymýšlet nové marketingové teorie, ale jen potvrzuje potřebu přizpůsobení pro prostředí služeb. Dále uvádí, že donedávna firmy poskytující služby využívaly marketingu daleko méně, nežli společnosti z oblasti výroby. Malé firmy pokládaly marketing za zbytečný či nákladný, servisní organizace byly dostatečně žádané, čili marketing nepotřebovaly a jiné společnosti (advokátní kanceláře, lékařské ordinace, ...) považovaly marketing za neprofesionální pro jejich obor.

Velkým problémem ve službách je v poslední době, jak tvrdí Kotler a Keller (2007b, s. 447), přechod od demokracie k meritokracii. Tím mají na mysli rozlišování mezi zákazníky. Jak ve své publikaci tvrdí, dříve se společnosti snažily vyhovět **všem** zákazníkům, ale díky novým technologiím a všudypřítomným informacím si tvoří databáze **ziskových vrstev zákazníků** a těm následně poskytují kvalitnější či obsáhlejší produkt. To ale vede k nutnosti opatrného jednání s těmi zákazníky, kterým se nedostane služby v plném či kvalitním provedení. Ti mohou firmu pomluvit a poškodit její pověst, v čemž jim pomáhá rozvoj internetu v posledních několika letech, kde mohou svou nespokojenost ventilovat.

Shrnutí marketingu služeb přehledně a logicky uvádí Kincl (Kotler, Bloom, Hayes, 2002 cit. podle Kincl, 2004, s. 127-131), který publikuje tzv. **Dvanáctero efektivního marketingu služeb**:

1. Základem úspěchu je kvalita – využití potenciálu personálu při poskytování služeb
2. Budování marketingové společnosti – využití marketingu u všech subjektů směny
3. Vědění je síla – informace jsou základem pro kvalitní marketing
4. Plánování postupu – nutné pro tvorbu konkurenceschopnosti
5. Podnik nemůže uspokojit potřeby všech – snaha oslovit všechny = sebevražda
6. Neodolatelné nabídky – pro úspěch nutné vytvořit
7. Stanovením ceny k úspěchu – peněžní + nepeněžní náklady, vhodnost ceny
8. Dostupnost – využívat nových možností (internet, telefon, ...)
9. Nelze nekomunikovat – komunikace jednotná, jasná a efektivní
10. Naskočit do „e-vlaku“ – jedna z největších příležitostí dnešní doby
11. Budování smysluplných vztahů – prospěšné pro obě strany (kupující i prodávající)
12. Budoucnost je nyní – nutné znát historii, současné prostředí i strategie do budoucna

4 MARKETINGOVÝ PLÁN

Ať už se bavíme o plánování při zakládání firmy či o tendencích zavedení změn v již fungující společnosti, nejspíše většině z nich předchází jejich naplánování.

Nejefektivnějším nástrojem pro strategické plánování se dle odhadu jeví marketingový plán. Jak tvrdí Kotler a Keller (2007b, s. 81-82), marketingový plán je ústředním nástrojem k řízení a koordinaci marketingových činností. Tento plán podle nich operuje na dvou úrovních: strategické a taktické. Strategický marketingový plán rozpracovává cílové trhy a hodnotovou nabídku, která má být nabízena a je založena na analýze nejlepších tržních příležitostí. Taktický marketingový plán specifikuje marketingové taktiky, včetně vlastností výrobku, propagace, obchodování, tvorby cen, prodejních kanálů a služeb (servisu). Tato slova potvrzuje i Knight (2007, s. 17), který uvádí, že marketingový plán je hnacím motorem celé firmy.

4.1 Analýza stavu

Marketing dle Kotlera (et al., 2007a, s. 60) hovoří o tom, jak je možné vyrobit produkt a prodat jej zákazníkům dle jejich potřeb a přání. V souvislosti s tím je nejdůležitější částí marketingového plánování pochopení marketingového prostředí, které má 2 úrovně: mikroprostředí (uvnitř firmy) a makroprostředí (okolí firmy).

4.2 Situační analýza SWOT

Úspěch při marketingovém efektivním zvládnutí strategických situací lze dosáhnout na základě optimální kombinace a harmonizace nástrojů marketingového mixu, optimální volby operací s nimi a k tomu odpovídajících inovačních aktivit. K tomu potřebujeme informace, které získáme na základě aplikace metody SWOT analýzy. (Tomek, 2001, s. 76)

Jedná se o analýzu, která vyhodnocuje silné a slabé stránky společnosti, příležitosti a hrozby. Tím v podstatě poskytuje náhled na vnitřní a vnější prostředí firmy. (Kotler a Keller, 2007b, s. 90)

Dvěma nevýhodami této analýzy jsou přílišná subjektivnost a staticnost. Jedná se o relativně populární nástroj, ale její přispění k tvorbě strategických marketingových dokumentů není moc podstatné. (Jakubíková, 2008, s. 104)

4.3 Vnější marketingové prostředí (PEST analýza)

Kotler a Armstrong (2004, s. 171, 174) ve své publikaci popisují významné vlivy (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické či kulturní), díky kterým jsou vytvořeny jak příležitosti, tak také rizika pro chod firmy. Tyto vlivy též ovlivňují vytvořené vztahy a úroveň uspokojování potřeb a přání zákazníků.

Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) dodávají, že efektivní je zde již samotná identifikace vlivů, která podniku umožňuje se na určité potenciální změny připravit.

Pro potřeby PEST analýzy se využívají následující vlivy:

4.3.1 Politické prostředí

Toto prostředí je jedno ze 4 důležitých faktorů, které ovlivňují firmy a organizace. Světlík (2003, s. 22-23) uvádí, že se jedná o silné vlivy na rozhodování a plánování podnikového marketingu. Toto prostředí je tvořeno legislativou, vládními orgány a zájmovými nátlakovými skupinami (lobby).

Mohlo by se zdát, že tyto vlivy jsou škodlivé pro trh a podnikání, ale Kotler (et al., 2007a, s. 154) tvrdí, že správná míra regulace může podpořit konkurenční prostředí a zajistit rovné podmínky na trhu zboží a služeb.

4.3.2 Ekonomické prostředí

Dle Světlíka (2003, s. 19) se toto prostředí skládá z faktorů, které ovlivňují podniky a zákazníky. Podniky ovlivňují v možnostech nabízet výrobky a služby, zákazníkům ovlivňuje v možnosti tyto výrobky a služby kupovat.

Vlivů, které v kategorii **ekonomika** působí na trh a jednotlivé firmy je mnoho. Některé z nich, ty vypovídající a nejvíce důležité, odborníci popisují následovně:

- Nezaměstnanost

Jedná se o jeden z důležitých problémů každé ekonomiky. Podle Holmana (2001, s. 287) je možné vypočítat míru nezaměstnanosti následovně:

$$u = \frac{U}{L + U}$$

kde u je míra nezaměstnanosti (vyjádřená v %), U je počet nezaměstnaných a L je počet zaměstnaných. Pro úplnost také doplňuje, že nezaměstnaný je ten, kdo nemá práci a nějakou si hledá.

- HDP

Domácí produkt je základním národohospodářským agregátem. Proč se o něj zajímáme a proč jej měříme? Je ukazatelem, podle něhož můžeme posoudit výkonnost ekonomiky. A vypovídá hodně také o průměrné životní úrovni v zemi. (Holman, 2001, s. 422)

- Inflace

Holman (2001, s. 538) definuje tento pojem jako růst cen čili zmenšování kupní síly peněz. V jednodušším vysvětlení tedy inflace zmenšuje množství zboží a služeb, které si zákazník může koupit za peněžní jednotku.

- Příjmy domácností

Peníze, které domácnosti od firem dostanou, jsou důchody domácností. Za ně pak od firem nakupují statky. (Holman, 2001, s. 14)

4.3.3 Sociálně-kulturní prostředí

Lidé vyrůstají a žijí v určité společnosti, v určitém prostředí, které usměrňuje a vytváří jejich hodnoty a chování mezi sebou. (Světlík, 2003, s. 23)

Podobný názor mají také Kotler a Keller (2007b, s. 125) kteří tvrdí, že společnost vytváří jisté názory, hodnoty a normy, které definují vkus a preference díky kterým je kupní síla zaměřována na určitý druh zboží a naopak od jiného se odvrací.

4.3.4 Technologické prostředí

Hesková (et al. 2003, s. 30) vysvětluje toto prostředí jako vlivy, které souvisí s využíváním výsledků výzkumů a jejich působení na hodnotové preference. Technologický pokrok je patrný a finanční prostředky a úsilí na něj vynaložené jsou obrovské. Tempo technologických a technických změn je velmi rychlé.

4.4 Konkurence

Jedná se o skupinu podniků, které mají své výrobky tak podobné, že se dají navzájem velmi snadno nahradit. Pro stávající podnik je taková skupina podniků konkurencí, a tak se úspěšné podniky snaží nabízet své produkty s co možná nejvyšší schopností konkurovat. Díky analýzám konkurence získáváme informace o cílech, strategiích a postavení našich

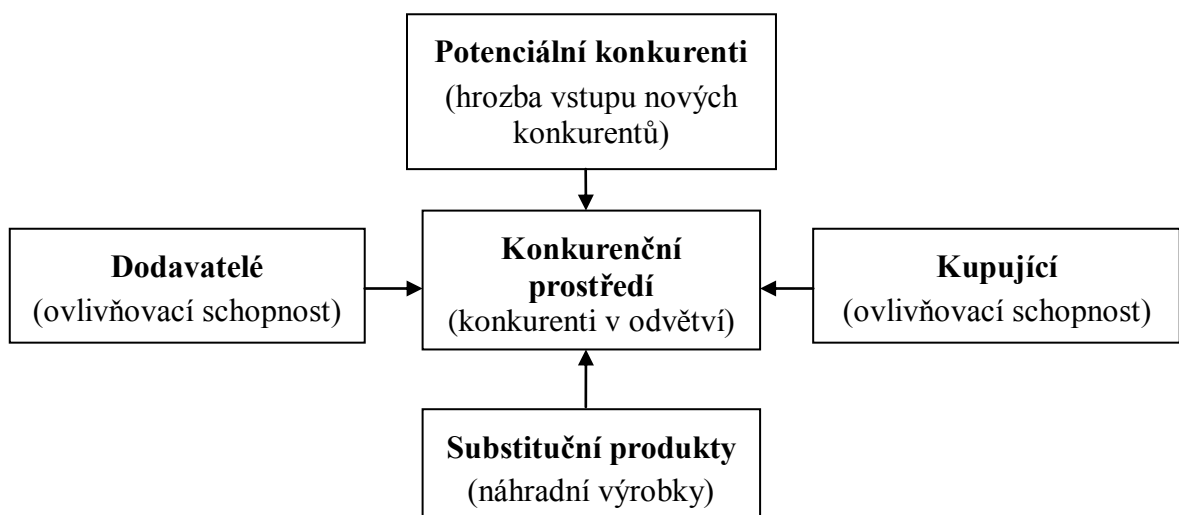
konkurentů na trhu, konkurenceschopnosti našeho podniku na trhu a také o tom, do jaké míry nás ostatní podniky ohrožují. (Hesková et al., 2003, s. 29)

Šumberová a Kozák (2003, s. 61) rozdělují konkurenty podle jejich reakcí následovně:

1. **Laxní konkurent** – žádné výrazné reakce na pohyb konkurence, spoléhá na loajalitu svých zákazníků.
2. **Vybíravý konkurent** – sám si volí, na které aktivity konkurence reaguje
3. **Konkurent (tygr)** – rychlý a důrazný útok, snaží se zabránit vstupu konkurenčních výrobků
4. **Stochastický konkurent** – nevíme, na co zareaguje a na co ne

Podnikový marketing vytváří takovou kombinaci charakteristik, které umožní co nejlepší konkurenční schopnost jejich výrobků. Zároveň svou strategií ovlivňují chování konkurence, např. vhodným snížením cen výrobků ji mohou přimět ke stejnému kroku. Vzájemné ovlivňování konkurenčními firmami je však v praxi daleko složitější a komplexnější. (Světlík, 2005, s. 26)

Porterovo (1985 cit. podle Urbánek, 2010, s. 166-167), podle některých odborníků, geniální zpracování konkurenčního prostředí ukazuje, že v tržním prostředí působí 5 základních dynamických konkurenčních sil:



Zdroj: upraveno dle Urbánek, 2010, s. 167.

Obr. 1. Porterova pětifaktorová analýza

Důležité v dnešní době jsou informace o konkurenci. Ty můžeme získat buďto koupením jejich produktů, či zkoumáním jiných fyzických materiálů. Díky tomu se důležitým stává v poslední době tzv. benchmarking, což je rozebírání konkurenčních výrobků a jejich napodobení či vylepšení. Díky tomuto nástroji má společnost povědomí o rozsahu, v jakém může konkurence měnit svou cenu, zná její silné a slabé stránky a může tyto informace využít ve svůj prospěch. (Kotler et al., 2007a, s. 404)

4.5 Stanovení cílů

Jedná se především o cíle marketingové, díky kterým můžeme definovat, v jakých oblastech bude marketingový mix aplikován a s jakými úkoly. (Hesková et al., 2003, s. 21)

Tomek (2001, s. 150) zastává názor, že při procesu formulace cílů je vhodné užít diferencovaný postup. U nadřazených cílů hovoříme o vůdčí linii či výběru strategických variant, u konkrétních realizačních cílů se bavíme o vztahu ke strategii v určité situaci.

Světlík (2005, s. 321) navíc dodává, že stanovení cílů může proběhnout až na základě vyhodnocení příležitostí firmy a jejího prostředí.

4.6 Marketingové strategie

Jedná se o metody, které napomáhají při dosažení stanovených cílů. Tyto strategie se vztahují k marketingovému mixu a je nezbytné je určit pro každý cíl ve vztahu k jednotlivým prvkům mixu. (Keřt a Vaculík, 2008, s. 18)

4.6.1 Segmentace, targeting, positioning

Havlíček a Kašík (2005, s. 25) tvrdí, že základem přístupů v marketingu a důležitou fází řešení marketingových případů je identifikování jak zákazníka, tak také jeho přání, tužeb a preferencí, které od podniku a jeho produktů očekává a za které platí.

Segmentace trhu je proces, kterým si podnik rozděluje trh jako celek na menší části (skupiny zákazníků – cílových spotřebitelů). Tato činnost je velmi důležitá součástí marketingu, která zahrnuje celou řadu souvisejících činností, ... (Urbánek, 2010, s. 180)

Jak uvádí Světlík (2003, s. 61), jedná se o nalezení takových skupin zákazníků, které jsou vnitřně homogenní a mezi sebou co nejvíce heterogenní.

Firma, která využívá marketingovou segmentaci, nesmí zapomínat na to, že se kupující od sebe odlišují svými potřebami, představami a nákupním chováním. Taková firma se snaží

určit široké segmenty, které tvoří trh. Tím také přizpůsobí svou nabídku, aby co nejlépe odpovídala potřebám některého z nich. (Kotler et al., 2007a, s. 459)

Segmentaci jako proces lze realizovat pomocí několika hledisek:

- Demografická – zařazení na základě věku, vzdělání, pohlaví, příjmů, vyznání aj.
- Geografická – kritériem je velikost oblasti, ve které žijí (země, města, apod.)
- Psychografická – životní styly, charakter, postoje či hodnoty
- Behaviorální – chování, znalost, postoje k produktu, statut

Tato hlediska nemusí být striktně samostatná. Pak mluvíme o rozdělení metodou více proměnných. (Urbánek, 2010, s. 181-182)

Po procesu segmentace nastupuje tzv. **targeting** (tržní zacílení). Světlík (2003, s. 65-66) rozděluje zacílení na dvě možnosti. Firma si vybere buďto jeden segment, na který se zaměří, nebo více segmentů (zde bude vhodné vytvořit více marketingových mixů). Pro zacílení je důležitých několik charakteristik segmentu, jako je velikost, síla či image. Pokud má všechny 3 přívlastky kladné, je to správný segment. Následně podnik volí strategii marketingu, kterou uplatní na zacílený segment. Hlavními dvěma jsou tržně nediferencovaný marketing a cílený marketing.

Positioning, neboli umístění výrobku je proces, který vkládá nabídku do mysli zákazníků a tím vytváří dojem získání důležité výhody v případě koupě daného produktu. (Kotler a Keller, 2007b, s. 63)

Podobnou teorii zastává i Světlík (2003, s. 67), podle něhož je jedním z hlavních rysů, které utváří image výrobku, jsou vlastnosti, ze kterých také vyplývá užitek, který v případě koupě zákazník získá. Jiným dalším rysem je cena a kvalita výrobku.

4.6.2 Marketingový mix

Jedná se o klíčový pojem v marketingu, který je velmi často užíván v oborech jak materiální výroby, tak (postupem času nyní i) výroby nemateriální. Za autora tohoto pojmu je považován Neil Hopper Borden, který ho přirovnává ke „cake-mixu“. (Boučková et al., 2007, s. 93)

Hesková (et al., 2003, s. 72) vše jen potvrzuje tvrzením, že marketingový mix tvoří souhrn takových nástrojů, které vyjadřují vztah firmy s okolím, které má pro ni význam. Například zákazníci, distribuční a dopravní organizace a jiné prostředky. Dále uvádí, že jednotlivé nástroje marketingového mixu se často člení na další složky, které bývají označeny jako produktový, cenový, distribuční a komunikační mix.

To je však jen základní marketingový mix. Jak zmiňuje Urbánek (2010, s. 36-37), jde pouze o základ toho, jak může svou nabídku podnik namíchat a udělat. Obvykle se v jistých oborech objevují další nástroje, jakožto součásti marketingového mixu:

6P: 4P + lidé a proces

8P: 6P + účastníci a fyzická přítomnost

11P: 8P + packaging, spolupráce a produktivní čas

Případně ještě další kombinace „P-nástrojů“, které jsou důsledkem rychlého vývoje.

PRODUKT

Produkt je cokoli (statek – hmotný – výrobek; nehmotný – myšlenka, nápad, značka; volný – služba), co lze na trhu nabídnout, co může uspokojit potřebu a je prospěšné pro společnost. Pokud se produkt stává předmětem směny, můžeme mluvit o zboží. Většina produktů má povahu výrobků, nebo služeb. (Hesková et al., 2003, s. 79)

Jak tvrdí Boučková (et al., 2007, s. 97), je důležité si uvědomit, že jestliže se bavíme o výrobku z marketingového pohledu, nejedná se pouze o jakousi směs technických parametrů, ale součástí je také obal, značka, design, výrobce, záruky a jiná kritéria, která rozhodují o tom, zda vůbec výrobek uspokojí potřeby a očekávání spotřebitele.

Kotler a Armstrong (2001 cit. podle Jakubíková, 2008, s. 159) rozlišují pět úrovní produktu:

1. Obecná prospěšnost nebo užitečnost
2. Konkrétně použitelný produkt
3. Idealizovaný očekávaný produkt
4. Rozšířený produkt
5. Potenciální produkt

CENA

Z marketingového pohledu cenu nejčastěji chápeme jako hodnotu nabízeného produktu, vyjádřenou obvykle nějakou určitou finanční částkou. Nemusí tomu tak ale být úplně vždy – např. v oblasti barterových obchodů (tedy směny jedněch výrobků za výrobky jiné) může být cena nějakého zboží vyjádřena například množstvím jiných výrobků nebo objemem nějakých služeb, které poskytuje kupující prodávajícímu jako dohodnutou protihodnotu. Ze strany kupujících je pak cena vnímána jako poměr vnímané kvality produktu a jeho užitných vlastností k výši požadované protihodnoty, tedy poměr „cena versus její užitná hodnota“. (Urbánek, 2010, s. 71)

Hesková (et al., 2003, s. 101) upozorňuje, že není jednoduché stanovit cenu produktu, protože ne vždy se jedná pouze o matematickou kalkulaci. Tvrdí, že se cena ověřuje v prostředí trhu. Jako jediná z nástrojů marketingového mixu je zdrojem příjmů a určuje částečně také podíl firmy na trhu a výsledek hospodářské činnosti.

DISTRIBUCE (MÍSTO)

Zajistit jednoduchou, komfortní a efektivní dostupnost obnáší disponovat správným produktem, který nabízíme ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a při adekvátním vlivu komunikace. (Havlíček a Kašík, 2005, s. 49)

K tomu Kotler (et al., 2007a, s. 953) dodává, jak důležitá je rychlost dodání produktu, záruka kvality, komfort při nakupování a mnoho dalších faktorů. To vše totiž může ovlivnit vztahy zákazníků a firem a změnit spokojenost zákazníka.

A to jak kladně, tak záporně. (poznámka autora)

PROPAGACE

Podle Urbánka (2010, s. 104) je stále častěji tento pojem nahrazován výrazem marketingová komunikace, což je logické díky účelu tohoto nástroje, kterým je komunikovat se spotřebiteli a ovlivnit je ke koupi. To shrnuje zajímavým citátem: „Kdo nekomunikuje – neexistuje.“

Jak tvrdí Šumberová a Kozák (2003, s. 91), jedná se o zajištění informací a jejich významu za účelem usměrnění mínění, postojů, očekávání a způsobů chování spotřebitelů shodujících se s určitými cíli firmy.

Jakubíková (2008, s. 240) dodává následující: Marketingová komunikace je součástí komunikace firmy, která se zaměřuje na vyvolání prodeje a nesmí odporovat komunikačním cílům firmy v zájmu vytvoření jednotného image.

Foremná definice marketingové komunikace je uvedena v publikaci Boučkové (et al., 2007, s. 163): *Marketingová komunikace je jedním z důležitých prvků marketingového mixu. Lze ji charakterizovat jako každou formu komunikace, kterou používá organizace k informování, přesvědčování nebo ovlivňování dnešních nebo budoucích, potenciálních zákazníků.*

Cíle komunikace

Nejspíš nejznámější teorií, která popisuje cíle marketingové komunikace je model **AIDA**:

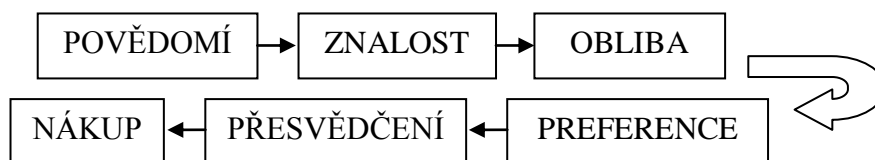


Zdroj: upraveno dle Světlík, 2003, s. 74.

Obr. 2. Schéma modelu AIDA

Důležitost tohoto modelu tkví ve vypovídací schopnosti toho, ve které fázi se nachází vztah zákazník – produkt a stanovit tak další strategii.

Kotler a Keller (2007b, s. 578-579) uvádí další model stanovení cílů komunikace a to **model hierarchie reakcí**:



Zdroj: upraveno dle Kotler a Keller, 2007b, s. 578.

Obr. 3. Model hierarchie reakcí

Třetím modelem, který je podobný dvěma předchozím co do významu, je model **DAGMAR**. Jak tvrdí Světlík (2003, s. 75), základem je předpoklad, že větší množství prostředků vložených do reklamy je investováno neefektivně a to díky nesprávně definovaným cílům.

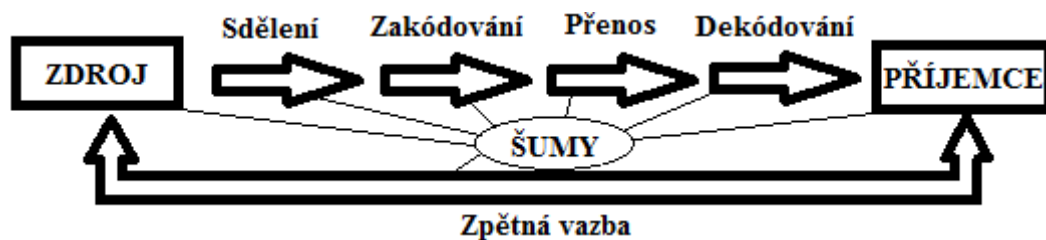


Zdroj: upraveno dle Světlík, 2003, s. 76.

Obr. 4. Model DAGMAR

Komunikační proces

Komunikaci lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikačních stranách. Hlavními prvky komunikačního procesu jsou komunikátor (označován také jako zdroj) a příjemce. (Boučková et al., 2007, s. 165) Tuto definici doplňuje Světlík (2003, s. 72) model komunikačního procesu:



Zdroj: upraveno dle Světlík, 2003, s. 72.

Obr. 5. Model komunikačního procesu

Kotler a Armstrong (2004, s. 634-635) považují bezprostřední řešení problémů za krátkozraké. Podle nich se současní manažeři pokouší chápat komunikaci jako nástroj k řízení dlouhodobých vztahů se svými zákazníky a to ve všech třech obdobích: předprodejním, prodejním a spotřebním, po spotřebním. Je tedy nezbytné navrhovat programy komunikace cíleně pro segmenty, mikrosegmenty či jednotlivé zákazníky a to díky jejich rozdílnosti.

Komunikační mix

Reklama je často nesprávně zaměňována s pojmem marketingová komunikace, a to díky své největší viditelnosti a intenzitě z pohledu veřejnosti oproti zbylým nástrojům komunikačního mixu. (Matušinská, 2007, s. 11)

Firemní odborníci z oblasti marketingu se snaží vytvořit plány tak, aby dosáhli marketingových cílů co nejefektivněji. Někdy užijí jeden, většinou však více nebo všechny nástroje marketingové komunikace: reklamy, podpory prodeje, public relations, přímého marketingu a osobního prodeje (propagační mix). Každý jeden nástroj má svá specifika, náklady, výhody a nevýhody. (Světlík, 2003, s. 76)

Charakteristiku a vlastnosti jednotlivých nástrojů komunikačního mixu je možné nalézt v Příloze P I této práce. (poznámka autora)

Světlík (2003, s. 156) zmiňuje jako součást public relations také sponzoring. Díky nedostatku peněz totiž neziskové organizace častokrát musí žádat firmy o sponzorství. Nezbytné je však uvést, že se jedná o dvoustranný obchod, z něhož by měly mít prospěch obě strany. Sponzoři po darování většinou sledují, jaký byl nárůst plnění jejich komunikačních cílů, protože se většinou jako protihodnota objevuje zveřejnění či zviditelnění loga podniku sponzora. Sponzor by si však měl důkladně prověřit, o jaký projekt či událost se jedná, zda osloví žádoucí skupinu apod.

Integrovaná marketingová komunikace

Kotler (et al., 2007a, s. 815-817) uvádí, že pracovníci v marketingovém oboru čelí problémům, které jsou spojené se zákazníky nerozlišovanými zdroji reklamního sdělení. Není pro ně tedy důležité, z jakého média se k nim sdělení dostane, protože se jim v mysli všechny nástroje smíchají v jednu informaci o nabízeném produktu. Všechny části se stávají součástí jednoho celku, který v případě byť jen dvou protirečících si sdělení mohou vytvořit zmatený image firmy i pozice značek.

Jak tvrdí Světlík (2005, s. 176), princip fungování integrované marketingové komunikace je založen na systematickém propojení všech nástrojů komunikačního mixu. Jedná se jak o společné plánování, tak také organizování jednotlivých prvků. Tím dochází ke zvýšení efektivity marketingové komunikace na principu synergie (což matematicky vyjádřeno vypadá následovně: $2 + 2 = 5$).

Komunikační plán

Jak v příkladu uvádí Foret (2011, s. 246-250), součástí marketingové komunikace je i komunikační plán s těmito fázemi:

1. **Situace na trhu** – statistická data
2. **Srovnání s konkurencí** – porovnání marketingových mixů
3. **Stanovení cílů** – ekonomické, marketingové či informační
4. **Segmentace, targeting, positioning** – dle několika hledisek (demografické, ...)
5. **Obsah komunikace** – nutné vybrat nejpodstatnější skutečnosti
6. **Volba komunikačních prostředků** – musí odpovídat cílové skupině
7. **Návrh rozpočtu** – návaznost na cíle a použité komunikační nástroje
8. **Časový harmonogram** – schéma časového užívání jednotlivých nástrojů
9. **Vyhodnocení** – např. plánovaného rozpočtu se skutečným, plnění cílů, ...

Jednotlivé části komunikačního plánu se v literatuře často liší, ale to se většinou děje díky jinému názvu pro stejný krok či rozdělením některého z nich na kroky dílčí. (poznámka autora)

LIDÉ

Realizace služeb se neobejde bez vlastního pracovního potenciálu. Zaměstnanci osobně ovlivňují kvalitu a hodnotu služeb, obzvláště pracovníci první linie ovlivňují bezprostředně spokojenost zákazníka. Profesionalita zaměstnanců zásadně rozhoduje o akceptaci služby zákazníkem (stravování, pojišťovnictví, bankovníctví, školství, zdravotnictví, hotelnictví, doprava a další). (Hesková et al., 2003, s. 74)

Pozn.: Havlíček a Kašík (2005, s. 40) popisují, že ve spojení s řízením vztahů je základní marketingový mix kritizován díky jednostrannému pohledu na hodnoty (z pohledu producenta). To je důvod k častému užívání tzv. zákaznického marketingového mixu 4C, který popisuje pohled zákazníka.

Zákazník	Customer
Cena	Cost
Vhodnost	Convenience
Komunikace	Communications

4.6.3 Akční plán

Jak tvrdí Tomek (2001, s. 70), v tomto kroku jde o konkrétní rozpis úkolů dle odpovědných osob. Také musí být vymezeny termíny a rozpočet každého kroku (akčního plánu). Jakubíková (2008, s. 70) navíc dodává, že se v základu jedná o zvolení marketingových taktik, které jsou navrhovány a realizovány za účelem dosažení zvolených podnikatelských cílů.

Určuje též náklady, které bude nutno vynaložit. (Kotler a Armstrong, 2004, s. 110)

4.7 Rozpočet

Keřt a Vaculík (2008, s. 18) zmiňují, že mohou být stanoveny cíle, strategie a akční plány marketingového plánu, ale bez rozpočtu nevíme, zda jsou užití nástroje nákladově efektivní. Sestavení rozpočtu vymezuje zdroje, které jsou potřeba k realizaci plánu a vyčísluje náklady a finanční riziko, spojené s provedením plánu.

Jako radu či dodatek uvádí Knight (2007, s. 111) hlavní body, kterými by se měla firma řídit při tvorbě rozpočtu marketingového plánu. Patří mezi ně:

- Vždy vypracovat rozpočet marketingových aktivit.
- Vypracovat jej včas a předpokládat jeho utracení.
- Neriskovat tím, že budeme tvořit rozpočet bez klíčových lidí a našich agentur.

4.8 Kontrola

Co nedokážete vyhodnotit, nedokážete řídit,“ řekl údajně jako první Tom Peters a podle mého názoru je to pravda. Představte si sprintera, který trénuje bez měření času, nebo šéfkuchaře, který nemá termostat na kuchyňské troubě. Nečekali byste, že škola udělí stipendium bez nějaké formy testu nebo zkoušky, a žádný vědec by si jistě nepředstavoval, že bude publikovat novou teorii bez detailní analýzy a vyhodnocení výsledků. A přece, když jde o marketing, se řada firem vůbec neobtěžuje vyhodnocením výsledků nebo v mnoha případech o něm pouze mluví. A to je důvodem každodenního zbytečného plýtvání obrovskými částkami peněz. Budete jimi plýtvat také, nebo se dáte přesvědčit, že musíte marketing vyhodnotit? (Knight, 2007, s. 119)

„Občas musí společnost provést kritické přezkoumání celkových marketingových cílů a marketingové efektivity. Každá společnost by měla periodicky vyhodnocovat svůj

strategický přístup k trhům a zároveň vyhodnotit marketingovou efektivitu a marketingový audit. Společnosti mohou také vyhodnotit dokonalost marketingu a etickou i společenskou zodpovědnost. (Kotler a Keller, 2007b, s. 757)

Těmito příklady a tvrzeními se dá názorně naznačit důležitost provádění kontroly při marketingových aktivitách probíhajících v podniku. Ten by si měl již při plánování cílů vytvořit systém měření a kontroly, aby si zajistil racionální umístění zdrojů nejen finančních. Podobné názory zastávají i Kotler a Keller (2007b, s. 99), kteří navíc uvádí, že ke zjištění pokroku a navrhování možných změn je nezbytné provést nutná opatření, ať už interní nebo externí. Ty společnosti, které neberou kontrolu na lehkou váhu, někdy vypracovávají plány pro případ nepředvídatelných událostí, jako jsou stávky či cenové války.

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU STŘEDISKA

Tato kapitola, jak literatura často doporučuje, by obecně měla popisovat jak současné vnitřní (mikroprostředí), tak také vnější (makroprostředí) a to převážně jejich strukturu a vzájemné vlivy. Popis historie firmy a důležitých momentů v minulosti a současný stav jsou také nezbytnou součástí této prvotní analýzy, díky které získáme základní informace o objektu.

Okolí střediska se ale spíše věnují pozdější kapitoly jako je PEST analýza a částečně i SWOT analýza, tudíž je zde více popsána situace uvnitř centra.

5.1 Středisko, správa a historie

SEV Maršov neboli Středisko environmentálního vzdělávání a osvěty je pracoviště DDM a jak už název napovídá, nachází se v malé vesnici Maršov, asi 6 km od Uherského Brodu. Geograficky bychom jej našli zasazené do krajiny Vizovické vrchoviny. Objekt je ve vlastnictví Města Uherský Brod, které je zřizovatelem a které dalo objekt do užívání DDM.



Zdroj: DDM, 2012.

Obr. 6. Budova střediska

Bývalá škola v obci Maršov sloužila k mnoha účelům (viz historie) a na základě žádosti Města Uherský Brod o dotaci z programu 8.2 Investiční podpora environmentálního vzdělávání a osvěty v rámci Přílohy I „Směrnice MŽP o poskytování finanční podpory ze státního fondu životního prostředí ČR“ byla obdržena dotace ve výši 70% plánovaného rozpočtu, který činil 14 631 000,- Kč. Výše poskytnutých finančních prostředků ze SFŽP ČR tedy byla 10 241 700,- Kč. Zbylou částku uvolnilo Město Uherský Brod. Celkově se však náklady na rekonstrukci vyšplhaly přibližně k částce 14 961 000,- Kč. Účelem

rekonstrukce „staré“ školy, ze které zbyly při likvidačních pracích jen obvodové zdi, bylo vybudovat terénní středisko EVVO s možností uskutečňování pobytových akcí. Svou činnost zde vyvíjí DDM stejně jako Ekocentrum Chrpa (se svými ekologickými programy a přednáškami). Díky využití alternativních zdrojů energie můžeme zaznamenat prvky, jako jsou tepelná čerpadla pro vytápění, solární panely, čistička vody a jim podobné.

(Text z těchto 2 odstavců je zároveň použit pro úvodní informace na webu DDM a tudíž, jako vlastní tvorba autora práce, zde není citován. – poznámka autora)

Budova je v prostředí, které bychom mohli označit za ekologicky velmi zachovalé a odpovídající zázemím pro realizaci programů v oblasti EVVO a to díky okolním lesům, rybníku, loukám a mezím (viz Příloha P III). To dává objektu velkou výhodu oproti jiným podobným centrům, která jsou často umístěna ve městech.

K oficiálnímu otevření došlo v prvním dnu dubna roku 2009, ale to už jako nově zrekonstruovaného centra výchovy. Historie však sahá až do roku 1956. Informace o jednotlivých rocích fungování školy je velmi náročné, až nemožné sehnat podložené, a tak jsem se rozhodl sepsat stručný přehled důležitých dat, získaných od zaměstnanců DDM, kteří je mají od pracovníků tehdejší školy a obyvatel Maršova.

- 1956 – nově postavena škola v obci (nynější budova) – do té doby probíhalo vyučování na obecním úřadě
- 1964 – ukončení školy => přesun výuky do Újezdce u Luhačovic
 - objekt sloužil jako ubytování pro oblastního lesníka
- 1967 až 1970 – v prostorách bylo poskytnuto náhradní ubytování pro občany Maršova po údajně největším sesuvu půdy ve střední Evropě
- 1972 až 1986/87 – skladovací prostory pro materiál a pomůcky při přestavbě gymnázia J. A. K. v Uherském Brodě
- 1. 1. 1987 – budova do výpůjčky DDM (sloužila jako turistická základna)
- 2002 – schválena rekonstrukce
- 2007 – rekonstrukce započata
- 28. 8. 2008 – slavnostní otevření centra (nezkolaudováno)
- březen/duben 2009 – kolaudace a následný provoz

V prvním roce provozu střediska se veřejnost spíše ze zvědavosti jezdila podívat na změnu, která v oblasti proběhla. Ze strany správců byla prvotní činnost zaměřena spíše na lehký

průzkum trhu, než na urputnou snahu zaplnit kapacitu a vytížit prostory po celý rok. Posouzení konkurence, průzkum cen a celkové nabídky byly některé z marketingových aktivit, kterými se personál zabýval. V druhém roce fungování si někteří zákazníci oblíbili středisko, což dalo základ věrné klientele.

Třetí léto působení dopadla všudypřítomná krize i na tuto „novou maršovskou školu“ (jak ji někdy místní nazývají). Protikrizovým opatřením bylo vyplnění prázdných míst v kalendáři akcí činností z projektů Evropské unie, o které se včas zažádalo, což pomohlo zmírnit dopad krize.

V letošním roce, tedy v pořadí čtvrtém co do působení centra, vyvstává otázka jak dál. Volných termínů pro uskutečnění akcí je znepokojivě mnoho a inspirace na nové akce, kurzy a události vyprchává. Také již zmíněná špatná úroveň propagace stojí za čas věnovaný přemýšlení o změnách a inovacích.

5.2 Jádru společnosti

V této podkapitole je shrnuto to důležité z fungování střediska. Co je, jak se říká, tím „core of the company“. Mnoho firem, i mimo neziskový sektor, si při svém založení sepíše nějaký podobný dokument, který vypovídá o tom, kam patří, mezi jaký druh firem, co je jejich posláním a jaké jsou jejich hlavní hodnoty při budování takového poslání.

5.2.1 Zaměření

SEV Maršov, jak už bylo řečeno, je centrem, ve kterém dochází k mnoha akcím všeho druhu. Až na pár výjimek (jako jsou velké soukromé oslavy aj.) je záběr všeobecnosti opravdu velký. Od ekologických programů a přednášek, které byli u zrodu myšlenky vybudování centra, přes prevenci drog, alkoholu a předčasněho sexuálního života, až po výchovně-vzdělávací sezení pro mládež, stojící před životními rozhodnutími.

Sečteno a podtrženo, záměrem bylo vytvořit objekt, který bude schopen fungovat jako místo vzdělávání, výchovy, osvěty a vyžití v oblasti práce s dětmi, pedagogy, firmami, veřejností apod.

5.2.2 Principy fungování

Co do stěžejních principů fungování objektu můžeme říct, že na základě vytvořených a nabídnutých akcí se objevují zájemci o pobyty a zážitkové akce, které jsou zdrojem

příjmů. To může být pro někoho matoucí, protože se pohybujeme v neziskovém sektoru. Více vysvětluje kapitola Osvětlení vztahů.

5.2.3 Zvolená strategie

Strategie střediska, která byla zvolena, byla postavena na rozesílce informací o centru, o připravovaných akcích a otevřené výzvě pro zaslání vlastních požadavků na akce, které by bylo možné uskutečnit. Částečně se to podařilo. Nabídka rozeslána byla, odezva se objevila a požadavky na nové akce obdrženy. Jediným problémem byla kvantita. Kalendář akcí nebyl naplněn tak, jak by bylo uspokojující a to bude i jedním z cílů této práce, ale tomu se věnují další kapitoly.

5.2.4 Firemní hodnoty

DDM, jako zastřešující příspěvková organizace, klade velký důraz na zvolené firemní hodnoty a to díky vlastnímu zaměření, které je pochopitelně na děti a mládež. Vychovávat, předávat rady i mimo přednášky a akce, vést k samostatnosti a zároveň ke spolupráci a mnoho dalšího jsou jen základy firemních hodnot týkajících se tohoto segmentu zákazníků střediska. Dále jako každá jiná firma poskytující služby klade důraz na spokojenost svých klientů. Té je dosahováno absolutní snahou vyjít vstříc při jakékoli námitce či požadavku. Zákon synergie by se dal najít za další z mnoha hodnot, kterou je spolupráce s jinými organizacemi, zájmovými sdruženími a institucemi. Díky společné práci byl nejednou realizován úspěšný projekt s dotacemi z fondů poskytnutých Evropskou unií.

Veřejný prospěch, přínos společnosti, příležitosti či povědomí jsou dalšími z hodnot, které se snaží centrum nechávat vždy na pozadí aktivit jako jejich zdroj smyslu.

5.2.5 Dosavadní cíle

Jak už to u sdružení, organizací, center i klasických firem bývá, základními cíli jsou: stálé fungování objektu a přínos společnosti či naplnění firemních hodnot při dosahování těchto cílů.

Co do konkrétnějších pojmů, hlavními z nich jsou náplň kalendáře akcí, v co nejvyšší možné kvantitě, a rozmanitosti při udržení chodu firmy jako doposud.

5.3 Osvětlení vztahů

V této podkapitole je vysvětleno ono zařazení do neziskového sektoru. Jak již bylo naznačeno na začátku práce, DDM je pouze uživatel objektu. Ten patří Městu Uherský Brod, které dalo budovu s přilehlými prostory k bezplatné výpůjčce DDM. I když středisko v podstatě spadá do užívání DDM, SEV Maršov vystupuje jako samostatná jednotka, která není žádnou institucí, organizací či orgánem dotována.

Vybavení budovy patří DDM, ale jakákoli změna stavu musí být řešena s Městem Uherský Brod. Zjednodušeně například při vyřazení staré postele za účelem koupě nové, musí přijet „komise“, která postel nejprve vyřadí. Také koupí nového automobilu pro zásobování a převoz musí středisko čerpat pouze ze zisku předchozích období, pokud nějakým disponuje. Existuje však možnost zažádat Město Uherský Brod o příspěvek na tu či onu položku, nebo na podíl na splátkách. Otázkou je, jaké stanovisko k žádosti příslušný orgán státní správy zaujme.

Veškeré náklady na provoz (energie, mzdy, opravy, materiál apod.) musí být tedy pokryty z příjmů, které středisko obdrží ze své činnosti, čili od klientů. Proto je nezbytné vyvíjet činnost co nejintenzivnější a co nejproduktivnější, což je nepsaným úkolem především zaměstnanců DDM. V současné době (začátek roku 2012) středisko šetří na nový automobil a zažádalo o podílení se Města Uherský Brod na leasingových splátkách.

5.4 Dosavadní marketingový mix

I když názory na počet částí marketingového mixu, tzv. „P“, jsou různé, v našem případě bude vhodné v tomto sektoru služeb porovnat pouze 5P a ne 7 či 8P jak uvádí například Urbánek (2007, s. 36-37). Tato podkapitola se tedy zabývá analýzou dosavadního produktu (product), ceny (price), distribuce či místa (place), propagace (promotion) a lidí (people). Chybějící části marketingového mixu typické pro oblast poskytování služeb, jako je například proces, nejsou nezbytně nutné k rozebírání, protože se vždy jedná o tutéž činnost a není potřeba na ní něco měnit.

5.4.1 Product (Produkt)

Poskytovaným produktem je soubor služeb. Do tohoto souboru patří převážně pronájem prostor, zajištění programů, ubytování a stravování. Na základě nabídky těchto služeb je středisko odkázáno na odezvu a zájem ze strany institucí, škol, organizací, sdružení, firem

a mnoha dalších. Jestliže se objeví zájemce o vlastní akci, dochází k následnému jednání o pomyslném balíčku služeb. Ten může zahrnovat ubytování, stravování, zajištění programu, zajištění materiálu a to vše dohromady nebo jen vybranou položku.

- Ubytování
 - Je umístěno v prvním patře a čítá 6 pokojů, které jsou sedmi, pěti, čtyř a dvoulůžkové a nabízejí celkem 30 míst. Pokoje mají sociální zařízení.
- Stravování
 - Objekt je vybaven kuchyní s moderním vybavením, ve které je možné připravit od klasické běžné stravy přes vegetariánskou, veganskou až po makrobiotickou. Personál je schopen přichystat raut v prostorách objektu či jen občerstvení (obložené mísy, jednohubky, saláty aj.) pro akce mimo něj.
- Prostory
 - Celkem jsou k dispozici 2 velké místnosti pro pořádání akcí, přednášek apod. První z nich je tzv. školící místnost (viz Příloha P III), vybavena stoly a židlemi, dataprojektorem pro projekci na stěnu, „flipchartem“ a interaktivní tabulí. Samozřejmě může být vyklizena a použita pro jiné aktivity.
 - Druhou místností je společenská místnost v přízemí, která je o poznání větší. Židle, matrace a krb poskytují příjemné prostředí pro relaxaci, povídání, hry aj.
 - Bez pochyby může být poskytnuta k jinému užívání i jídelna.
 - Co se týče exteriéru, je zde terasa před budovou (viz Příloha P III), hřiště pro relaxaci i vyžití, ohniště, parkoviště a vlastně celá okolní příroda.
 - V celém objektu je bezdrátové wifi připojení k internetu.



Zdroj: DDM, 2012.

Obr. 7. Travnaté hřiště

- Program
 - Jestliže pomineme akce a pobyty, které si zákazníci někdy sami zorganizují:
 - školy v přírodě
 - adaptační kurzy
 - výlety a vycházky
 - sportovní a kulturní akce
 - školení pro zaměstnance
 - zážitkové pobyty
 - teambuilding aktivity
 - tábory
 - semináře
 - akce z projektů EU
 - kurzy,

patří do sortimentu programových služeb střediska početný seznam akcí organizovaných DDM, jako jsou:

- tematicky zaměřené pobyty (tvořivé týdny, škola filmování, škola fotografování, reiki pobyty, ...)
- přednášky s diskuzí či zážitkové programy s vlastní tvorbou pro základní a střední školy s různorodou problematikou (prevence drog, psychosociální tematika, zdravotní prevence, ...)
- ekologické přednášky.
- V roce 2011 proběhlo v prostorách SEV Maršov přibližně 76 akcí, které měly dohromady zhruba 1600 účastníků, což je poměrně velká účast. Z tohoto počtu akcí bylo však pouze 22 takových, které nevymysleli či neuspořádali zaměstnanci DDM a jen 2 soukromé oslavy. V předchozím roce bylo akcí cirká 61, ale o to byla účast na nich hojnější a to podobná jako v roce 2011.
- Jestliže čísla shrneme, nejméně 85% všech akcí doposud vzešlo z aktivit DDM a to díky nápaditosti zaměstnanců.
- Materiál a vybavení
 - Středisko spolu s DDM jsou schopni pro zákazníky zajistit některé vybavení pro jejich pobyty a aktivity. Kromě již zmíněného vybavení budovy se jedná o zapůjčení horských kol, GPS zařízení pro geocaching, zajištění jízdy na koních či jízdy kočárem aj.

5.4.2 Price (Cena)

Lidé z Uherskobrodská jsou zvyklí na původní ceny, když byla ještě stará škola nabízena k užití (oslavy, srazy atd.). Proto jsou někteří z nich překvapeni, že se ceník služeb v objektu změnil.

Strategie tvorby ceny vychází ze součtu nákladů spojených s pobytem + marže. Náklady se skládají z položek na materiál, režie a mezd pro pracovníky. Svou roli také hrají ceny konkurence, od kterých se středisko nechce moc lišit.

Ceny jsou různé pro děti a pro dospělé, také kombinace služeb ubytování a stravování jsou různé. Následující tabulka (Tab. 1) popisuje ceník nabízeného ubytování a stravování. Ceny jsou z dob otevření střediska čili z roku 2009. V novém marketingovém mixu v pozdější kapitole je již ceník navržen pro rok 2012.

Ubytování	Do 3 let	3-6 let	7-11 let	12-15 let	Středoškoláci	Dospělí
1 noc	130 Kč*	150 Kč	150 Kč	180 Kč	200 Kč	230 Kč
2 a více nocí	100 Kč*	130 Kč	130 Kč	165 Kč	200 Kč	230 Kč
Strava	Do 3 let	3-6 let	7-11 let	12-15 let	Středoškoláci	Dospělí
snídaně	25 Kč	30 Kč	40 Kč	50 Kč	55 Kč	55 Kč
přesnídávka	15 Kč	15 Kč	15 Kč	15 Kč	15 Kč	0 Kč
oběd	40 Kč	50 Kč	65 Kč	75 Kč	85 Kč	95 Kč
svačina	15 Kč	15 Kč	15 Kč	15 Kč	15 Kč	0 Kč
večeře	35 Kč	40 Kč	60 Kč	70 Kč	75 Kč	80 Kč
Celkem	130 Kč	150 Kč	195 Kč	225 Kč	245 Kč	230 Kč

Zdroj: upraveno dle DDM, 2009.

Tab. 1. Ceník vybraných služeb

- * dítě do 3 let bez nároku na lůžko 50,- Kč
- * při počtu do 20 dětí má 1 člen doprovodu ubytování zdarma
- * při počtu nad 20 dětí mají 2 členové doprovodu ubytování zdarma

Plná penze zahrnuje snídani, přesnídávku, oběd, svačinu, večeři, pitný režim. Cena stravy je kalkulována s ohledem na vícedenní pobyt a hromadné stravování. V případě, že je během dne poskytována jenom část stravy, platí se pouze konkrétní poskytnutá jídla. Na celodenní výlet nebo exkurzi je poskytován balíček na cestu. Je možné si předem vyžádat a konzultovat jídelníček s vedoucím. (upraveno dle DDM, 2009)

Samozřejmě pokud se objeví klient, který by preferoval určitý druh stravy (vegetariánské menu, bezlepková dieta apod.), ceník stravného se mění a to po předchozí domluvě.

5.4.3 Place (Místo)

Jelikož se pohybujeme ve 3. hospodářském sektoru, který poskytuje služby, odpadá zde systém distribučních kanálů, strategií a v podstatě téměř celé distribuce, protože služba je nepřemístitelná. Jediným náznakem může být ono poskytování služby ve správném čase, množství a kvalitě.

- Podstata správného načasování jednotlivých akcí hraje jednu z klíčových rolí úspěšného fungování. Příkladem správně zvoleného času akce v objektu může být uspořádání Týdne tvořivosti před Vánoci, Příměstského tábora během letních prázdnin, Očišťujícího soustředění REIKI po novém roce či Školení projektových manažerů před otevřením výzvy strukturálních fondů Evropské unie.
- Co do množství a kvality poskytovaných služeb, středisko se snaží uplatňovat systém podobný „kustomizaci“, tedy přizpůsobit vše požadavkům zákazníků, aby byli maximálně spokojeni. Množství připravených akcí by bylo vhodné navýšit, aby byla nabídka rozmanitá, a tedy si vybral každý. Kvalita je na dobré úrovni, ať už se jedná o stravování, ubytování či o programovou náplň akcí.
- Dobrá je také úroveň schopnosti zajistit kvalifikované lektory na zvolenou problematiku. Tito přednášející jsou téměř vždy držitelé certifikátu či jiného potvrzení o absolvování školení, kurzu či naučné přednášky na danou problematiku a mnoho z nich má přímo akreditaci na vyučování onoho tématu.

5.4.4 Promotion (Propagace)

Nejméně propracovanou částí dosavadního marketingového mixu je bezesporu propagace. I když se nacházíme jakoby v neziskovém sektoru, kde nemůžeme očekávat vynaložené desetitisíce až statisíce na propagaci střediska, jistě by se dalo utvořit s nízkými náklady daleko více, než doposud.

Nynější propagace (1. čtvrtletí 2012) má podobu zmínky o terénním středisku v nabídkovém panelu webových stránek DDM (www.ddmub.cz), kde však není k dispozici popis střediska jako takového ani hlavní náplň. Naleznout zde můžeme pouze nabídku připravených akcí a pobytů na pár měsíců dopředu, články o dvou proběhnutých akcích, nabídku výukových programů pro školy a jednoduchou lokalizaci. Dále pár základních informací jako jsou možnosti dopravy na místo, informace o mobilním signálu, časy pro ubytování a seznam vhodných věcí s sebou.

Druhým způsobem propagace je jednoduchý systém direct marketingu. Rozeslání průvodního e-mailu s informacemi o nabízených službách do okolních škol a jiných vzdělávacích institucí. Tento zvolený nástroj komunikace byl vybrán vhodně, ale jeho propracování nebylo dotaženo do konce, jak ukazují i volné termíny v kalendáři akcí.

S rozmachem sítě Facebook jsou některé akce zveřejňovány i na profilu zaměstnanců.

Jak je patrné, nějaká forma propagace zde funguje, ale je důležité vytvořit kvalitní komunikační plán (se všemi nezbytnými částmi včetně harmonogramu a rozpočtu), díky kterému dojde k vytvoření povědomí o středisku a jeho aktivitách.

5.4.5 People (Lidé)

Zajisté velkou roli v marketingu firmy hrají lidé a to jak zaměstnanci tak také zákazníci. O chování a nákupních zvyklostech zákazníků by se dala napsat další bakalářská práce, tudíž se zaměříme na zaměstnance. Ti jsou těmi, kdo od počátku až do konce utvářejí v povědomí klientů obrázek o společnosti. Středisko Maršov nemá stálé zaměstnance na plný úvazek, nýbrž uzavírá smlouvy o dílo a dohody o provedení práce. Pouze pracovník technického provozu má uzavřenou pracovní smlouvu na 0,5 úvazku. Dále pak vedoucí zásobování a vedení skladu má uzavřenou dohodu o provedení práce. Smlouvu o dílo a tedy fakturace provedené práce je záležitostí kuchařky. Úklid je zajišťován pracovníky obecně či veřejně prospěšných prací. Důležitou osobou je taktéž ředitelka DDM, která se stará o kalendář akcí, objednávky pobytů a celkově řídí činnost střediska. Dále jsou samozřejmě k dispozici externí zaměstnanci z DDM, kteří jsou oslovováni při pořádání akcí. Údržba veřejné zeleně je zajišťována částečně pracovníky obecně či veřejně prospěšných prací a částečně dodavatelskými firmami.

Jak již bylo zmíněno, už od prvního kontaktu si zákazník utváří určitý dojem z celého pobytu či akce a to je velmi důležité při náboru zaměstnanců. Jelikož jsou současní zaměstnanci většinou velmi zkušení v oblasti komunikace a jednání s lidmi a to díky dlouholeté spolupráci s DDM, můžeme tyto kvality hodnotit velmi kladně.

Na základě mnoha uskutečněných projektů z Evropské unie, kterých se někteří zaměstnanci zúčastnili, můžeme hodnotit komunikační a organizační dovednosti personálu. Tyto projekty byly zaměřeny na školení vedoucích kolektivů, způsoby komunikace a jiná témata.

Také stojí za zmínku vysoká úroveň týmové spolupráce. Finanční prostředky získané ze strukturálních fondů Evropské unie z operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, pomohly nakoupit vybavení střediska. To svědčí o schopnosti plánovat, organizovat a společně sestavovat projekty na získání těchto dotací. Tyto programy však nejsou hlavní náplní střediska, nýbrž vhodným prostředkem pro získání finančních prostředků pro uskutečnění různých akcí, pobytů, kurzů a mnoho dalšího v rámci navržených projektů.

5.5 Definice problému a jeho rozsah

Stojíme tedy před osvětovým centrem se záměrem sloužit jako vzdělávací a výchovné středisko vycházející z principů udržitelného rozvoje. Bohužel však s nedomyšleným marketingem. Tím samozřejmě není myšleno, že je středisko před krachem, respektive v tomto případě před uzavřením, ale spíše, že je co zlepšovat.

Pokud se zaměříme konkrétně na jednotlivé prvky marketingového mixu a jejich dosavadní propracovanost či úroveň, dostaneme jednoduchou tabulku (Příloha P II), ve které byly jednotlivé nástroje marketingu hodnoceny zaměstnanci, kteří jsou spojeni s provozem objektu a ti hodnotili tyto prvky. Patrná je zde i menší neobjektivnost hodnocení ze strany zaměstnanců, kteří mají jiný obrázek o středisku a díky tomu, že v něm pracují, jej vidí jinak. Minimum bodů = 1b., maximum bodů = 10b.

Z hodnocení jednotlivých prvků je patrné, že největším problémem je propagace, na kterou se také zaměříme. Jak už bylo dříve zmíněno, důležitým prvkem je vytvoření kvalitního komunikačního plánu a tím i zajištění splnění některých stanovených cílů. Produkt by měl být taktéž posunut na pomyslnou vyšší příčku, respektive bychom měli přijít s vylepšením nebo návrhem nového produktu. U cenové politiky nelze moc věcí měnit vzhledem k její tvorbě a cenám konkurentů.

6 SITUAČNÍ ANALÝZA SWOT

Jen nezkušený podnikatel či společníci by začínali s podnikáním, aniž by si nenaplánovali důležité činnosti, bez kterých se zavedení podniku neobejde. K tomu slouží marketingový výzkum, analýza trhu, zákazníků apod. Co ale dělat když už podnik funguje a management potřebuje zjistit jak dál? V tomto případě nejspíš sáhne po situační analýze SWOT, analýze, která se zabývá zhodnocením vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. (Kotler, 2007, s. 90)

6.1 Silné stránky (Strengths)

V této podkapitole jsou shrnuty silné stránky, které by se firma měla snažit udržet. Mezi ty hlavní a důležité patří:

- Bezpečné prostředí
 - Díky umístění objektu v přírodě, mimo město a silnice, je silnou stránkou vysoká úroveň bezpečnosti okolí.
 - Jelikož jsou klienti většinou děti ze škol s vyučujícími, získává tento pojem ještě více na důležitosti.
- Prostory
 - Jak bylo již zmíněno v části věnované produktu, středisko je vybaveno mnoha prostory pro vyžití i organizovanou činnost, což z něj dělá multifunkční objekt z pohledu možnosti akcí.
 - Nejen středisko samo o sobě, ale i okolní areál se dá považovat za silnou stránku. Hřiště, ohniště aj. jsou též vhodné pro pořádání akcí.
- Technologická vybavenost
 - Zázemí poskytující technickou podporu potřebnou pro školení, kurz či akci.
- Osobní přístup
 - Základem fungování střediska je uspokojení potřeb klientů, které je opravdu na vysoké úrovni, což v jiných centrech a firmách není tak silné.
- Není nutnost ziskovosti
 - Jak již víme, centrum nemusí být ve výsledku ziskové. Nemělo by se samozřejmě dostávat do nějakých závrtných ztrát jen proto, že zisk není podmínkou fungování, ale tato výhoda by se dala kategorizovat jako silná stránka v porovnání s konkurenčními středisky a centry.

- Akce z DDM
 - Díky tomu že terénní středisko spadá do správy DDM, mnoho zákazníků objektu tvoří kroužky, tvořivé dílny, zájmové kluby a podobné útvary, které pořádají svá soustředění, tábory a akce právě v tomto centru.
 - Tím je zajištěn alespoň malý základ vytížení.
- Relativní novota
 - Tato silná stránka je uvedena ve smyslu nové služby v okolí. Mnozí lidé znali „starou maršovskou školu“, kam jezdili na srazy a akce. Nyní jsou zvědaví na nový vzhled, který budova dostala a co všechno se změnilo. To láká nové klienty do objektu, což je výhodou oproti, již dlouhá léta fungujícím objektům, které často nepřicházejí s ničím novým.

6.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Relativně malá kapacita
 - Objekt je schopen ubytovat 26 lidí + jsou k dispozici 4 přistýlky.
 - To je problém, protože nemůže pojmout například 2 běžné školní třídy.
 - S tím je spojena taky organizace akcí. Nemohou se tedy prolínat. Pouze v ojedinělých případech.
- Žádné nápady = žádné akce
 - Kreativita zaměstnanců střediska i zaměstnanců DDM je tím klíčovým faktorem při naplňování kalendáře akcí na celý rok. Nepočítáme-li akce na objednávku.
 - Také spousta akcí je velmi brzo přejata jinými organizacemi, takže je stále potřeba vymýšlet akce nové a tím zaujmout potenciální klientelu.
- Špatná dostupnost
 - Doprava na Maršov není jednoduchá. V podstatě bez auta, kola či pěšky se do vesnice nedostanete. Autobus sem nejezdí a o vlaku se nemá smysl ani bavit. Situace je ještě horší v období zimy.
 - S tím je spojena i další slabá stránka a to je vcelku malé parkoviště.
- Signál
 - Pokrytí mobilních sítí v této oblasti je slabé až skoro žádné. Na vlastní kůži bylo vyzkoušeno, že signál pro mobilní telefon je až humorně (ne)možné chytit zde: třetí schod od hřiště k objektu, pravé okno v jídelně a podkrovní

okno jednoho z pokojů. Samozřejmě byla zavedena pevná linka do objektu, přes kterou také funguje internetové připojení (samozřejmě je i wi-fi připojení).

- Odlehlost
 - To může být bráno na jednu stranu jako silná stránka, ale z negativního pohledu máme na mysli nemožnost volby rychlého řešení problému. Nejbližší obchod v případě nedostatku nějakých zásob je vzdálen 7km, zde také nalezneme nejbližší pohotovost apod.

6.3 Příležitosti (Opportunities)

- Projekty EU
 - I když doposud byly střediskem využívány dotace na projekty z ESF a navzdory tomu že bude končit „balíček“ dotací určen pro období 2007 – 2013, stále by měl zůstat zájem o psaní projektů. Kdoví, zda se nechystá nový plán poskytování financí na základě projektů.
- Spolupráce s jinými organizacemi, sdruženími apod.
 - Nespočet neziskových organizací, občanských sdružení apod. poskytuje příležitost k vytvoření nových projektů, akcí a událostí, které mohou pomoci oběma stranám při rozvoji své činnosti.
- Nové akce
 - Zavedení nových akcí může přilákat nové zákazníky.
- Orientace na nové segmenty
 - Vedení objektu by se mohlo pokusit nalézt nové zajímavé segmenty, které by byly osloveny.

6.4 Hrozby (Threats)

- Krize
 - Tak jako každá firma, i toto středisko je ovlivňováno aktuálním stavem ekonomiky státu. V roce 2009 se projevila hospodářská krize a jakákoli další krize je tedy hrozbou pro centrum.
- Nová konkurence
 - Jako na každém trhu i zde se nachází konkurence, která by mohla teoreticky odlákat potenciální zákazníky.

- Pošpinění dobrého jména
 - Konkurence je všudypřítomná a někdy jsou strategie boje s konkurencí ne zrovna morální a tak samozřejmě „firmě“ potenciálně hrozí pošpinění dobrého jména či pomluva.
- Snížení kvality služeb v důsledku změny přístupu personálu
 - Občas se stane, že je potřeba přijmout nový personál. Nikdy však nelze přesně odhadnout, zda je daná osoba ta nejlepší a to se může projevit snížením kvality služeb, pokud se zaměstnanec nevěnuje své práci tak, jak by měl. Proto je tento bod zařazen do hrozeb, vždy se totiž může někdo takový objevit a ani to po nějaký čas nezaregistrujeme.
- Zásobování
 - Jednou z častých činností ve firmě je samozřejmě zásobování. To je zajišťováno pomocí automobilu, protože ve vesnici Maršov obchod není, jak již bylo zmíněno. Dohoda s dodavateli surovin by byla velmi nákladná, protože by nikomu jinému v oblasti zboží nedováželi, proto byla zvolena tato možnost vlastního nakupování. Jestliže by se ale automobil pokazil, nebyl by zajištěn pravidelný přísun zásob.

7 PEST ANALÝZA

Když už máme shrnuto vnitřní prostředí střediska, potom faktory, které nelze již tak jednoduše ovlivnit jsou shrnuty v následující analýze makroprostředí.

7.1 Politicko-právní prostředí

Jelikož středisko ani DDM nevyrábí žádný výrobek, ale poskytuje služby, jediným **důležitým** politicko-právním faktorem je DPH. Po vstupu ČR do Evropské unie započala vlna zvyšování základní a snížené sazby DPH, které ovlivňují náklady firem a organizací. Jak je možné vidět vývoj sazeb v níže uvedené tabulce (Tab. 2), není divu, že firmy se snaží snižovat náklady, jak můžou. Naštěstí některé poskytované služby a nakupované zboží podléhají snížené sazbě. Příkladem mohou být ubytovací služby, potraviny včetně nápojů, knihy či některé prospekty.

	Snížená sazba daně	Základní sazba daně
1. 1. 1993 – 31. 12. 1994	5%	23%
1. 1. 1995 – 30. 4. 2004	5%	22%
1. 5. 2004	5%	19%
1. 1. 2008	9%	19%
1. 1. 2010	10%	20%
1. 1. - 31. 12. 2012	14%	20%
1. 1. 2013 (zatím v jednání)	17,5% nebo 19%	

Zdroj: upraveno dle Daňový portál pro všechny, 2010-2011. Novela č. 370/2011 Sb. zákona č. 235/2004Sb., 2011.

Tab. 2. Vývoj sazeb DPH v daném období

V roce 2012 Českou republiku čekají dvojí volby. Na podzim tohoto roku proběhnou senátní a krajské volby, které na další 2 a 4 roky ovlivní více či méně dění okolo střediska. V minulých volbách zvítězila jak na senátní, tak také na krajské úrovni levicová ČSSD. Ta je známá spíše snahou stírání sociálních rozdílů, což by mohlo podpořit peněžní zásobu u rodin s dětmi. Na druhou stranu pravicová ODS by mohla podpořit podnikání a činnost firem a organizací.

7.2 Ekonomické prostředí

Jestliže jednoduše shrneme vybrané ukazatele ekonomiky ať už celorepublikově nebo jen oblast Zlínského kraje zjistíme, že ekonomické prostředí nehraje ani v prospěch, ani v nepospěch „podnikání“.

- Hrubý domácí produkt
 - Klesající tendenci měl HDP ve všech čtvrtletích roku 2011 v porovnání vždy s jedním předešlým čtvrtletím. Co se ale týká porovnání se stejným obdobím předcházejícího roku, pohyboval se nárůst v rozpětí 0,5% až 2,8%. HDP byl v běžných cenách v tomto roce **3 807.2 mld. Kč**. Ve zpětném ohlédnutí byl v letech 2010 i 2009 domácí produkt vždy nižší. Ukazatelé ve Zlínském kraji informují o meziročním poklesu HDP v běžných cenách v roce 2011 o 0,1%. (Kurzy.cz, 2000-2012a)
- Nezaměstnanost
 - Je jedním z hlavních ukazatelů ekonomiky a firmám může nastínit, jak se bude vyvíjet životní úroveň v dané oblasti. Jelikož se při nárůstu nezaměstnanosti sníží peněžní prostředky zasažených domácností, bude pobyt či návštěva pořádané akce tím posledním, do čeho budou investovat své peníze, pokud vůbec. Proto musíme doufat v klesající nezaměstnanost ve Zlínském kraji.
 - Lidé nezaměstnaní delší dobu se pomalu vymaňují z pracovního koloběhu povinností a tím těžší je pro ně případný návrat do zaměstnání, už vůbec nemluvě o potřebách rekvalifikace po delší době bez práce, která je pro mnohé velmi složitá (nové technologie, postupy, metody, apod.).

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	03/2012
Míra registr. nezaměstnanosti v %	7,75	6,02	6,13	10,83	10,74	9,35	9,87
Neumístění uchazeči o zaměstnání	25 601	20 171	20 048	33 836	33 386	29 418	bez údajů
Volná pracovní místa	5 111	6 683	4 272	1 252	1 245	1590	bez údajů

Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012a.

Tab. 3. Přehled nezaměstnanosti a volných pracovních míst ve Zlínském kraji

- Inlace
 - Od otevření objektu v roce 2009 můžeme pozorovat každoroční nárůst inflace zhruba o 0,5%, což také není příznivým ukazatelem do budoucna, pokud bude tento nárůst pokračovat. Nejedná se však zatím o žádné alarmující hodnoty.

	2009	2010	2011	02/ 2012
Míra inflace (%)	1,0	1,5	1,9	2,2

Zdroj: upraveno dle Kurzy.cz, 2012b.

Tab. 4. Míra inflace v daných obdobích

- Příjmy domácností
 - Jak ukazuje následující tabulka (Tab. 4), v minulém roce 2011 v průběhu prvních 3 čtvrtletí byly průměrné čisté měsíční příjmy domácností za rok nejvyšší za posledních 5 let, což svědčí o tom, že i přes zvyšující se ceny energií a potravin se částečně zvýšily i tyto příjmy. To by mohlo naznačovat vyšší peněžní zásobu v domácnostech, která je rozhodující při rozdělování finančních prostředků mezi statky, což by následně mohlo přivést kapitál do střediska. Předpoklad je to složitý, ne však nemožný.

	2007	2008	2009	2010	2011 1.- 3. čtvrtletí
Počet domácností	220 639	222 294	221 087	223 713	nezveřejněno
Peněžní příjmy čisté (Kč/osoba/rok)	110 250	118 940	132 859	130 452	139 332,-

Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012b; MPSV, [2012].

Tab. 5. Počet domácností a čisté peněžní příjmy ve Zlínském kraji

7.3 Sociálně-kulturní prostředí

V dnešní zrychlující se době pozorujeme změny v životním stylu obyvatel celého moderního světa. Díky mnoha měnícím se faktorům a také událostem (např. vstup České republiky do EU, vývoj nových technologií, zvyšující se životní úroveň, ...) si i obyvatelé Česka našli oblibu ať už v moderním (novými technologiemi a zvyky propleteném) či zdravém (plném zásad stravování a trávení volného času) životním stylu.

Každý životní styl nalézá své příznivce a toho maximálně využívají podnikatelské subjekty, stejně jako neziskové organizace a instituce. Díky uvědomění si vážnosti situace okolo globálního oteplování, čerpání neobnovitelných zdrojů a nenávratného poškozování okolního prostředí, na kterém mají velký podíl masmédiá, se objevuje stále více lidí, kteří si kupují odpadkové koše uzpůsobené k třídění odpadu, jedou raději do práce na kole, nakupují ve větších a ekologicky šetrných baleních, aby ušetřili, a celkově zvyšují svůj zájem o tuto tematiku.

Životních stylů se objevuje samozřejmě víc a víc, my se ale zaměříme hlavně na oblast ochrany životního prostředí, sportu, rekreace a zážitků, protože i to se dá považovat za měnící se životní styl a je to nejbližší zaměření střediska. Díky těmto trendům či stylům se objevují lidé, kteří stále více vyhledávají klidné prostředí, vzdálené od městského ruchu a nejlépe v téměř nedotknuté přírodě. To nahrává, nehledě na realizovatelné výukové programy, středisku na Maršově, protože svou polohou splňuje obvyklé požadavky takových klientů.

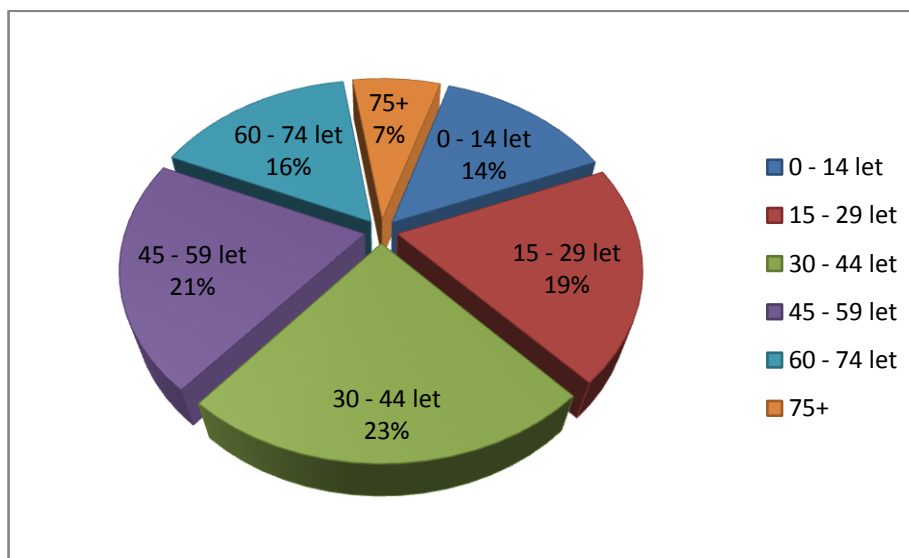
Díky modernímu trendu „kustomizace“ služeb se také velmi stírají rozdíly mezi zákazníky, čili už není tak jednoznačné, kdo přinese více kapitálu a kdo méně, koho si vážit více. Jednotný přístup a snaha uspokojit přání zákazníka je velmi zjevná u poskytování služeb. Na to si zákazníci velmi rychle zvykají a tím si i důkladně vybírají případného poskytovatele.

I přes narůstající trend mládeže trávit volný čas u počítače a hektickou dobu, ve které dospělí pracují stále více, se naštěstí najde i spousta věrných sportovců, zájemců o přírodu, poznání a vzdělání, dobrodruhů a rekreatantů, kteří vyhledávají místa pro své aktivity. To nahrává středisku, které díky svým možnostem je schopno poskytnout mnoho z požadovaného.

Dále díky stále častější vertikální mobilitě v posledních letech směrem nahoru se zvyšuje i vzdělanost a snaha kariérově růst. To vede lidi k již zmiňovaným změnám preferencí a celkového stylu života.

Co se týká věkového složení Zlínského kraje, níže uvedený graf (Graf 1) nám může napomoci při segmentaci. Jak je vidno, nejpočetnější je kategorie občanů ve věku 30-44 let. Podrobnější graf je použit v podkapitole věnované segmentaci.

Jelikož v 1. – 3. čtvrtletí roku 2011 byl celkový přírůstek (narození, zemřelí, přistěhovalí, vystěhovalí) obyvatel Zlínského kraje -618, což není velká změna, můžeme považovat údaje za nezkreslené časem. Data z posledního čtvrtletí roku 2011 a prvního čtvrtletí roku 2012 nebyla doposud zveřejněna, proto vycházíme z těchto dat.



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012c.

Graf 1. Věkové složení obyvatel Zlínského kraje k 31. 12. 2010

Jestliže shrneme vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje v několika předešlých letech, zjišťujeme, že nejsou markantní rozdíly v počtech, ale trend snižování je patrný.

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Počet obyvatel celkem (k 31. 12.)	589 839	590 780	591 412	591 042	590 361	588 990
muži	287 339	288 136	288 609	288 372	287 984	287 939
ženy	302 500	302 644	302 803	302 670	302 377	301 051

Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012d.

Tab. 6. Vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje v daném období

S nezaměstnaností zmíněnou v ekonomickém prostředí střediska se pojí i narůstající snaha lepšího vzdělání. Středoškolské výuční obory nejsou již tak plné jak před 8 nebo 10 lety a vysoké školy musí nastavovat stále náročnější kritéria pro přijetí nových studentů z důvodu narůstajícího počtu přihlášek každým rokem. Níže uvedená tabulka

(Tab. 7) nastiňuje vývoj počtu absolventů jednotlivých stupňů vzdělání u obyvatel Zlínského kraje starších 15 let.

	2007	2008	2009	2010	2011
základní a bez vzdělání	101,6	102,6	97,7	92,8	91,3
střední bez maturity	195,9	192,5	185,8	190,2	195,8
střední s maturitou	158,5	158,3	167,3	164,1	161,6
vysokoškolské	50,6	55,5	57,8	60,1	56,9

Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012e.

Tab. 7. Vzdělání populace (15 a více let) ve Zlínském kraji (v tis. osob.)

7.4 Technologické prostředí

Produktům střediska je služba. Díky tomu ve shrnutí technologického prostředí není zmínka o výzkumu, nových metodách a vývoji výrobních postupů a zpracování surovin. Jediná technologická oblast, která markantně ovlivňuje činnost centra, hlavně v posledních několika letech, je oblast informačních technologií.

S rychle postupující dobou se i rychleji rozvíjí oblast informačních technologií a nároky a požadavky na vybavenost se rok od roku zvyšují. Nutnost připojení k internetu (nejlépe bezdrátového), dataprojektor pro prezentace, audio soustava a mnoho jiných technických zařízení si začíná doba vyžadovat. Navíc roste i schopnost dětí a mládeže ovládat tyto technologie a tak jim musejí být ve volném čase i nabídnuty. To středisko vyřešilo interaktivní tabulí, která je k dispozici ve školící místnosti.

Co do infrastruktury, situace byla lehce nastíněna v popisu střediska a stručné shrnutí vše jen připomene. Na Maršov vede jediná silnice III. třídy, po které ale autobus nejezdí a doprava dětí do základních škol v Uherském Brodě musí být zajištěna jiným způsobem. Mobilní signál je velmi slabý, téměř žádný.

7.5 Konkurenční prostředí

I když analýza tohoto prostředí není oficiální součástí PEST analýzy, její zařazení do této kapitoly je přinejmenším vhodné. Konkurenční firma, která by druhem akcí odpovídala středisku Maršov, v okolí není. V oblasti však funguje několik podniků, které se svou činností velmi přibližují a některé z nich svým zázemím i velmi dobře konkurují. Jak bylo zjištěno, konkurenční podniky sledují aktivity probíhající na Maršově, ale nějaký

druh poškozování či pošpinění se doposud neobjevil. Prvním objektem je hotel, rekreační a školicí středisko Kopánky, dále pak horská chata Valmont a posledním konkurentem z těch větších je rekreační středisko Lopeník.

Všechny objekty jsou umístěny v Bílých Karpatech, v pohoří lemující hranice se Slovenskou republikou. Poloze odpovídá i okolní příroda a reliéf, na což kladou provozovatelé důraz. Všechna 3 zařízení mají větší kapacitu i prostory a zázemí pro zábavu. Bazén, sauna, posilovna či lyžařská sjezdovka jsou atributy, kterými mají jednotlivé objekty před střediskem Maršov navrch. Nabízené služby jsou v podstatě totožné s těmi na Maršově. Ubytování (školy v přírodě, pobyty, kurzy, školení, ...), stravování, rekreace apod. Jako nevýhody či oblasti, ve kterých je středisko na tom lépe, můžeme zmínit v první řadě kapacitu. To by se dalo považovat za výhodu, dokud se na to nepodíváme z pohledu vyučujícího s dětmi na výletě, z pohledu nějakého zájmového klubu či kroužku. Středisko na Maršově tím, že má menší kapacitu, nabízí téměř vždy jistotu toho, že klienti budou mít celý areál jen pro sebe, s nikým se o nic nedělí a celý personál se věnuje jen jim a to v maximální míře. Podobnou výhodou je i důvod ubytování v objektu. V konkurenčních podnicích se jedná o stejný druh poptávky. Ubytování, stravování, rekreace dostupným zázemím a prostředky. V našem objektu jde v mnoha případech o akci tematickou. Klienti přijíždějí, kromě jiného, i něco zažít, něco si vyzkoušet, naučit se a ne si „jen“ odpočinout.

Středisko Maršov by mělo ve svém marketingu vyzvedávat pozitivní odlišnosti od konkurence. Odlišit i produkt, nabídnout něco víc a správně to prodat, což pomůže zvýšit konkurenceschopnost a zájem klientů.

Co ale odlišuje podnik od podniku a často velkou měrou je přístup zaměstnanců k zákazníkům. Takzvaný STP marketing může být velmi nápomocen při budování strategie jak uspět proti konkurentům. Vytýčení segmentu, zacílení a správný „positioning“ dávají dohromady silný nástroj pro zvýšení schopnosti konkurovat jiným podnikům na trhu. Když se k tomu všemu ještě přidá strategie „kustomizace“, čili přizpůsobení služby co nejvíce požadavkům klienta a vlastně vytvoření produktu na míru, je velmi pravděpodobné, že bude mít jiný podnik co dělat, aby středisku s takovými nástroji byl schopen i nadále konkurovat a „bojovat“ s ním o klientelu.

Toto shrnutí by se dalo kategorizovat jako 1 z 5 částí Porterova modelu pěti konkurenčních sil a to konkrétně Rivalita mezi stávajícími konkurenty. Co se týká zbylých 4, situace vypadá následovně:

- Riziko vstupu nových konkurentů na trh
 - Riziko není velké, protože trh ubytování se stravováním a možnostmi pořádání akcí či rekreací je ve zlínském kraji relativně nasycený.
 - Středisko by však mělo být na pozoru a sledovat případné nově vzniklé konkurenty.
- Vyjednávací síla odběratelů
 - Problémem může být nutnost odmítnout zákazníka z kapacitních důvodů. Ať už z pohledu počtu osob či vybraného termínu.
- Vyjednávací síla dodavatelů
 - Jelikož způsob zásobování objektu je řešen formou vlastních nákupů, v podstatě tento bod odpadá. Snad jen ceny velkoobchodů by mohli mít větší vliv, ale díky velké konkurenci mezi nimi je vážnost zanedbatelná.
- Substituční výrobek (resp. služba)
 - V oblasti poskytování služeb se nejedná moc o substituty v pravém slova smyslu. Většinou se totiž jedná o rozhodnutí: buď přijedeme, nebo nepřijedeme. Jedinou větší možností náhrady služby ve středisku může být vlastní strava.

8 STANOVENÍ CÍLŮ

Cíle střediska jako takové nejsou nikde oficiálně sepsány. U zrodu bylo vytvoření střediska pro výchovu, vzdělávání a osvětu. Takové středisko vzniklo, ale nastává problém cílů při provozu. Ty by měli být orientovány na zlepšení stávající situace a měly by posouvat středisko někam dál.

Dlouhodobé

- Udržení klientely
 - Ta je totiž zdrojem převážné většiny finančních zdrojů a tak je na místě snaha zachovat alespoň stávající počty účastníků na akcích, ne-li je zvýšit.
- Zlepšení kvality nabízených služeb
 - V části věnované konkurenci jsme již zmiňovali, že je neustále zapotřebí vylepšovat nabízený produkt a s tím je spojena také úroveň jeho poskytování. Lepší přístupy zaměstnanců, atraktivnější akce a více přidané hodnoty.

Střednědobé

- Přilákání nových segmentů
 - Ty mohou přinést nový kapitál, nápady a další klienty v podobě jich samých, svých známých a přátel.
- Udržení kvality poskytování služeb
 - Ve středním časovém horizontu je žádoucí přinejmenším zachovat současnou úroveň poskytování služeb.

Krátkodobé

- Nalezení nových segmentů
 - Doposud nebyly segmenty nijak konkrétněji definovány, s čímž pomáhá další kapitola. Nový segment je však vždy výzvou a příležitostí.
- Vyrovnat poměr mezi akcemi na objednávku a akcemi vzniklými na DDM
 - Nejedná se o striktní poměr 50:50, ale o částečné vyrovnání počtů.
- Zvýšit počet akcí za rok natolik, aby v kalendáři akcí bylo maximálně 100 dnů zavřeno
 - Zde musíme počítat s faktem, že spousty akcí se konají přes víkend či přes prázdniny a dovolené, naopak v pracovní dny se moc akcí nepořádá.

S nástupem na pobyt řekněme v pátek a odjezdem v neděli to dělá 4 dny, které nejsou zaplněny v každém z 52 týdnů v roce, což předpokladem dělá 208 volných dní při každém víkendu vytíženém. Dále musíme započítat dvouměsíční letní prázdniny, což nám dá 8 týdnů, ve kterých předpokládáme maximální vytížení střediska, čili odečteme zhruba 45 dnů. To nás dostává k počtu 163 volných dnů. Dále musíme započítat i akce o velikonočních, vánočních či jarních prázdninách a dostaneme se čistě odhadem na 150 dnů. To je odvození počtu pouze z kalendáře. Zbylých 50 dnů k dosažení cílu je zapotřebí vyplnit novými akcemi, které by měli vytvořit zaměstnanci, nebo s nimi přijít sami klienti.

- Generovat zisk, aby mohlo středisko více investovat do vybavení
 - Logicky čím větší zisk, tím více investic může středisko realizovat.
- Pobízet zaměstnance k vytváření **alespoň 5** akcí za rok v prostorách SEV Maršov
 - Jelikož jsou tyto akce stěžejní pro provoz, je zapotřebí je vymýšlet co nejintenzivněji.

I když většina cílů, díky specifčnosti střediska, není přímo v souladu se všemi částmi pravidel SMART (cíle specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově ohraničené), i tak jsou definovány dostatečně a přehledně.

Bude záležet jen na zaměstnancích a vedení, zda se doporučených strategií budou držet a snažit se jít podobným směrem, nebo si vytvoří vlastní strategii.

9 STANOVENÍ MARKETINGOVÉ STRATEGIE

9.1 Segmentace, targeting, positioning

Dalším důležitým procesem při plánování marketingového plánu a volbě strategie, kterou středisko užije je segmentace. Jak zmiňuje Urbánek (2010, s. 180), jedná se o proces, kterým si podnik rozděluje trh jako celek na dílčí části, které si musí být vnitřně co nejvíce podobné a vzájemně co nejodlišnější.

Pokud bychom chtěli zařadit nějakého zákazníka do segmentu, musíme využít tzv. metodu více proměnných, protože se můžou objevit zákazníci, kteří spadají do stejného segmentu, ale jejich nákupní chování se liší. (Urbánek, 2010, s. 182)

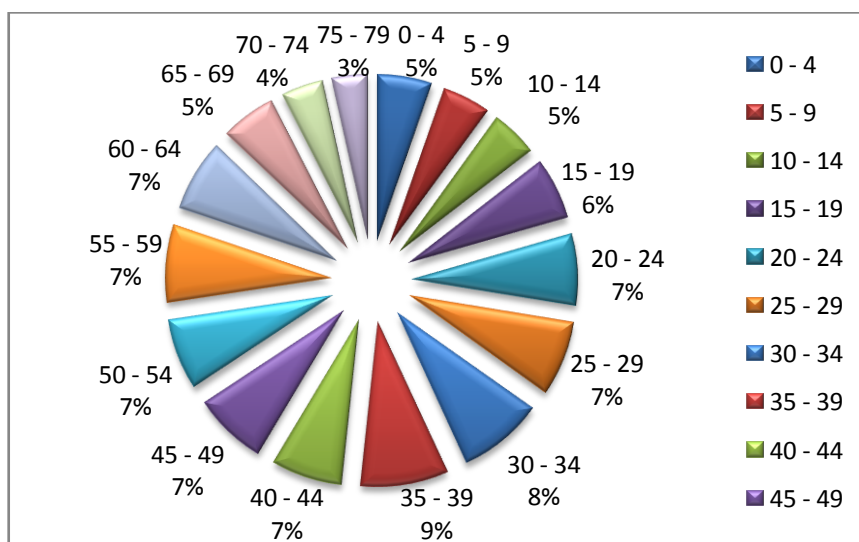
Segmentace

1. Geografické hledisko

- Vhodným měřítkem pro určení segmentů dle tohoto krotéria jsou kraje.
- Z toho budeme také vycházet při zacílení dle tohoto hlediska.

2. Demografické hledisko

- Níže přiložený graf (Graf 2) popisuje podrobněji věkové složení Zlínského kraje. Z něj je patrné, že jsou věkové skupiny poměrně vyrovnané, čehož využijeme při oslovování zvolených segmentů, kde vynaložené prostředky a úsilí budou rozloženy relativně rovnoměrně.



Zdroj: upraveno dle ČSÚ, 2012c.

Graf 2. Podrobnější věkové složení Zlínského kraje k 31. 12. 2010

- Rozlišovat trh dle pohlaví nemá pro středisko smysl.
 - Stejná situace nastává u příjmových kategorií, protože akce probíhající v prostorách SEV Maršov jsou rozmanité nejen tématem, ale v tomto případě hlavně cenou.
 - Taktéž vzdělání nehraje roli a povolání či náboženství už vůbec ne.
3. Psychografické hledisko
- Zde se dá vytyčit několik možných segmentů.
 - Například se jedná o segment lidí vyznávajících zdravý životní styl, meditaci a cvičení, aktivní sportovní život, určitou zálibu nebo naopak pasivitu, závislost, rezignaci či jiné.
4. Behaviorální hledisko
- Jelikož není nijak vedena databáze informací o zákaznících (preferenze, stupeň věrnosti, postoje, ...), loajálních klientech, nebo takových, kteří alespoň jednou využili služeb střediska, můžeme zde zařadit pouze 2 skupiny: stávající zákazníci a noví.

Targeting (Zacílení)

Zacílení na konkrétní segmenty můžeme rozdělit dle stejných hledisek jako segmentaci:

1. Geografické
 - Primárním segmentem je Zlínský kraj z důvodu umístění střediska v této oblasti. Mezi sekundární segmenty dle geografického hlediska můžeme zařadit přilehlé kraje, jako je Jihomoravský či Moravskoslezský.
 - Terciárně lze považovat za důležité segmenty i veřejnost, firmy a školy v ostatních krajích České republiky, které se dozví o akcích jiným způsobem než direct mailem.
2. Demografické
 - Jelikož ve středisku probíhají akce pro děti, mládež, dospělé i seniory, nedá se zacílit segment nijak jinak než na všechny věkové kategorie. Každý segment si pak vybere tu svou akci, o kterou má zájem.
3. Psychografické
 - Díky rozmanité náplni kurzů, besed, pobytů aj. se opět nabízí zacílení na všechny vyskytující se segmenty rozdělené dle psychografického hlediska.

4. Behaviorální

- Jak tvrdí Kotler (et al., 2007a, s. 47), náklady k tomu, abychom získali nového zákazníka, jsou někdy i 5x vyšší, než ty na udržení jednoho stávajícího. Úsilí tedy musí středisko vynaložit na udržení stávajících zákazníků, ale i k přilákání zákazníků nových.

Jak vidíme výše, situace střediska z hlediska segmentace a zacílení je velmi neobvyklá. Díky obrovské rozmanitosti akcí, které je středisko schopno vytvořit, se dostáváme do situace, kdy zacílenými segmenty jsou téměř všechny zmíněné i nezmíněné segmenty.

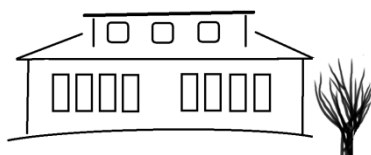
Patří sem tedy děti, mládež, dospělí, senioři, firmy, školy, instituce a organizace, zájmová sdružení, obyvatelé okolních krajů aj.

Úkolem managementu střediska tedy bude sledovat, jaké akce z hlediska tématu pořádá a tím zjistit, pro který segment nebyla žádná událost dlouho vytvořena. Zacílení tedy bude jen krátkodobé a bude se cyklicky opakovat.

Positioning (Umístění)

Tento důležitý krok v marketingové strategii se opírá o důležitý aspekt vytvoření povědomí o značce, produktu či celé firmě. Velkou roli zde hraje způsob, jakým jsou informace komunikovány k zákazníkům. Díky níže vytvořenému komunikačnímu plánu je toto zajištěno dostatečně.

Dalším nástrojem, který pomůže vytvořit asociaci se střediskem je vytvoření loga. DDM jako zastřešující organizace střediska své logo má. I když středisko není organizace či firma jako taková, logo ničemu neuškodí. Vytvořili jsme jednoduchý návrh, který může stylem inspirovat případné zhotovitele loga.



Zdroj: Autor

Obr. 8. Návrh loga

Dále bude už jen na zaměstnancích, jaký dojem v klientech zanechají, aby si středisko v rozhovorech nebo člancích asociovali.

9.2 Marketingový mix

V této podkapitole je navržen nový marketingový mix, který vychází z doposud zjištěných informací o podniku a jeho okolí. Díky předchozímu popisu stávající situace ve středisku už víme, že nejdůležitějším prvkem nového mixu je produkt a jeho propagace.

9.2.1 Produkt (Product)

Zde jsou navrženy 2 varianty produktu v novém marketingovém mixu. První z nich, varianta A, je vylepšení již nabízených služeb, vytvoření nových, zlepšení metod jejich tvorby. Varianta B navrhuje systém jakýchsi balíčků akcí (více viz dále).

Varianta A

V této možnosti nabízení produktů máme na mysli následující proces tvorby akce z nápadů DDM pro členy jejich kroužků a případné další zájemce:

Nápad → plánování → oznámení členům kroužku → čekání na odezvu → případné doplnění počtu zájemci z jiných řad → realizace.

Návrh nových či vylepšených produktů pro středisko:

- Zachování doposud uskutečněných a tradičních každoročních akcí v prostorách SEV Maršov.
- Registrace střediska na serveru Turisticke-znamky.cz a podání žádosti o vytvoření turistické známky tohoto centra.
- Vytvořit podmínky pro získání značky Cyklisté vítáni a tím doložit schopnost zajistit ubytování a zázemí vhodné pro pobyt cyklistů (v průběhu psaní práce již probíhají jednání o udělení certifikace).
- Realizace stavby nízkých lanových aktivit v přílehlých prostorách střediska.
- Registrace na serveru Geocaching.cz, díky které bude možné zakládat tzv. „kešky“ a tím přilákat do oblasti nadšence tohoto hobby. Také pomůže získání akreditace pro výuku této záliby, protože středisko disponuje GPS navigacemi, které může zájemcům zapůjčit.
- Po dohodě s lektory z oblasti vojenství, konkrétně přežití v přírodě, přidat do nabídky akcí adrenalinové pobyty. Účastníci by absolvovali ranní rozcvičky, cvičení v průběhu dne, přežití v přírodě, střelba (formou paintballu či airosoftu), bojové hry a mnoho dalšího dle domluvy s lektorem.

- Sledování výzev pro psaní projektů k získání finančních prostředků pro středisko. Tím by se mohlo nakoupit vybavení a vytvořit zázemí pro nové akce.
- Nabídka řetězce souvisejících akcí – klienti se tak budou hlásit na více akcí, protože jednotlivé části na sebe budou navazovat. Příkladem může být vytvoření tematického tábora pro děti, který bude například v průběhu letních prázdnin a bude rozdělen do celých 2 měsíců s 10denními rozestupy jednotlivých pobytů. Díky příběhu či tématu budou klienti chtít na všechny či většinu akcí a tím dosáhnout splnění úkolu či dosažení cíle.
- Akce pro děti by měly nabízet nějakou přidanou hodnotu. Je obecně známo, že děti mají rády dárky. Navíc když si můžou něco sami vytvořit a posléze odvézt domů, zvyšuje to jejich potěšení z pobytu či akce.
- Jak jsme zjistili v sociálně-kulturním prostředí, technika a životní styl se mění rychlým tempem, a tak i nové akce by měly jít s dobou. Video, internet, gadgets, trendy z oblasti hudby i filmů a mnoho dalšího nabízí nápad pro vytváření nových akcí, jako je například již uskutečněný tábor Hollywood, zaměřený na filmování a práci s videem s filmovou tematikou.

Varianta B

Zde máme na mysli malé upravení procesu tvorby akcí, které ale mohou být totožné s navrhovanými akcemi z předchozí varianty. Jedná se tedy o menší úpravu postupu, který vypadá následovně:

Nápad → plánování → zveřejnění nabídky akce → čekání na odezvu → realizace.

Hlavním rozdílem mezi variantami A a B je ten, že ve variantě B se jedná o tvorbu jakýchsi balíčků akcí, které jsou nabídnuty komukoli. Bude tedy vytvořena akce, například již zmíněný adrenalinový pobyt, poté zveřejněna na stránkách DDM a SEV Maršov, vývěsce a v jiných formách propagace a bude se čekat na odezvu ze všech možných kroužků, svazů, skupin i ze široké veřejnosti.

U obou variant je vhodné vytvořit motivační impuls pro zaměstnance DDM, aby tvořili co nejvíce akcí v prostorách SEV Maršov. Motivací může být peněžní odměna či získání benefitů (dovolená, stravenky, vouchery do plaveckého bazénu apod.) a to dle uvážení zaměstnavatele.

9.2.2 Cena (Price)

Nový ceník pro rok 2012 a nejspíš i roky další, je navržen na základě dvou složek: nákladů a marže, přičemž náklady na stravu se skládají ze tří položek: 1/3 materiál, 1/3 režie, 1/3 mzda. Při tvorbě ceníku přihlížíme také k cenám několika konkurenčních podniků. Jelikož některé firmy nemají aktuální ceník, nebo jej nemají vůbec na svých webových stránkách, byla vytvořena fiktivní poptávka na pobyt s danými podmínkami (25 dětí, plná penze, ...), která byla rozeslána do středisek, chat a jiných objektů. Ceníky, které byly obratem zaslány, posloužili jako materiály při stanovení nového ceníku střediska. Níže přiložená tabulka (Tab. 8) je náš navrhovaný ceník pro rok 2012. Při jeho tvorbě jsme vycházeli z původního ceníku z roku 2009 a některé ceny jsou navýšeny kvůli rostoucím cenám energií a pohonných hmot. Středisko se jím může inspirovat, převzít jej či přehlédnout ho.

Ubytování	Do 3 let	3-6 let	7-11 let	12-15 let	Středoškoláci	Dospělí
1 noc	-	150 Kč	150 Kč	180 Kč	200 Kč	230 Kč
2 a více nocí	105 Kč*	135 Kč	135 Kč	165 Kč	200 Kč	230 Kč
Strava	Do 3 let	3-6 let	7-11 let	12-15 let	Středoškoláci	Dospělí
snídaně	35 Kč	40 Kč	45 Kč	50 Kč	55 Kč	55 Kč
přesnídávka	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	0 Kč
oběd	45 Kč	55 Kč	65 Kč	75 Kč	85 Kč	95 Kč
svačina	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	20 Kč	0 Kč
večeře	40 Kč	50 Kč	60 Kč	65 Kč	75 Kč	85 Kč
Celkem	130 Kč	150 Kč	195 Kč	225 Kč	245 Kč	230 Kč

Zdroj: vlastní návrh s přihlédnutím k dokumentu DDM, 2009.

Tab. 8. Návrh nového ceníku pro rok 2012

* dítě do 3 let bez nároku na lůžko 50,- Kč

* při počtu do 20 dětí má 1 člen doprovodu ubytování zdarma

* při počtu nad 20 dětí mají 2 členové doprovodu ubytování zdarma

Plná penze zahrnuje snídaně, přesnídávku, oběd, svačinu, večeři, pitný režim. Cena stravy je kalkulována s ohledem na vícedenní pobyt a hromadné stravování. V případě, že je během dne poskytována jenom část stravy, platí se pouze konkrétní poskytnutá jídla. Na celodenní výlet nebo exkurzi je poskytován balíček na cestu. Je možné si předem vyžádat a konzultovat jídelníček s vedoucím. (upraveno dle DDM, 2009)

9.2.3 Distribuce/Místo (Place)

Tento bod marketingového mixu je velmi specifický pro středisko. Služba nepřenositelná, objekt stálý a prostředí se může měnit jen z prostředků, které si středisko samo sežene.

Jestliže bude generován zisk v nejbližší době, část prostředků by bylo vhodné využít pro zlepšení či zpestření přilehlých prostor budovy či vybavení interiéru samotného. V průběhu března proběhlo malování pokojů a místností uvnitř budovy, což pomohlo k zlepšení místa poskytování služeb.

Co se týká interiéru, nové noční stolky a podobné vybavení by se určitě ve středisku neztratilo. Pokud se bavíme o přilehlých prostorech, menší skalka na svahu pod budovou či pár keřů okolo hřiště prostředí jen zlepší. Průlezka či houpačka také pomůže zatraktivnit venkovní prostor.

Jak se některé firmy v okolí snaží zviditelnit vyzvednutím svého umístění vůči kulturním a sportovním místům, například pro uspořádání 1 denního výletu v rámci pobytu, SEV Maršov je na tom následovně:

Maršov – hrad Buchlov – 42km

Maršov – zámek Nový Světlov – 23km

Maršov – Muzeum J. A. Komenského Uherský Brod – 8km

Maršov – lázeňské město Luhačovice – 20km

Maršov - ZOO Lešná – 38km

Maršov – CPA Delfín Uherský Brod – 8,5km

Maršov – „Vlčnovské budy“ – 16km

Zachování kvality služeb je nedílnou součástí úspěchu, a jelikož dosavadní analýza situace ukázala, že služby jsou na dobré úrovni z hlediska kvality, je nezbytné, aby vedení střediska kladlo důraz na udržení stávající úrovně.

Do budoucna se samozřejmě díky užitým nástrojům a plánům počítá se zlepšením přístupu k zákazníkovi, nabízených služeb a celkového fungování střediska.

9.2.4 Propagace (Promotion)

V tomto případě nejdůležitější součástí marketingového mixu. Jelikož je úroveň komunikačních aktivit nízká, je zde připraven komunikační plán. Některé části již byly propracovány podrobněji v předcházejících kapitolách práce, a tak jsou v plánu jen zmíněny.

1. **POPIS ČINNOSTI STŘEDISKA (viz Analýza současného stavu střediska)**
2. **SWOT ANALÝZA (viz SWOT analýza)**
3. **CÍLE KOMUNIKAČNÍHO PLÁNU A CÍLOVÉ SKUPINY**

Primárním cílem tohoto komunikačního plánu je dostupnými prostředky co nejlépe komunikovat popis a nabídku střediska široké veřejnosti a firmám a tím vytvořit povědomí o aktivitách objektu. Jestliže bude vytvořeno povědomí a zájem, naplní se tím i kalendář akcí v objektu, což je důsledkem tvorby povědomí a částečně i cílem celého marketingového plánu.

Mezi **sekundární cíle** patří vytvoření povědomí o aktivitách DDM, který má SEV Maršov ve správě. Dále také vytvoření zájmu o probíhající akce na DDM, protože ty jsou mnohdy naplní programů objektu.

Cílové skupiny: Jak už ze samotné podkapitoly o segmentaci víme, hlavními segmenty na které se zaměříme, jsou: děti, mládež, dospělí, senioři, firmy a školy.

4. KOMUNIKAČNÍ MIX

- Reklama
 - Na nových webových stránkách DDM (www.ddmub.cz), které byly zprovozněny v březnu, je aktualizována i záložka nabídky s názvem SEV škola Maršov. Nové informace popisující středisko a jeho nabídku, fotogalerie interiéru, exteriéru a ukázky proběhnutých akcí v objektu, virtuální prohlídky v podobě videoprezentací.
 - Jako nejlepší řešení elektronické propagace se jeví vytvoření vlastních webových stránek, které budou sloužit výhradně středisku. Zde by se naprogramoval přihlašovací systém, tzv. přihlašovací kalendář akcí, kde by byly vidět volné termíny pro nové akce, či by se mohla veřejnost informovat o volných místech na jednotlivé akce či pobyty. Samozřejmě součástí by byly informace o objektu, fotogalerie, kontakty aj.

- Každá jednorázová událost probíhající v prostorách SEV Maršov bude zveřejněna na webu alespoň 14 dnů předem, u pobytových akcí doba zveřejnění před uskutečněním bude alespoň 3 týdny.
- Vytvoření události na Facebooku a pozvání spolupracujících organizací i široké veřejnosti. Sdílení na zdi důležitých a navštěvovaných stránek či profilů jako je Město Uherský Brod, DDM, apod.
- Registrace objektu na serveru Akce.cz, která je zdarma a nabízí vytváření akcí dle regionů, zaměření akce či termínu konání. Server je propojen s portálem Turistika.cz, kde se vzniklé akce také zobrazují. Dalším serverem vhodným pro zveřejňování akcí je Informuji.cz.
- Středisko by mělo zintenzivnit tisk plakátů a letáků na probíhající akce a vždy je vyvěsit na vývěsce a nástěnkách DDM a roznést na místa pohybu veřejnosti jako je knihovna, Informační centrum, čajovny a café kluby.
- Také vytvoření jednotné brožury o středisku a jeho nabídce může napomoci při přilákání zákazníků. Umístění by bylo podobné, jako u letáků akcí s přidáním samotného centra, kde by byly brožury k dispozici návštěvníkům. Několik kusů by pomohlo rozeslat do okolních škol a institucí, kde by byly k nahlédnutí po celý školní i kalendářní rok. Vše samozřejmě zdarma.
- Podpora prodeje
 - Na některé velké události, jako jsou filmové tábory či školení od odborníků a které budou známy několik týdnů či měsíců dopředu, mohou být vytvořeny slevové kupony. Tyto následně umístíme na slevové portály Hafoslevy.cz, Slevomat.cz, Hypersleva.cz či Slevici.cz podle toho, který ze serverů nabízí možnost vybrání oblasti blízké středisku (Uherské hradiště, Zlín, apod.). Počet kuponů bude vždy omezen jak počtem, tak termínem uplatnění. Toto lze samozřejmě využít jen u akcí uspořádaných samotným střediskem nebo DDM.
 - Jelikož má každý z těchto portálů jiné obchodní podmínky a tedy i jiné poplatky za zveřejnění slevy, není tento nástroj promítnut do rozpočtu. Řádově se ale jedná o jednotky procent z původní částky za kupon.

- Direct mail
 - Byla vytvořena databáze škol ve Zlínském, Jihomoravském a Moravskoslezském kraji čítající: 1133 základních škol, 354 středních a 32 škol vysokých.
 - Databáze obsahuje název školy, kraj, kontaktní e-mail, telefon a web.
 - Na tyto e-mailové adresy je rozesílána průvodní prezentace o středisku, která shrnuje popis, činnost a nabízené služby střediska. (průvodní prezentace viz příložené CD).
 - Tuto prezentaci také zasíláme do domů dětí a mládeže ve zmíněných krajích a i do několika vybraných organizací a firem. Dále by bylo vhodné zaslat nabídku do zájmových sdružení, klubů a spolků (Sbory dobrovolných hasičů, fotbalové kluby, ...).
 - Odezva z této rozesílky by měla být hlavním zdrojem akcí v kalendáři.
- Public relations
 - Již byly natočeny 2 videospoty o SEV Maršov a spolupráce s televizí Slovácko nadále pokračuje. Při jakékoli větší akci, jako byl Fašank či Bartolomějská pouť, přijede štáb a akce je pak odvysílána. To by se dalo kategorizovat i jako jistý druh reklamy ex post na další akce.
 - Také nabízet předem jisté akce ke zveřejnění do rubriky KULTURA v měsíčníku Brodský zpravodaj a ve Slováckém deníku. Nabízení nic nestojí a při nedostatku reportáží a článků může být nabídka zdarma otištěna. Proběhnuté akce reportovat do tohoto tisku se taktéž jeví jako efektivní nástroj.
 - Jednou ročně proběhne raut a posezení s programem pro partnery, případné sponzory či zástupce spolupracujících organizací a institucí.
 - Pro jednodušší a levnější komunikaci je dobré založit středisku Skype účet, aby mohli zákazníci jednoduše přes internet zavolat do střediska a informovat se. Výhodou je vizuální kontakt a bezplatnost.
- Osobní prodej
 - Tento komunikační nástroj je, a měl by být i nadále, realizován prostřednictvím zaměstnanců DDM a SEV Maršov. Nabídka probíhajících akcí je nabízena v kroužcích, které zaměstnanci vedou, protože se často jedná o akce spojené s jejich kroužky.

- Dále také nabídka probíhá tzv. „word of mouth“, tedy ústně mezi lidmi. Informace o akci se dostane mezi lidi od pracovníků DDM a SEV Maršov a šíří se dál a případní zájemci se hlásí na recepci DDM nebo přes e-mail.
- Na každé akci by pak měli zaměstnanci či pořadatelé zvát na akce další.
- Sponzoring
 - Činnosti
 - Veškerá činnost střediska či provoz mohou být nabídnuty ke sponzorování nespočtu firem, ať už z dodavatelských nebo i doposud nezaujatých. Jako kompenzace bude nabídnuta například reklama na webových stránkách či nějaká tištěná reklama přímo v objektu.
 - Akcí
 - U tematicky zaměřených událostí může být oslovena firma, která je například dodavatelem užitého materiálu na akci. Například na Hliněný tábor oslovit dodavatele keramické hlíny, který poskytuje zásobování pro DDM. Takový sponzor by pak byl zveřejněn na letáku jako oficiální sponzor akce. Toho by se dalo využít u mnoha akcí pořádaných ve středisku.
 - Také u jednorázových akcí většího rozměru, jako je fašank či Bartolomějská pouť, by se dalo využít tohoto způsobu shánění finančních či materiálních sponzorských darů.
- Fundraising
 - Jedná se spíše o nástroj pro získání finančních prostředků než sloužící k propagaci, ale i tak ho do této kapitoly můžeme zařadit. Přijmutí tzv. „fundrisora“ by se velmi vyplatilo. Tato osoba by měla za úkol oslovovat jednotlivce, firmy, vládní i nevládní organizace aj. za účelem poskytnutí finančních či jiných prostředků středisku. Středisko by nemuselo takového zaměstnance platit přímo, protože většinou je jeho mzdou podíl na získané částce od subjektu.

5. ČASOVÝ HARMONOGRAM

Správné načasování marketingových aktivit je jednou z nejdůležitějších částí úspěchu. Některé aktivity budou probíhat celý rok, jiné jen nárazově při akcích, ale také po celý rok. Období je zobrazeno v délce jednoho roku od začátku března do konce února následujícího roku. (Políčka s křížkem znamenají uplatnění daného komunikačního nástroje pouze při vytvořené akci. – poznámka autora)

Měsíc	III.	IV.	V.	VI.	VII.	VIII.	IX.	X.	XI.	XII.	I.	II.
Web												
Plakáty	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Facebook												
Letáky	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reklama v tisku												
TV reportáže	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Osobní prodej												
Brožury												
Sponzoring												
Direct mail												
Akce.cz, Informuj.cz	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Raut + program												

Zdroj: vlastní návrh

Tab. 9. Časový harmonogram komunikačních aktivit

6. ROZPOČET KOMUNIKAČNÍCH AKTIVIT

DDM je příspěvková organizace a SEV Maršov pouze jeho terénním pracovištěm. Tato kombinace nedává k dispozici moc prostředků na propagaci a tak je zde vytvořen plán s co nejnižším rozpočtem, ale naopak s mnoha co nejefektivnějšími nástroji. Provozní vedoucí objektu se pak budou moci rozhodnout, jaké komunikační nástroje a aktivity zvolí dle svých finančních možností. Tím jsou myšleny položky s náklady na pořízení, naopak nástroje, které jsou zdarma, budou užity téměř určitě. V části 5. KOMUNIKAČNÍ MIX je tedy sepsán pouze výčet návrhů, jak daný nástroj použít.

POLOŽKA ROZPOČTU	Četnost	Počet (ks)	Cena (Kč/ks)	Celkem za položku
Plakáty do vývěsky a knihovny	120ks/rok	120	25,-	3.000,-
Tisková reklama v novinách	2x/rok	2	3.402,-	6.800,-
Letáky – TISK	1200ks/rok	1200	0,42	500,-
Brožury – TISK	120ks/rok	120	0,50	60,-
Raut + program	1x/rok	1	6.000,-	6.000,-
CELKEM	X	X	X	16.360,-

Zdroj: vlastní zpracování na základě odhadnutých cen

Tab. 10. Rozpočet placených komunikačních nástrojů

Ceny jednotlivých položek jsou orientačně vytvořeny z nabídky na trhu.

7. NÁVRH MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ

Abychom zjistili, které z použitých nástrojů komunikačního mixu jsou efektivní a zda některé třeba i neškodí pověsti a fungování střediska, je potřeba vytvořit alespoň jednoduchý systém měření.

Prvním zdrojem informací o efektivnosti těch nástrojů, u kterých se efektivita měří nelehce, je dotazník s několika jednoduchými otázkami, díky kterým zjistíme, co bylo zdrojem informací o pobytu či akci, kterou se rozhodli navštívit. Tento dotazník bude volně k vyplnění v prostorách, ve kterých se klienti nejvíce pohybují (jídlna, školicí místnost apod.). Dále je vhodné zakoupit prázdnou knihu, která se stane knihou návštěvní, kam mohou klienti a návštěvníci psát své připomínky, výtky, doporučení a dojmy. Na webu se také zřídí záložka Recenze ve složce SEV Maršov, ve které budou moci zákazníci zveřejnit své komentáře ke středisku, personálu či prostředí na Maršově. I když některé cíle komunikačního plánu nejsou úplně v souladu pravidel SMART, dá se vytvořit jednoduchý systém pro měření efektivnosti jednotlivých nástrojů, čímž se zajistí případné nalezení nedostatků.

Úrovně efektivity:

1 – maximálně efektivní, 2 – efektivní, 3 – stejný stav, 4 – neefektivní, 5 – škodí

Nástroj	Kritérium měření	Období	Stav A	Stav B	Změna	Efekt
Web	Návštěvnost (počet osob)					
Akce	Počet					
Facebook	Počet příslibů účasti					
Dotazník	Četnost nástrojů jako zdrojů informací (počet)					
Podpora prodeje	Počet zakoupených voucherů					
Direct mail	Počet klientů ze škol, kteří se ozvou do 2 měsíců od přijetí e-mailu					

Zdroj: vlastní návrh

Tab. 11. Návrh způsobu měření očekávaných výsledků

9.2.5 Lidé (People)

Díky zařazení do sektoru služeb je lidský faktor jedním z nejdůležitějších vůbec. Od prvotního dojmu už při jednání o uspořádání akce či pobytu, přes komunikaci v průběhu a řešení případných problémů, až po rozloučení a utvoření dobrého posledního dojmu záleží na každém jednom rozhovoru, pomalu i na každé větě.

Díky dnešním možnostem vzdělávání je možné zaměstnance přihlásit na různá školení a kurzy, ať už zaměřených na komunikaci, jejich oblast působení nebo například na nákupní chování zákazníka.

Co se týká odbornosti zaměstnanců pro výkon jejich pracovní náplně, situace je řekněme dostačující. Jedinou možností zlepšení této části marketingového mixu jsou tedy školení a kvalifikace pro nově vzniknuvší produkty či náplně práce.

Za zmínku stojí i vhodnost vytvoření samostatné pracovní pozice manažera objektu, jehož náplní práce by bylo jednání se zákazníky, plánování, organizování, kontrola a celkové provozování střediska, mimo provoz technický.

9.3 Plán realizace

Marketingové kroky a změny je potřeba pro přehlednost a naplánování rozdělit do několika dílčích plánů, aby bylo patrné, po jakých částech se bude plán plnit. Pro středisko jsou vytvořeny nejdůležitější 3 kroky, ve kterých by měly proběhnout naplánované změny.

Plán č. 1: Propagace střediska

V této první fázi proběhne realizace komunikačního plánu (viz Propagace), která vytvoří podmínky a smysl pro uskutečnění dalších kroků (přiláká zákazníky, osloví potenciální novou klientelu a celkově utvoří zájem o středisko, díky kterému bude mít smysl dělat další kroky). Díky této činnosti se zvýší povědomí o středisku a jeho aktivitách, což by mělo přilákat zákazníky.

- a) Obdobím pro tento plán je březen 2012 – únor 2013 (trvání vytvořeného komunikačního plánu), na který může poté navázat další (zcela nový) plán.
- b) Zodpovědnou osobou je ředitelka DDM spolu se zaměstnanci, kteří budou na její popud plnit jednotlivé úkoly z plánu.
- c) Rozpočet první fáze je dán rozpočtem propagace a náklady na vyškolení fundrisora a jeho odhadovaná výše je 31.368,- Kč

Plán č. 2: Zatraktivnění prostředí

Druhou fází je zlepšení prostor střediska, hlavně pak externích prostor (hřiště, ...). Díky tomu bude prostředí lákavější a i pro oko zajímavější. Cílem je tedy realizovat změny uvedené v části Distribuce.

- a) Doba pro splnění se nedá přesně stanovit, protože termín realizace se odvíjí od finančních prostředků, které bude středisko schopno vynaložit. Pokud bude středisko disponovat prostředky k uskutečnění plánu č. 2, pak to zabere přibližně 4 týdny.
- b) Ředitelka DDM bude odpovědná v podstatě za všechny 3 plány. Pokud některým pověří některé zaměstnance, je to jen na jejím uvážení.
- c) V tomto kroku vychází odhadovaný rozpočet na 74.000,- (= skalka + další zeleň + nábytek + výmalba)

Plán č. 3: Rozšíření zázemí pro pobyty a akce

Důležitým prvkem v tomto marketingovém plánu je vylepšení stávajícího produktu. K tomu poslouží mimo jiné i nové zázemí, díky kterému se nabízí více možností vyžití pro zákazníky ve volném čase či vytvoření celých nových akcí.

- a) Opět zde největší roli hrají finanční prostředky. Tato třetí fáze plánu realizace je nákladově největší a tím pádem je ještě náročnější odhadnout dobu, kdy bude krok realizován. Až bude, počítáme s trváním okolo 6 týdnů.
- b) Odpovědná osoba: ředitelka DDM (v případném zastoupení)
- c) Nízke lanové aktivity + dvoj houpačka + Cyklisté vítání + kurz geocachingu = 202.700,- Kč.

10 ROZPOČET MARKETINGOVÝCH AKTIVIT

V této kapitole jsou shrnuty takové nástroje nového marketingového plánu, které si žádají jistou míru finančních prostředků. Jedná se však o malý podíl položek z celkového výčtu aktivit, kroků a vylepšení, což znamená, že větší část naplánovaných marketingových aktivit je bezplatná, čímž však neztrácí na efektivitě. Všechny ceny jsou pouze orientační a odvozeny od nabídky jednotlivých položek na trhu:

- Řetězová dvoj houpačka 16.500,-
- Skalka + keře k hřišti 10.500,-
- Propagace střediska (jednotlivé položky viz Rozpočet propagace) 16.360,-
- Investice do tvorby zázemí pro splnění certifikace Cyklisté vítáni 5.000,-
(náhradní díly pro cyklisty, nářadí, informační tabule apod.)
- Nízké lanové aktivity
(20.000,- z Nadace děti-kultura-sport + vlastní práce + materiál) 180.000,-
- Absolvování kurzu (nepovinné absolvování, ale je lepší kurzem projít) pro získání akreditace pro výuku „geocachingu“ 1.200,-
- Nábytek do pokojů (noční stolky 10ks) 4.700,-
- Výmalba vnitřních prostor (již proběhlo) 58.800,-
- Vyškolení „fundrisora“ 15.000,-

CELKOVÉ NÁKLADY NA MARKETING 308.060,-

Přestože se náklady můžou zdát vysoké pro neziskový sektor, musíme brát v potaz, že se nejedná o jednorázovou investici, ale plán kroků do budoucna. Záleží jen na středisku, do jaké míry bude schopno generovat zisk na pokrytí těchto částek. Na některé položky rozpočtu může středisko zkusit zažádat o příspěvek Město Uherský Brod či MŠMT.

11 NÁVRH SYSTÉMU MĚŘENÍ A KONTROLY CÍLŮ MARKETINGOVÉHO PLÁNU

Nezbytnou součástí každého plánování je bezesporu systém měření a kontroly stanovených cílů. Ta by měla probíhat u obecných věcí, jako jsou například počty akcí, přinejmenším čtvrtletně. Pak je důležitá také kontrola jednotlivých akcí, jak probíhají a zda jsou v souladu se stanovenými marketingovými cíli.

Ty prvky marketingového plánu, které se týkají propagace se, mohou měřit stejným systémem, jaký je uveden na konci komunikačního mixu. Na všechny ostatní jsou zde následující nástroje:

- FEEDBACK – kniha návštěv/komentářů, umístěná přímo v budově střediska. Zákazníci mohou ve volném čase nebo při odchodu napsat do knihy pozdrav, věnování, připomínky, návrhy a v podstatě jakoukoli poznámku k pobytu. Díky tomu středisko získá nápady pro inovace, zjistí odpovědi v otázce kvality služeb a nabídne také možnost se dočíst novým klientům, jaké akce již proběhly a reference k nim.
- Na webových stránkách může být vytvořen krátký dotazník pro hodnocení střediska jako celku a obecně spokojenosti s akcemi + případné návrhy na akce od veřejnosti (dobrý zdroj nápadů pro nové události).
- Středisko uvažuje o vytvoření nové pozice, popisem podobné pozici: provozní manažer. Náplní práce by bylo sledování počtu uspořádaných akcí a pobytů, jejich vyhodnocování nejen z hlediska nákladů, účasti, ziskovosti, ale také nedostatků či naopak úspěšných kroků. Díky takto vedené databázi akcí bude středisko schopné vytipovat, jaké akce, kdy a v jaké podobě má naplánovat.

ZÁVĚR

Tématem této práce bylo vytvoření marketingového plánu Střediska environmentálního vzdělávání a osvěty Maršov, provozujícího činnosti v oblasti ubytování, stravování a pořádání akcí.

Protože organizace v neziskovém sektoru jsou z většiny odkázány na vlastní činnost, která musí být velmi aktivní, není jednoduché se navíc zabývat marketingem a jeho plánováním.

Na základě získaných informací o středisku a zhodnocení dosavadního marketingového mixu pomocí vybraných analýz (SWOT, PEST, Porterova, ...), včetně hodnocení ze strany zaměstnanců, byly zjištěny nedostatky v oblasti propagace a nové příležitosti v ostatních oblastech marketingového mixu. Z toho důvodu byl vytvořen nový, upravený plán, který má za úkol pomoci zvolených strategií naplnit stanovené cíle. Díky specifickým vztahům uvnitř centra není možné postupovat při volbě strategií a metod se všemi běžnými nástroji. Středisko si tak musí vše přizpůsobit svým podmínkám.

V oblasti řízení, ať už lidských zdrojů či provozu, by bylo přinejmenším vhodné najmout člověka, který by byl seznámen se všemi principy střediska a stal by se vedoucím provozu a manažerem střediska. Tatož osoba by též byla proškolená jako fundraiser a vykonávala tuto funkci souběžně se zajišťováním chodu centra. Tím by se také uvolnila zátěž povinností ředitelky DDM a jiných zaměstnanců. Definovány by byly kompetence a povinnosti takového pracovníka a tím by se zamezilo přenášení odpovědnosti za případné problémy.

Poskytování služeb není jednoduchá záležitost a tak je důležité plánování a kontrola. Ve vytvořeném marketingovém plánu jsou již u některých bodů a kroků postupně navrhována doporučení na zlepšení. Jako shrnutí můžeme uvést nutnost progresivního přístupu při tvorbě a nabízení služeb, díky kterému se zvýší konkurenceschopnost střediska.

Nejedná se pouze o zlepšení služeb jako takových, ale i souvisejících záležitostí, jako je profesionalita personálu, atraktivita okolí či řešení problémů spojených s poskytováním produktu.

Na základě vytvořeného marketingového plánu by mělo středisko být schopno si přinejmenším udržet stávající klientelu, v lepším případě nalézt novou a získat ji. I když se jedná v podstatě o neziskovou organizaci, s využitím marketingu pro účely vylepšení poskytovaných služeb je zde velký potenciál pro další rozvoj a růst střediska.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ALIAWEB. *Kurzy měn, akcie, komodity*. Kurzy.cz [online]. ©2000-2012a [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>.
2. ALIAWEB. *Kurzy měn, akcie, komodity*. Kurzy.cz [online]. ©2000-2012b [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>.
3. BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: Verbum. ISBN 978-80-87500-01-9.
4. BOUČKOVÁ, Jana et al., 2007. *Základy marketingu*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1169-6.
5. CETLOVÁ, Helena, 2002. *Marketing služeb*. 3. akt. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 80-7265-049-1.
6. CLASIC. *Daňový portál pro všechny: Daňové poradenství pro daň z převodu a prodeje nemovitostí a příjmu zdarma*. Berne.cz [online]. ©CLASIC 2010-2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.berne.cz/danova-teorie/vyvoj-sazeb-dph-v-cr/>.
7. ČESKO. Zákon č. 370 ze dne 6. listopadu 2011, kterým se mění zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2011, částka 129, s. 4704-4710. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=370/2011&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy.
8. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. Czso.cz [online]. ©ČSÚ, 2012a [cit. 2012-03-11]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/nezamestnanost-xz>.
9. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. Czso.cz [online]. ©ČSÚ, 2012b [cit. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/prijmy-xz>.
10. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. Czso.cz [online]. ©ČSÚ, 2012c [cit. 2012-04-01]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/950039A9E6/\\$File/7240211101.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/950039A9E6/$File/7240211101.pdf)
11. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. Czso.cz [online]. ©ČSÚ, 2012d [cit. 2012-04-04]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/obyvatelstvo-xz>.

12. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ ve Zlíně*. Czso.cz [online]. ©ČSÚ, 2012d [cit. 2012-04-04]. Dokumenty ve formátu XLS a PDF. Dostupné z: [http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/6000350744/\\$File/721011110902.xls](http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/6000350744/$File/721011110902.xls); [http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/0D00338040/\\$File/310111q202.pdf](http://www.zlin.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/0D00338040/$File/310111q202.pdf).
13. DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE UHERSKÝ BROD, P. O., ©2009, *Nabídka střediska environmentálního vzdělávání Maršov*. Dokument ve formátu DOC. (s.l.): Dům dětí a mládeže Uherský Brod, p. o.
14. DŮM DĚTÍ A MLÁDEŽE UHERSKÝ BROD, P. O. *Dům dětí a mládeže Uherský Brod: Váš partner pro volný čas*. Ddmub.cz [online]. Anything studio, f. o. ©2012 [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.ddmub.cz/fotogalerie/sev-marsov>.
15. FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. Vyd. 3. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3432-0.
16. HAVLÍČEK, Karel a Milan Kašík, 2005. *Marketingové řízení malých a středních podniků*. Praha: Management Press, NT Publishing. ISBN 80-7261-120-8.
17. HESKOVÁ, Marie et al., 2003. *Marketing*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. ISBN 80-7040-620-8.
18. HOLMAN, Robert, 2001. *Ekonomie*. 2. přepr. a rozšíř. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-387-6.
19. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
20. KEŘT, Radim a Josef VACULÍK, 2008. *Marketingové řízení I: pro kombinovanou formu studia*. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7395-053-8.
21. KINCL, Jan et al., 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
22. KNIGHT, Peter, 2007. *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Přeložil Jiří REZEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1999-3.
23. KOTLER, Philip et al., 2007a. *Moderní marketing*. 4. evropské vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
24. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2001 cit. podle JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.

25. KOTLER, Philip, Paul BLOOM a Thomas HAYES, 2002 cit. podle KINCL, Jan et al., 2004. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-02-8.
26. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
27. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007b. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
28. MATUŠÍNSKÁ, Kateřina, 2007. *Marketingová komunikace*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7248-445-4.
29. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příjmy a životní úroveň*. Mpsv.cz [online]. ©[2012] [cit. 2012-04-04]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/12147>.
30. PORTER, Michael Eugene, 1985 cit. podle URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-17-2.
31. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přep. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
32. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing a reklama*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-140-1.
33. SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: A. Čeněk. ISBN 80-86898-48-2.
34. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
35. ŠUMBEROVÁ, Pavla a Vratislav KOZÁK, 2003. *Základy marketingu*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-001-4.
36. TOMEK, Jan, 2001. *Základy strategického marketingu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni. ISBN 80-7082—821-8.
37. URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa. ISBN 978-80-87197-17-2.
38. VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2006. *Marketing*. Praha: Fortuna. ISBN 80-7168-979-3.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
DDM	Dům dětí a mládeže Uherský Brod, příspěvková organizace
DPH	Daň z přidané hodnoty
ESF	Evropský sociální fond
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
EU	Evropská unie
GPS	Global Positioning System (Globální polohový systém)
HDP	Hrubý domácí produkt
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
ODS	Občanská demokratická strana
PEST	prostředí: Politicko-právní, Ekonomické, Sociálně-kulturní, Technologické
SB.	Sbírky
SEV	Středisko environmentálního vzdělávání (někdy uváděno s dodatkem: a osvěty)
STP	Segmentace, Targeting, Positioning
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (stránky silné, slabé, příležitosti, hrozby)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Porterova pětifaktorová analýza	22
Obr. 2. Schéma modelu AIDA.....	27
Obr. 3. Model hierarchie reakcí	27
Obr. 5. Model komunikačního procesu	28
Obr. 4. Model DAGMAR.....	28
Obr. 6. Budova střediska	34
Obr. 7. Travnaté hřiště.....	39
Obr. 8. Návrh loga.....	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Věkové složení obyvatel Zlínského kraje k 31. 12. 2010.....	53
Graf 2. Podrobnější věkové složení Zlínského kraje k 31. 12. 2010	59

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Ceník vybraných služeb.....	41
Tab. 2. Vývoj sazeb DPH v daném období	49
Tab. 3. Přehled nezaměstnanosti a volných pracovních míst ve Zlínském kraji	50
Tab. 4. Míra inflace v daných obdobích.....	51
Tab. 5. Počet domácností a čisté peněžní příjmy ve Zlínském kraji.....	51
Tab. 6. Vývoj počtu obyvatel Zlínského kraje v daném období.....	53
Tab. 7. Vzdělání populace (15 a více let) ve Zlínském kraji (v tis. osob.).....	54
Tab. 8. Návrh nového ceníku pro rok 2012	64
Tab. 9. Časový harmonogram komunikačních aktivit	70
Tab. 10. Rozpočet placených komunikačních nástrojů	71
Tab. 11. Návrh způsobu měření očekávaných výsledků	72

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Charakteristika prvků marketingového mixu
- P II Úroveň propracovanosti jednotlivých prvků marketingového mixu
- P III Obrázky

PŘÍLOHA P I: CHARAKTERISTIKA PRVKŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Nástroj	Charakteristika	Náklady	Výhody	Nevýhody
Reklama	Placená forma neosobní prezentace zboží, myšlenek a služeb skrze různá média	Relativně levná na 1 kontakt.	Vhodná pro masové působení, výraznost, kontrola nad sdělením.	Neosobní, nelze předvést produkt, nelze přímo ovlivnit nákup, nesnadné měření účinků.
Podpora prodeje	Neosobní komunikace zahrnující všechny prostředky vedoucí ke krátkodobé stimulaci prodeje.	Může být nákladná.	Upoutá, rychlý účinek, podnět k nákupu, flexibilní, variabilní.	Snadné okopírovat, krátkodobá.
Osobní prodej	Proces ovlivňování zákazníka skrze osobní kontakt.	Vysoké náklady na 1 kontakt.	Pružná prezentace, okamžitá reakce, možnost neverbálnosti, interaktivnost.	Vysoké náklady na kontakt, nesnadné vychovat odborníky, ztížená kontrola.
Public relations	Nepřímá komunikace, cílem je budovat a zpevňovat prestiž a image podniku = tvorba vztahů podnikatel – veřejnost.	Relativně levné.	Důvěryhodná, individualizace působení, dlouhodobost.	Nelze ji řídit snadno jako ostatní nástroje.
Přímý marketing	Přenáší reklamní sdělení přímo ke spotřebiteli tak, aby vyvolal okamžitou měřitelnou reakci. Tvorba databáze respondentů.	Relativně levné na kontakt.	Dobré zacílení, flexibilita a aktuálnost, měřitelná odezva.	Náklady na databázi.

Zdroj: upraveno dle Matušínská, 2007, s. 12.

PŘÍLOHA P II: ÚROVEŇ PROPRACOVANOSTI JEDNOTLIVÝCH PRVKŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

Nástroj	+/-	Popis	Body	
			provoz	autor
Produkt	+	Rozmanitost, přizpůsobivost, kvalita.	8	6,5
	-	Nedostatek nových nápadů na akce, odkázán na roční období/události, kompletně vázán na kreativitu zaměstnanců – nejsou nápady = nejsou akce		
Cena	+	Nevyčívá ani vysokými ani nízkými cenami.	8	6,5
	-	Nemůže si dovolit velké navýšení či snížení cen. Při jakémkoli zvýšení cen se ozývají zákazníci, že jsou služby drahé.		
Propagace	+	Rozesílka do vybraných škol.	7	4
	-	Bez vlastního webu, bez databáze pro rozesílku nabídky, malá propagace akcí, málo nástrojů ke zviditelnění.		
Distribuce	+	Dobré načasování akcí, vysoká kvalita poskytovaných služeb, moderní prostory.	10	7
	-	Malé množství akcí, přílehlé prostory by chtělo vybavit (houpačka, skalka)		
Lidé	+	Výborné komunikační a jednací schopnosti.	10	8
	-	Nedostatek financí nedovoluje zaměstnat více lidí = mnoho úkolů a zodpovědnosti na osobu.		

Zdroj: Autor

PŘÍLOHA P III: OBRÁZKY



Zdroj: DDM, 2012.

Umístění objektu v obci Maršov



Zdroj: DDM, 2012.

Venkovní terasa



Zdroj: DDM, 2012.

Školící místnost



Zdroj: DDM, 2012.

Jídelna s výdejním oknem



Zdroj: DDM, 2012.

Parkoviště



Zdroj: DDM, 2012

Okolí Maršova