

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Marketingový mix ve vybrané společnosti

Bc. Aneta Dvořáková

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Dvořáková**
Osobní číslo: **E12490**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Marketingový mix ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analýza marketingového mixu zvolené organizace a návrh strategického pří-
stupu k jednotlivým prvkům marketingového mixu.

Zásady:

- Situační analýza vybrané společnosti.
- Analýza marketingového mixu vybrané společnosti.
- Doporučení a návrhy na zlepšení.
- Zhodnocení, návrhy a formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BOUČKOVÁ, J.: Marketing. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-577-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: Principles of marketing. 11th ed. Upper Saddle River: P.E. 2006. ISBN 0-13-146918-5.


KOTLER, P., KELLER, K.: Marketing Management. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P.: Moderní marketing. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

VACULÍK, J. a kol.: Marketingové řízení I. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-053-8.

VACULÍK, J. a kol.: Marketingové řízení II. 1. vydání. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-054-5.

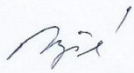
Vedoucí diplomové práce:


Ing. Kateřina Kantorová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. října 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2014**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 7. 4. 2014

Aneta Dvořáková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce Ing. Kateřině Kantorové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá marketingovým mixem služeb. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části práce je stručně vysvětlen proces marketingového řízení, proces marketingového výzkumu a dále se pozornost soustředí zejména na popis jednotlivých složek rozšířeného marketingového mixu služeb 7P. Druhá část práce je zaměřena na analýzu marketingového mixu služeb v organizaci Česká abilympijská asociace, o.s. a následný návrh strategického přístupu k vybraným složkám marketingového mixu služeb.

KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingový mix, produkt, cena, komunikace, distribuce, marketing služeb

TITLE

Marketing mix in the selected company

ANNOTATION

This thesis deals with the service marketing mix. The work is divided into two parts. In the first part is briefly explained the process of marketing management, the process of marketing research and the main focus is on the description of the individual components of the extended service marketing mix 7P. The second part is focused on the analysis of the service marketing mix in the organization Česká abilympijská asociace, o.s. and the design of a strategic approach to selected components of the service marketing mix.

KEYWORDS

Marketing mix, product, price, promotion, place, services marketing

OBSAH

ÚVOD	11
1 VYMEZENÍ VYBRANÝCH POJMŮ Z OBLASTI MARKETINGU	12
1.1 MARKETING.....	12
1.2 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ	13
1.2.1 Etapa plánování.....	13
1.2.2 Etapa realizační.....	15
1.2.3 Etapa kontrolní.....	15
1.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	16
1.3.1 Proces marketingového výzkumu.....	16
1.4 MARKETINGOVÝ MIX.....	20
2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH SLOŽEK MARKETINGOVÉHO MIXU.....	22
2.1 PRODUKT	22
2.1.1 Rozhodování o produktové strategii	23
2.2 CENA	24
2.2.1 Faktory ovlivňující výši ceny.....	24
2.2.2 Obecné postupy tvorby cen.....	25
2.2.3 Strategie cenových úprav.....	26
2.3 DISTRIBUCE	27
2.3.1 Distribuční mezičlánky	28
2.3.2 Délka distribuční cesty	29
2.4 KOMUNIKACE	30
2.4.1 Komunikační mix	30
3 MARKETING SLUŽEB	35
3.1 CHARAKTERISTIKA SLUŽEB	35
3.1.1 Vlastnosti služeb	35
3.1.2 Kvalita služeb	37
3.2 MARKETINGOVÝ MIX VE SLUŽBÁCH	37
3.2.1 Produkt	37
3.2.2 Cena.....	38
3.2.3 Distribuce.....	38
3.2.4 Komunikace.....	39
3.2.5 Lidé.....	39
3.2.6 Procesy.....	40
3.2.7 Materiální prostředí	41
4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU ČESKÉ ABILYMPIJSKÉ ASOCIACE, O.S.....	43
4.1 PŘEDSTAVENÍ ČESKÉ ABILYMPIJSKÉ ASOCIACE, O.S.	43
4.2 HISTORICKÝ VÝVOJ ČESKÉ ABILYMPIJSKÉ ASOCIACE, O.S.	44
4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
4.4 SWOT ANALÝZA	46
4.5 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU	50
4.5.1 Produkt	50
4.5.2 Cena.....	56
4.5.3 Komunikace.....	59
4.5.4 Distribuce.....	62
4.5.5 Lidé.....	63
4.5.6 Procesy.....	65
4.5.7 Materiální prostředí	66
5 NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU K DOSAŽENÍ NAVRŽENÝCH CÍLŮ	68
5.1 PRODUKT - NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU	69
5.2 DISTRIBUCE - NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU	73
5.3 KOMUNIKACE - NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU	74
5.4 LIDÉ - NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU.....	76
5.5 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ - NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU	78

5.6	NÁVRH MARKETINGOVÉHO MIXU PRO VÝROBKY Z CHRÁNĚNÝCH DÍLEN	79
5.6.1	<i>Produkt</i>	79
5.6.2	<i>Cena</i>	80
5.6.3	<i>Komunikace</i>	80
5.6.4	<i>Distribuce</i>	81
ZÁVĚR		82
POUŽITÁ LITERATURA		84
SEZNAM PŘÍLOH		87

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: SWOT analýza	14
Tabulka 2: Plánování sběru primárních údajů	17
Tabulka 3: Výhody a nevýhody kontaktních metod	18
Tabulka 4: Nástroje marketingového mixu	21
Tabulka 5: Složky marketingového mixu 4P a 4C	21
Tabulka 6: Výhody a nevýhody vybraných reklamních prostředků	31
Tabulka 7: SWOT analýza - přehled	46
Tabulka 8: SWOT analýza - komparativní podoba	49
Tabulka 9: Ceník osobní asistence	56
Tabulka 10: Ceník bezbariérové dopravy	57
Tabulka 11: Ceník konzultace bezbariérovosti	58
Tabulka 12: Ceník zážitkového semináře pro školy	58
Tabulka 13: Ceník svačinek	59
Tabulka 14: Územní působnost konzultačních středisek	63
Tabulka 15: Dlouhodobé cíle CAA	68

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Spotřební distribuční kanály	29
Obrázek 2: Formy podpory v rámci přímé péče	52
Obrázek 3: Velkoprostorový automobil	53
Obrázek 4: Integrační centrum sociálních aktivit Pardubice	66

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

4C	Složky marketingového mixu z pohledu zákazníka
4P	Základní složky marketingového mixu
7P	Složky rozšířeného marketingového mixu služeb
a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CAA	Česká abilympijská asociace, o.s.
ICSAP	Integrační centrum sociálních aktivit Pardubice
MHD	Městská hromadná doprava
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
o.s.	Občanské sdružení
PR	Public relations
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola

ÚVOD

V současné době, kdy nabídka zboží i služeb výrazně převyšuje poptávku, představuje marketing činnost důležitou pro každý podnik. Jeho základním cílem je udržení stávajících a získání nových zákazníků. K naplnění tohoto cíle je mimo jiné velmi důležité vhodné nastavení marketingové strategie, která musí odpovídat charakteru, potřebám a přáním cílového segmentu zákazníků.

Nezbytnou součástí marketingové strategie, která výrazně ovlivňuje úspěch podniku, je stanovení strategického přístupu k jednotlivým prvkům marketingového mixu. Z tohoto důvodu diplomová práce pojednává o marketingovém mixu vybrané společnosti, a to konkrétně občanského sdružení Česká abilympijská asociace, o.s. Jedná se o neziskovou organizaci, jejíž činnost je zaměřena zejména na poskytování služeb velmi specifickému cílovému segmentu zákazníků - handicapovaným osobám.

Práce je členěna do kapitol. První kapitola je věnována stručnému seznámení se s některými základními marketingovými pojmy. Druhá kapitola je již rozsáhlejší a zabývá se popisem základních prvků marketingového mixu. Třetí kapitola uzavírá část práce věnovanou teoretickým poznatkům a zabývá se rozšířeným marketingovým mixem v oblasti služeb.

Analýza rozšířeného marketingového mixu služeb České abilympijské asociace, o.s. je obsažena ve čtvrté kapitole. Samotné analýze marketingového mixu předchází stručné představení občanského sdružení, včetně nastínění historického vývoje, a SWOT analýza. Pátá a závěrečná kapitola je věnována návrhu možných dlouhodobých cílů pro vybrané prvky marketingového mixu, vycházejících z provedené SWOT analýzy a analýzy marketingového mixu. Pro každý z cílů je následně navržen strategický přístup k jeho dosažení, včetně odpovědnosti za dosažení cíle a možných způsobů měření dosažení daného cíle.

Informace pro diplomovou práci byly čerpány především z odborné literatury, a dále z webových stránek, interních dokumentů a rozhovoru s vedením České abilympijské asociace, o.s. Pro zpracování těchto informací byly využity logické metody - zejména analýza a dedukce.

Cílem práce je analýza marketingového mixu zvolené organizace a návrh strategického přístupu k jednotlivým prvkům marketingového mixu.

1 VYMEZENÍ VYBRANÝCH POJMŮ Z OBLASTI MARKETINGU

Tato úvodní kapitola je věnována vymezení vybraných marketingových pojmů. Nejprve je stručně popsán význam samotného pojmu „marketing“, dále je přiblíženo marketingové řízení, a to zejména jeho jednotlivé etapy, následně je popsán proces marketingového výzkumu a posledním pojmem, jemuž je věnována pozornost, je marketingový mix.

1.1 Marketing

Marketing je relativně mladá a rychle se rozvíjející disciplína. Vznikl okolo roku 1910 v USA jako reakce na situaci, která se projevovala zaostáváním tržní kapacity dané koupěschopnou poptávkou za možnostmi výroby v důsledku hospodářské krize. V tomto období byl tedy kladen důraz zejména na stimulaci poptávky po produkci firem na oslabeném trhu. K prudkému rozvoji marketingových nástrojů a metod pak dochází přibližně od poloviny 50. let 20. století. [3, str. 6]

Existuje celá řada definic snažících se vystihnout podstatu marketingu. Například Americká marketingová asociace definuje marketing takto: „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.“ Často také dochází k rozlišování společenské a manažerské definice marketingu. Společenská definice zní následovně: „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.“ Podle manažerské definice je marketing „umění prodeje výrobků“. [15, str. 43]

Ačkoliv existuje mnoho rozdílných definic marketingu, které odráží pojetí různých autorů, většinou se tyto definice snaží vyjádřit, že:

- marketing je integrovaný komplex činností zaměřených na trh,
- marketingový proces začíná odhadem potřeb spotřebitelů a končí úplným uspokojením těchto potřeb,
- cílem marketingu je stálý prodej se ziskem,
- podnikání může být úspěšné pouze, pokud jsou zákazníci spokojeni a opakují nákupy,
- základem marketingu je směna hodnot. [7, str. 14]

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že pod pojmem marketing si nelze představovat pouze prodej a reklamu, ale je třeba si uvědomit, že marketing je mnohem více než jen prodej a reklama. [19, str. 23]

1.2 Marketingové řízení

Marketingové řízení podniku lze definovat jako „proces vedoucí ke stanovení a dosažení marketingových cílů a to při uvažování vnitřních podmínek i zdrojů a vnějších příležitostí“. Marketingové řízení proniká do všech úseků podnikové činnosti, a nelze jej tedy chápat pouze jako specifickou činnost týkající se jediného útvaru či pracoviště. [3, str. 10]

Marketingové řízení vychází ze zásad a základních omezení stanovených vrcholovým managementem pro podnik jako celek, a musí proto respektovat:

- definované poslání podniku (ve kterém je firma představena),
- stanovené podnikové cíle (kterých chce firma dosáhnout),
- formulovanou základní strategii podniku (která přihlíží k hlavním vývojovým trendům mikro i makro prostředí a která prezentuje přístup organizace k dosažení cílů),
- vytipované podnikové příležitosti. [3, str. 13]

Marketingové řízení je kontinuální proces probíhající ve třech na sebe navazujících etapách, kterými jsou: plánování, realizace a kontrola. [3, str. 14]

1.2.1 Etapa plánování

V rámci plánovací etapy dochází ke stanovení základních úkolů, které jsou následně v rámci etapy realizační převedeny do podoby konkrétních výrobků a služeb. [3, str. 14]

Plánovací proces je tvořen těmito základními kroky:

- marketingovou situační analýzou,
- stanovením marketingových cílů,
- formulováním marketingových strategií,
- sestavením marketingového plánu. [3, str. 16]

Marketingová situační analýza je systematické, důkladné a kritické zkoumání a posouzení vnitřní situace podniku s důrazem na jeho marketingové činnosti a postavení podniku ve vnějším prostředí s důrazem na analýzu trhu a konkurence. Situační analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá minulý vývoj, současný stav a možný

budoucí vývoj. Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku a příležitostí a hrozeb se v rámci situační analýzy často využívá SWOT analýza. [3, str. 17]

SWOT analýza je metoda, jejíž pomocí lze identifikovat silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats), které jsou spojeny s určitým typem podnikání, podnikatelským záměrem, popřípadě s firmou samotnou. Díky tomu je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, identifikovat problémy nebo nalézt nové možnosti růstu. Při konstruování SWOT analýzy je možné využít matici naznačenou v Tabulce 1. [5]

Tabulka 1: SWOT analýza

		Interní analýza	
		<i>Silné stránky (S)</i>	<i>Slabé stránky (W)</i>
Externí analýza	<i>Příležitosti (O)</i>	Strategie SO Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti.	Strategie WO Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	<i>Hrozby (T)</i>	Strategie ST Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	Strategie WT Vývoj strategií, které umožní omezit hrozby.

Zdroj: upraveno podle [5]

Stanovení marketingových cílů navazuje na provedenou situační analýzu. Stanovené cíle by přitom měly být kompatibilní se skutečnostmi zjištěnými v průběhu situační analýzy. Marketingové cíle jsou odvozeny od primárních celopodnikových cílů, a jsou tedy druhotné. Cíle vyjadřují konkrétní marketingové úkoly pro určité vymezené časové období a týkají se výrobků a trhů. Marketingové cíle by měly poskytovat odpovědi na otázky: co, kolik, pro koho a kdy. [3, str. 17]

Po stanovení marketingových cílů se provádí **formulování marketingových strategií**, a to k efektivnímu dosažení cílů v požadovaných časových intervalech a na specifických segmentech trhu. Marketingové strategie představují základní směr postupu vedoucí ke splnění marketingových a tím i podnikových cílů. Neobsahují tedy podrobný popis průběhu dosahování dílčích cílů. Úspěch či neúspěch strategie lze hodnotit na základě dosažení vytyčených cílů.

Marketingové strategie se váží na jednotlivé nástroje marketingového mixu, kterými jsou zejména: výrobek, cena, distribuce a marketingová komunikace. Většina firem proto vychází při uspořádání strategií právě z členění nástrojů v rámci marketingového mixu a jejich strategická koncepce tedy může být založena na strategiích výrobových, cenových, distribučních a komunikačních. [3, str. 18]

Z hlediska procesu marketingového řízení lze uplatňovat integrované nebo parciální strategické koncepce. Zatímco integrované přístupy usilují o pokrytí celého rozhodovacího spektra základních marketingových strategií, parciální přístupy zahrnují jen určitý výsek strategického rozhodování (např. aspekt marketingové strategie orientované na konkurenci, nebo strategie vztahu výrobek - trh). [20, str. 119] V rámci práce s trhy je přitom běžnější přístup parciální, který představuje i podstatu přístupů integrovaných. [3, str. 19]

Závěrečným krokem plánovací etapy je **sestavení marketingového plánu**, který ukazuje, kde si firma přeje být v určitém časovém okamžiku v budoucnosti a pomocí jakých prostředků tam dospěje. Marketingové plány jsou písemné dokumenty, které slouží jako základní materiál ke stanovení odpovědnosti za dosažení vytyčených úkolů. Jsou nástrojem řízení a koordinace marketingového úsilí firmy a udávají také základní směr marketingového úsilí. Obsah plánů většinou tvoří závěry šetření provedeného v rámci situační analýzy, prezentující nejvýznamnější silné a slabé stránky ve vztahu ke klíčovým příležitostem a ohrožením. [3, str. 24]

1.2.2 Etapa realizační

Realizační etapa spočívá v efektivním uvedení marketingového plánu do každodenní praxe. Zahrnuje aktivity, jejichž pomocí se úkoly vytyčené v plánu přeměňují v reálné výrobky a služby. Realizační etapa zahrnuje faktickou realizaci marketingového plánu prostřednictvím prováděcích programů a dále také vytvoření marketingové organizace, v jejímž rámci je možné plán nejprve sestavit a poté převést do praxe. [3, str. 26]

1.2.3 Etapa kontrolní

Hlavním úkolem kontrolní etapy je zhodnotit, zda používané strategie skutečně představují nejlepší možnost pro dosažení stanovených cílů. V této souvislosti je nutné: provádět sledování a kontrolu výchozích předpokladů a zaměřit se na faktickou realizaci úkolů stanovených plánem.

Pokud se objeví rozdíly (odchylky) mezi výsledky realizovaných marketingových činností a kvantifikovanými cíli marketingového plánu, dochází k identifikaci odchylek a poté

následuje diagnostika jejich příčin a rozměrů. Následná korekční opatření se pak mohou týkat jak realizační, tak i plánovací etapy, v závislosti na tom, v rámci jaké fáze dané problémy vznikly. [3, str. 29]

1.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je funkce propojující spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou prostřednictvím informací, které jsou využívány k identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšování a hodnocení marketingových aktivit a lepšímu porozumění marketingovému procesu.

Marketingový výzkum je mnohdy považován za zdlouhavý, formální proces, který provádějí velké marketingové společnosti. Marketingový výzkum však využívají i malé firmy či neziskové organizace.

Marketingový výzkum je využíván pro celou řadu činností, od analýzy tržního potenciálu a podílů na trhu po studie spokojenosti zákazníka. Společnost může marketingovým výzkumem pověřit vlastní marketingové oddělení nebo jím může pověřit externí firmu. [16, str. 406]

1.3.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu zahrnuje čtyři kroky: definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementaci plánu, interpretaci a sdělení zjištění.

Definice problému a stanovení cílů výzkumu často představuje nejtěžší krok celého procesu výzkumu. Projekt marketingového výzkumu může mít tři typy cílů. Cílem *informativního výzkumu* je získat předběžné informace, které pomohou lépe definovat problémy a následně navrhnout hypotézy. Cílem *deskriptivního výzkumu* je popsat např. tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků. Cílem *kauzálního výzkumu* je otestovat hypotézy o vztazích příčina/následek. [16, str. 406]

Druhým úkolem procesu marketingového výzkumu je určit, jaké informace jsou potřeba, **vytvořit plán** jejich získání a tento plán předložit marketingovému managementu. Plán výzkumu uvádí zdroje existujících informací a vysvětluje konkrétní přístupy, kontaktní nástroje a vzorové plány a nástroje, které výzkum využije při získání nových informací.

Pro *získání sekundárních informací*, tedy informací, které již existují a byly shromážděny za jiným účelem, firma může využít interních databází, které představují dobrý výchozí bod.

Společnost však může použít také řadu externích informací z firemních, veřejných a univerzitních knihoven, ale i vládní publikace. [16, str. 408]

Sběr primárních údajů je třeba dobře naplánovat, aby výzkumníci předložili odpovědným osobám relevantní, přesné, aktuální a objektivní informace. Mohou přitom využít výzkum kvalitativní, který sleduje malý vzorek zákazníků, nebo kvantitativní, který přináší údaje od velkého vzorku zákazníků. *Kvalitativní výzkum* se využívá pro zjištění motivací, postojů a chování zákazníka. Mezi běžně používané metody pro tento typ výzkumu patří sledované skupinové rozhovory, sledování reakcí a opakované dotazování. *Kvantitativní výzkum* zahrnuje shromažďování údajů poštou nebo při osobních rozhovorech s dostatečným množstvím zákazníků, aby bylo možné provést statistickou analýzu.

Tabulka 2 ukazuje, že tvorba plánu sběru primárních údajů vyžaduje řadu rozhodnutí týkajících se typů výzkumu, kontaktních nástrojů, vzorového plánu a nástrojů výzkumu. [16, str. 409]

Tabulka 2: Plánování sběru primárních údajů

Typ výzkumu	Kontaktní nástroje	Výběr vzorku	Nástroje výzkumu
Pozorování	Pošta	Jednotka vzorku	Dotazník
Dotazování	Telefon	Velikost vzorku	Elektronické nástroje
Experiment	Osobní kontakt	Procedura výběru	
	Internet		

Zdroj: [16, str. 410]

Jak je patrné z výše uvedené tabulky, mezi základní typy výzkumu se řadí:

- *pozorování* – znamená shromažďování primárních údajů pozorováním příslušných osob, jejich jednání a situací; pozorováním je možné získat i informace, které lidé nemohou nebo nechtějí poskytnout,
- *dotazování* – spočívá v tom, že lidem jsou kladeny otázky týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování; nejvhodnější je pro získávání popisných informací; dotazování může být strukturované (využívá formální seznam otázek) nebo nestrukturované (dovoluje tazateli klást otázky a směřovat rozhovor podle reakcí respondenta),
- *experiment* – poskytuje kauzální informace; při experimentu jsou vybrány odpovídající skupiny respondentů, které jsou sledovány v různých podmínkách s kontrolovanými souvisejícími faktory a následně jsou sledovány rozdíly v odpovědích skupin. [16, str. 410]

Mezi základní *kontaktní nástroje* pro získávání údajů patří: dotazníky zasílané poštou, průzkum po telefonu, osobní rozhovor (individuální nebo skupinový) a internet. Základní výhody a nevýhody těchto metod jsou uvedeny v Tabulce 3.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody kontaktních metod

Kontaktní metoda	Výhody	Nevýhody
Dotazníky zasílané poštou	Dokáží získat velké množství informací při nízkých nákladech na respondenta	Nejsou příliš flexibilní - vyžadují jednoduché a jasně pokládané otázky
	Odpovědi nejsou ovlivněny osobou tazatele	Dotazník nelze přizpůsobit dřívějším odpovědím Mají dlouhou dobu reakce a počet osob, které je vyplní a vrátí, je velmi nízký
Průzkum po telefonu	Umožňuje rychlé získání informací	Náklady na respondenta jsou vyšší než u dotazníků zasílaných poštou
	Jsou flexibilnější než dotazníky zasílané poštou Tazatel může otázky dodatečně vysvětlit, vynechat či rozvíjet podle odpovědí respondenta	Průzkum po telefonu je ovlivněn osobou tazatele
Osobní rozhovor	Jsou velmi flexibilní a umožňují získat velké množství informací	Náklady na osobní rozhovor jsou velmi vysoké - mohou být až čtyřikrát vyšší než náklady na průzkum po telefonu
	Školení tazatelé mohou udržet pozornost po dlouhou dobu a pokládat i složité otázky	Obvykle zahrnují jen malé vzorky - někdy je těžké jejich výsledky zobecnit Může se výrazněji projevit vliv tazatelů
Internet	Sběr dat na internetu může být rychlý, levný a jednoduchý	Surfaři po síti nepředstavují reprezentativní vzorek populace

Zdroj: upraveno podle [16, str. 413]

Výběrový soubor představuje reprezentativní segment populace pro potřeby marketingového výzkumu. Vytvoření takového výběrového vzorku vyžaduje odpověď na tři základní otázky:

- *kdo* bude sledován (jaká bude výběrová jednotka)?,
- *kolik* lidí se má výzkumu zúčastnit (velikost výběrového souboru)?,
- *jak* by měl být výběrový soubor vybrán (jaký zvolit proces)?
 - v případě náhodného výběru má každý člen populace stejnou šanci, že bude vybrán a pracovníci výzkumu mohou spočítat interval spolehlivosti,

- záměrný výběr se volí v případě, kdy je náhodný výběr příliš nákladný nebo časově náročný, zde však není možné zjistit výběrovou chybu. [16, str. 419]

Při získávání primárních údajů si marketingoví pracovníci mohou vybrat ze dvou hlavních *nástrojů výzkumu*: dotazníku a mechanických zařízení.

Nejrozšířenější nástroj marketingového výzkumu představuje *dotazník či záznamový arch*. Dotazník je velmi flexibilní - existuje mnoho způsobů, jak klást otázky. Jelikož nevhodně připravený dotazník může obsahovat řadu chyb, je třeba dotazníky pečlivě vypracovat a před širším použitím je vhodné je otestovat. Při přípravě dotazníku se marketingový pracovník musí rozhodnout, jaké otázky bude klást, jak je bude formulovat a v jakém pořadí budou následovat. Marketingový výzkum rozlišuje uzavřené a otevřené otázky. *Uzavřené otázky* obsahují všechny varianty odpovědí a umožňují respondentovi zvolit si odpověď. *Otevřené otázky* umožňují respondentům odpovědět svými vlastními slovy. Otevřené otázky odhalí více než uzavřené. Jsou velmi užitečné v informativním výzkumu, kdy se výzkumník snaží zjistit, co si lidé myslí, ale nesnaží se zjišťovat, kolik lidí přemýšlí určitým způsobem. Na druhou stranu uzavřené otázky poskytují odpovědi, které lze snadněji interpretovat a kategorizovat. [16, str. 420]

Pracovníci výzkumu by si měli dát pozor i na formulaci otázek, která by měla být jasná, jednoduchá a nezavádějící. Neméně důležitá je i posloupnost otázek. První otázka by měla vzbudit zájem. Složitě a osobní otázky by měly být kladeny až na závěr, aby se respondenti necítili ohroženi. Otázky by měly být seřazeny logicky.

Ačkoliv dotazníky představují nejběžnější nástroj výzkumu, používají se i některé *mechanické nástroje*, jako např. měřiče sledovanosti či snímače v supermarketech. Jiná skupina mechanických nástrojů spočívá v měření fyzické reakce sledované osoby. Pupilometr sleduje pohyby oka a zjišťuje reakce sledované osoby na podněty podle dilatace panenky. Magnetoencefalograf dokáže zachytit funkce mozku po milisekundách a zaznamenat, jak mozek reaguje na jednotlivé stimuly. Přístroj pro měření magnetické rezonance pak zobrazuje vizuální reakce mozku. [16, str. 421]

Dalším krokem procesu marketingového výzkumu je **implementace plánu výzkumu**. To znamená sběr, zpracování a analýzu informací. Sběr informací mohou provést pracovníci marketingového výzkumu firmy, častěji ho však provádějí externí firmy. Fáze získávání údajů je v rámci celého procesu marketingového výzkumu zpravidla nejnákladnější a nejčastěji se v ní objevují chyby. Získané informace poté pracovníci výzkumu musí zpracovat

a analyzovat, aby získali důležité informace a zjištění. Výsledky je následně nutné sestavit do tabulek a spočítat průměrné a jiné statistické hodnoty. [16, str. 423]

Závěrečným krokem marketingového výzkumu je **výklad a prezentace zjištění**, kdy by výzkumníci měli zjištění interpretovat, utvořit z nich závěry a ty předložit managementu. Neměli by se přitom snažit zahrnout management čísly a různými statistickými přístupy, ale předložit důležitá zjištění, která mohou být podstatná pro rozhodnutí, která musí management učinit. Interpretace je důležitou součástí procesu marketingového výzkumu. Proto je nutné, aby manažeři a výzkumníci spolupracovali a podíleli se na odpovědnosti za celý proces výzkumu a výsledná rozhodnutí. [16, str. 425]

1.4 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, pomocí kterých firma upravuje nabídku svých produktů podle cílových trhů způsobem, který ji umožňuje dosáhnout na těchto trzích silného postavení. Marketingový mix zahrnuje v podstatě vše, co firma může podniknout, aby ovlivnila poptávku po svých produktech a aby dosáhla stanovených marketingových cílů. [16, str. 70] Pojem mix přitom zdůrazňuje, že se nepoužívá izolovaně pouze jeden nástroj, ale že se jedná o integraci a koordinaci jednotlivých nástrojů marketingového mixu. [31, str. 139]

Mezi základní součásti marketingového mixu z pohledu prodávajícího, často označované jako 4P (podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých složek), patří výrobek (product), cena (price), distribuce (place) a komunikace (promotion). Při aplikaci marketingu v různých oblastech mohou být tyto základní součásti rozšiřovány o další prvky, kterými mohou být např. procesy, lidé a materiální prostředí v oblasti služeb apod. [3, str. 6]

Podrobné charakteristiky jednotlivých prvků marketingového mixu jsou věnovány následující kapitoly práce, nyní je tedy uvedeno pouze stručné nastínění významu jednotlivých prvků mixu. Produkt zahrnuje veškeré výrobky a služby, které společnost nabízí cílovému trhu. Cenou se rozumí suma peněz, kterou zákazníci zaplatí výměnou za produkt nebo službu. Distribuce zahrnuje veškeré činnosti společnosti, díky kterým jsou produkty či služby dostupné zákazníkům. Komunikace představuje činnosti, které sdělují vlastnosti a zejména přednosti produktu či služby klíčovým zákazníkům a snaží se je přesvědčit ke koupi. Marketingové nástroje spadající pod jednotlivá „P“ znázorňuje Tabulka 4. [16, str. 70]

Tabulka 4: Nástroje marketingového mixu

Marketingový mix			
Produkt	Cena	Distribuce	Komunikace
sortiment	ceníky	distribuční kanály	reklama
kvalita	slevy	dostupnost	podpora prodeje
design	náhrady	sortiment	osobní prodej
vlastnosti	platební lhůty	umístění	publicita
značka	úvěrové podmínky	zásoby	↓
obal	↓	doprava	↓
služby		↓	↓
záruka		↓	↓
Cílový trh			

Zdroj: upraveno podle [17, str. 34]

Z pohledu zákazníka musí každý z marketingových nástrojů přinášet určitou výhodu, proto bylo navrženo, aby společnosti vnímaly čtyři složky marketingového mixu (4P) jako čtyři faktory na straně zákazníka (4C). Porovnání jednotlivých součástí marketingového mixu z pohledu prodávajícího a z pohledu zákazníka obsahuje Tabulka 5. [16, str. 71]

Tabulka 5: Složky marketingového mixu 4P a 4C

4P	4C
Produkt <i>(product)</i>	Potřeby a přání zákazníka <i>(customer needs and wants)</i>
Cena <i>(price)</i>	Náklady na straně zákazníka <i>(cost to the customer)</i>
Komunikace <i>(promotion)</i>	Komunikace <i>(communication)</i>
Distribuce <i>(place)</i>	Dostupnost <i>(convenience)</i>

Zdroj: upraveno podle [16, str. 71]

2 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH SLOŽEK MARKETINGOVÉHO MIXU

Obsahem této kapitoly je podrobnější popis základních složek marketingového mixu. Obecná charakteristika produktu je stručnější vzhledem k tomu, že těžištěm činnosti firmy, která je předmětem analýzy v druhé části práce, jsou služby. Jelikož služby představují specifický produkt, je podrobné charakteristice jejich vlastností a odlišností včetně marketingového mixu služeb věnována Kapitola 3.

2.1 Produkt

Produkt v rámci marketingových nástrojů zaujímá dominantní postavení. Produktem rozumíme cokoli, co lze na trhu nabídnout, co získá pozornost, co slouží ke spotřebě a co může uspokojit nějaké přání nebo potřebu. [31, str. 147] Z toho je zřejmé, že za produkt nejsou považovány pouze fyzické předměty, ale i služby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořky a mnohé další hmatatelné i nehmatatelné věci. [7, str. 162]

Pro marketingové pojetí produktu je důležitá především skutečnost, že produkt obvykle není nakupován pouze pro svoji základní funkci, ale při nákupním rozhodování hraje roli i celá řada dalších faktorů, jako např. značka, provedení, barva, záruka, design, poskytované služby apod. U různých výrobků působí tyto faktory s rozdílnou vahou a intenzitou a obecně je lze rozdělit na:

- *funkční charakteristiky*, které mohou být:
 - hmotné, tzn. fyzikální a chemické vlastnosti, které se odrážejí např. ve výkonu a rychlosti, spotřebě energie atd.,
 - služby, které buď vlastní výrobek doplňují, nebo tvoří samu podstatu výrobku,
- *charakteristiky spojené s image*, kterými jsou zejména značka a design. [7, str. 162]

O produktech je možné přemýšlet na **třech úrovních**, z nichž každá zvyšuje hodnotu pro zákazníka. Jádrem celkového produktu je *základní produkt*, který představuje skutečný účel koupě produktu a je tvořen základními přínosy sloužícími k řešení problému spotřebitele. Na druhé úrovni se ze základních přínosů vytváří *vlastní produkt*, který může mít až pět charakteristik, kterými jsou: úroveň kvality, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení. Následně je pomocí nabídky doplňkových služeb a přínosů utvořen kolem základního a vlastního produktu *rozšířený produkt*. [17, str. 539]

Při výrobě, propagaci a distribuci různých druhů výrobků je vhodné uplatnit odlišnou marketingovou strategii. Z tohoto důvodu se provádí **klasifikace produktů** do různých kategorií. Nejčastěji přitom bývá využíváno členění na spotřební zboží a zboží pro zpracovatelské účely. [7, str. 164] Výrobky je dále možné klasifikovat rovněž podle doby životnosti, a to sice na zboží krátkodobé a zboží dlouhodobé spotřeby. [16, str. 617]

2.1.1 Rozhodování o produktové strategii

Důležitým podkladem pro vypracování strategie podniku je studium **cyklu tržní životnosti** výrobku. Tržní životnost je možné definovat jako dobu, po kterou se výrobek od jeho zavedení udrží na trhu a bude prodáván za přijatelných podmínek.

Životnost produktu lze vyjádřit pomocí průběhu životního cyklu produktu, který znázorňuje závislost prodeje produktu na čase. Životní cyklus se zpravidla člení na *čtyři etapy*, kterými jsou: zavedení, růst, zralost a zánik. Jednotlivé etapy se od sebe odlišují objemem prodeje, tempem jeho růstu, ziskem, který výrobek přináší apod. [6, str. 81]

Při vytváření produktové strategie marketéři provádí **rozhodnutí na třech úrovních**, a to sice na úrovni jednotlivých produktů, produktových řad a produktového mixu.

Rozhodování o jednotlivých produktech se týká zejména jejich vlastností, značek, balení, značení a služeb podpory produktu. [16, str. 623]

Výrobní strategie vyžaduje rovněž vytváření *produktových řad*. Produktová řada představuje skupinu produktů, které spolu úzce souvisejí, protože pracují podobným způsobem, jsou prodávány stejným skupinám zákazníků a nabízeny ve stejných typech prodejen, popřípadě patří do určitého cenového rozpětí. Hlavním rozhodnutím, co se produktové řady týče, je rozhodnutí o délce produktové řady, tedy počtu položek, které obsahuje. [16, str. 631]

Některé firmy mohou nabízet více produktových řad, které vytváří tzv. *produktový mix* neboli sortiment. Produktový mix firmy má čtyři významné dimenze: šířku, délku, hloubku a konzistentnost. Šířka mixu udává množství produktových řad, z nichž produktový mix sestává. Délka mixu udává celkový počet položek v produktových řadách společnosti. Hloubka produktového mixu udává počet nabízených verzí jednotlivých produktů, které jsou zastoupeny v řadě. A konzistentnost mixu udává, do jaké míry jsou si jednotlivé produktové řady blízké, co se týká konečného použití, distribučních kanálů apod. [16, str. 634]

2.2 Cena

Všechny ziskové organizace, ale i mnoho neziskových musí stanovovat ceny. V nejužším slova smyslu lze cenu chápat jako peněžní částku účtovanou za výrobek nebo službu. V širším smyslu se lze na cenu dívat jako na souhrn všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku nebo služby. Cena je jediným prvkem marketingového mixu, který produkuje příjmy. Ostatní složky marketingového mixu naproti tomu přináší náklady. [17, str. 664]

2.2.1 Faktory ovlivňující výši ceny

Cenová rozhodnutí firmy ovlivňuje celá řada faktorů, jež je možné rozčlenit na faktory vnitřní, které firma může sama ovlivnit, a faktory vnější, které vyjadřují spojení s okolím. [6, str. 91]

Mezi **vnitřní faktory** ovlivňující cenová rozhodnutí firmy se řadí: cíle firmy, organizace marketingové politiky, marketingový mix, diferenciací výrobků a náklady.

Významným faktorem ovlivňujícím tvorbu cen jsou *firemní cíle*. Firmy při svém podnikání obvykle sledují více cílů. V cenové oblasti se zpravidla jedná o cíle spojené s orientací na: dosažení určitého *zisku*, dosažení určitého *prodejního obratu*, udržení *statu quo*.

Dalším faktorem cenové tvorby je *organizace cenové politiky*, tedy míra centralizace resp. decentralizace, s jakou firmy přistupují k tvorbě cen. [6, str. 91]

Také *marketingový mix* je jedním z faktorů cenové tvorby. Cenová rozhodnutí je nutné koordinovat s rozhodnutími o ostatních prvcích marketingového mixu tak, aby vznikl konzistentní a účinný marketingový program. [17, str. 668]

Důležitým faktorem je také *diferenciací výrobků*. Čím více bude výrobek firmy odlišný od srovnatelných konkurenčních výrobků, tím budou větší možnosti firmy odlišit se i v cenách.

Náklady představují jeden z rozhodujících faktorů tvorby cen. Stanovují spodní hranici pro ceny, které firma může za své výrobky požadovat. [6, str. 91]

K **vnějším faktorům** tvorby cen se řadí: poptávka, konkurence, distribuční síť, ekonomické podmínky a opatření centrálních orgánů.

Mimořádný vliv na výši ceny má tržní *poptávka* po produktu. Samotná poptávka je také formována celou řadou faktorů, mezi které patří: existence substitutů, životnost výrobku,

naléhavost potřeby, příjmy zákazníků, intenzita marketingové komunikace atd. Podstatná změna kteréhokoliv z těchto faktorů se projeví ve změněné poptávce.

I vývoj *konkurence* je důležitým faktorem tvorby cen. Je proto důležité, aby si před rozhodnutím o výši ceny podnik zjistil ceny konkurentů a odhadl jejich reakci spojenou s příchodem nového konkurenta na trh, popřípadě se změnou ceny stávajících výrobků. Podnik by měl zároveň odhadnout i pravděpodobnost vstupu nových konkurentů.

Faktorem majícím vliv na cenovou tvorbu je také *distribuční síť*, kdy výrobce musí brát při rozhodování o cenách v úvahu zájmy všech účastníků distribučního systému. [6, str. 91]

Ekonomické podmínky jako boom, recese, inflace a úrokové míry mají vliv na cenová rozhodnutí, jelikož mají vliv jak na výrobní náklady, tak i na vnímání hodnoty a ceny produktu zákazníkem. [17, str. 680]

Vládní opatření mají vliv na výši cen i v těch nejliberálnějších ekonomikách. Centrální orgány zpravidla určují ceny těch produktů, jejichž výrobu bezprostředně řídí. [6, str. 91]

2.2.2 Obecné postupy tvorby cen

Firmy při stanovování cen obvykle volí některý z obecných postupů cenotvorby, který zahrnuje jeden nebo více z následujících faktorů: náklady, pohled zákazníka na produkt a ceny konkurence.

Mezi základní postupy tvorby cen tedy patří: nákladově orientovaný přístup, stanovení cen podle kupujícího a stanovení cen podle konkurence. [16, str. 763]

Nákladově orientovaný přístup

Nejjednodušší metodou tvorby cen je *stanovení cen přírůžkou*. Cena se na základě této metody stanoví přičtením standardní marže (přírůžky) k výrobním nákladům. Nedostatkem této metody je ignorování výše poptávky a cen konkurence. Pokud firma prodá méně výrobků, než předpokládala, rozpočtou se fixní náklady mezi menší počet kusů, jednotkové náklady tak vzrostou a realizovaná procentní marže z prodeje bude nižší. Stanovení cen přírůžkou tedy skutečně funguje pouze, pokud se firmě podaří zajistit předpokládanou úroveň prodeje.

Další metodu tvorby cen představuje *analýza bodu zvratu* nebo její varianta *stanovení ceny pomocí cílové rentability*. V případě využití této metody se firma snaží stanovit cenu, při které příjmy převáží náklady, resp. při které dosáhne stanovené cílové rentability. Tato metoda je

často využívána firmami, které poskytují veřejné služby a které musí dosahovat přiměřené návratnosti svých investic. [16, str. 766]

Stanovení cen podle kupujícího

Hodnotově orientovaná cena vychází z hodnoty vnímané zákazníkem, a nikoliv z nákladů prodávajícího. Tvorba ceny začíná analýzou potřeb zákazníka a jeho vnímání hodnoty. Cena je následně stanovena tak, aby vyhovovala hodnotě z pohledu zákazníka.

V případě hodnotově orientované tvorby cen není možné, aby firma nejprve navrhla výrobek, vytvořila marketingový program a teprve poté stanovila cenu. Ale je třeba, aby byla cena zvažována společně s ostatními prvky marketingového mixu ještě předtím, než je vytvořen marketingový program. [16, str. 770]

Stanovení cen podle konkurence

Tento postup stanovení cen vychází z předpokladu, že zákazníci posuzují hodnotu produktu podle cen, které za podobné produkty zaplatí u konkurence.

V případě, že firma sleduje strategii *běžné ceny*, stanovuje své ceny podle cen konkurence a nikoliv podle svých nákladů nebo poptávky. Firma může stanovit ceny stejné, vyšší nebo nižší než požaduje konkurence. Jistou nevýhodou této metody je, že firma nemá přílišnou kontrolu nad svými příjmy.

Pokud firma využije ke stanovení cen *obálkovou metodu*, znamená to, že ceny stanoví podle toho, jak si myslí, že je stanoví konkurence. Tato metoda je často využívána firmami, které se účastní veřejné soutěže a také vládami. [16, str. 771]

2.2.3 Strategie cenových úprav

Firmy často přizpůsobují své základní ceny podle jednotlivých zákazníků nebo měnící se situace. Lze rozlišit sedm základních strategií cenových úprav, kterými jsou: slevy a náhrady, segmentované ceny, psychologické ceny, propagační ceny, hodnotové ceny, ceny podle geografické polohy a mezinárodní ceny.

Aby firmy odměnily zákazníky za určité chování, např. za včasné splacení, nákupy ve velkém či nákupy mimo sezónu, často upravují své základní ceny. Tyto úpravy se nazývají **slevy a náhrady** a mohou nabývat těchto forem: sleva za včasnou platbu, množstevní sleva, sezónní sleva, propagační sleva atd. [16, str. 781]

Firmy často upravují ceny svých produktů tak, aby braly v úvahu rozdíly mezi zákazníky, místy i samotnými produkty. V případě tvorby **segmentovaných cen** firma prodává své

výrobky, popřípadě služby za dvě nebo i více cen, i když cenový rozdíl není založen na rozdílných nákladech. [16, str. 783]

Mnoho zákazníků využívá cenu jako ukazatel kvality. Za pomoci **psychologických cen** firmy využívají i psychologického efektu úpravy cen a nikoliv pouze faktorů ekonomických. [16, str. 786]

Pokud firma používá **propagační ceny**, nastaví ceny produktů krátkodobě pod běžnou cenu a někdy dokonce i pod úroveň nákladů. Cílem firmy je přitom zvýšit krátkodobé tržby. [16, str. 787]

V případě, že se firma rozhodne stanovit **ceny podle geografické polohy** zákazníka, může sledovat pět různých strategií, kterými jsou:

- *FOB (free-on-board) země původu* – zboží je dodáno zdarma prvnímu dopravci a od tohoto okamžiku přecházejí veškeré náklady a odpovědnost na zákazníka,
- *jednotná cena dodání* – firma požaduje jednotnou cenu i příplatek za dopravu a to bez ohledu na vzdálenost,
- *pásmová cena* – firma stanoví dvě nebo více pásem a zákazníci v daném pásmu platí stejnou celkovou cenu,
- *metoda výchozího bodu* – firma stanoví jedno město jako výchozí bod a od všech zákazníků požaduje poplatek za dopravu z tohoto města,
- *cena zahrnující dopravné* – strategie, kdy firma vezme na sebe celé náklady na dopravu nebo alespoň jejich část. [16, str. 788]

Mezinárodní ceny se týkají firem, které své produkty prodávají na mezinárodních trzích. Tyto firmy se musí rozhodnout, jaké ceny budou v jednotlivých zemích požadovat. Někdy firma může stanovit stejnou cenu pro všechny země. Ve většině případů ovšem firmy své ceny upravují tak, aby odrážely situaci na lokálním trhu a zohledňovaly náklady. [16, str. 790]

2.3 Distribuce

Většina firem neprodává své výrobky přímo koncovým uživatelům. Mezi výrobcem a uživateli je celá řada marketingových zprostředkovatelů, jejichž prostřednictvím se výrobek postupně dostává z místa svého vzniku do místa svého určení. Rozhodování o distribučních cestách se řadí mezi zásadní rozhodovací problémy, které musí management firmy řešit. Volba distribuční cesty má vliv na další marketingová rozhodnutí. Distribuci však není možné chápat pouze jako pohyb zboží ve fyzickém stavu, ale zahrnuje také nehmotné toky, které k distribuci patří a kdy lze hovořit o distribučním systému. [6, str. 101]

Z hlediska marketingu distribuce zahrnuje tyto **základní součásti**:

- *procesy fyzického přemístění* – fyzická distribuce zahrnuje přepravu, skladování a řízení zásob a jejím smyslem je dopravit správný výrobek, ve správný čas a na správné místo,
- *změny vlastnických vztahů* – během distribučního procesu dojde alespoň jednou ke změně vlastnických vztahů k výrobku,
- *doprovodné (podpůrné) činnosti* – mezi doprovodné činnosti může patřit např. sběr marketingových informací, reklama, pojištění, poskytování úvěrů apod. [6, str. 101]

Tyto činnosti může vykonávat buď samotný výrobce, nebo různé organizace, které vytvářejí distribuční síť. [31, str. 196]

2.3.1 Distribuční mezičlánky

Distribuční mezičlánky představují síť organizací a jednotlivců, jejichž prostřednictvím je zboží přemístěováno od výrobce ke konečnému spotřebiteli. Distribuční mezičlánky plní mnoho různých funkcí, v jejichž rámci vykonávají během distribuční cesty řadu nejrůznějších činností.

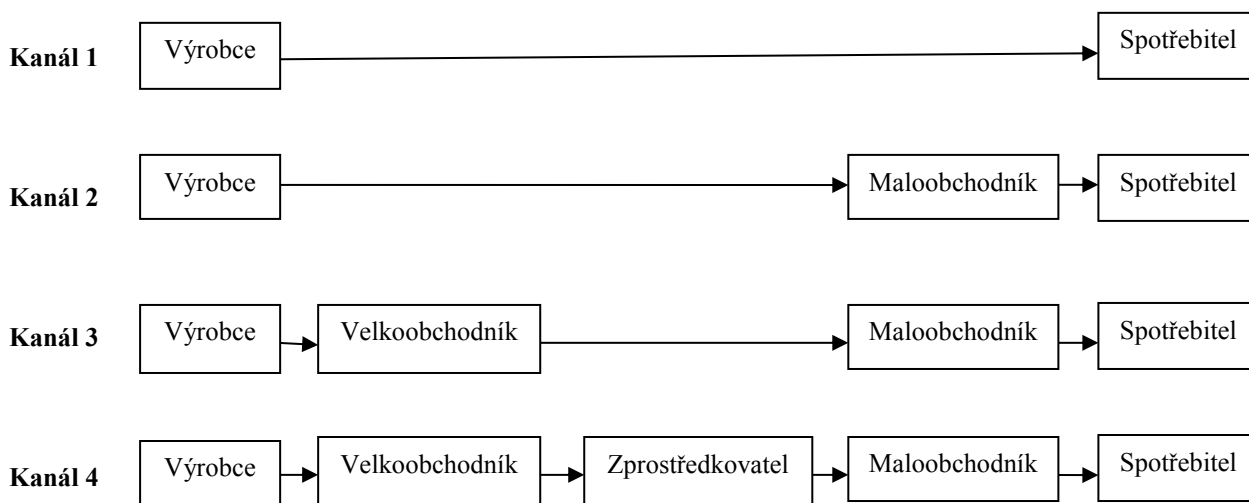
V rámci přemístěování zboží od výrobce ke konečnému uživateli se objevují tři základní typy **distribučních mezičlánků**, kterými jsou:

- *prostředníci* – ti přemístěované zboží nakupují, a stávají se tak po určitou dobu jeho vlastníky, a poté ho znovu prodávají,
- *zprostředkovatelé* – ti se aktivně podílejí na procesu směny přemístěovaného zboží, ale nestávají se vlastníky přemístěovaného zboží,
- *podpůrné distribuční mezičlánky* – které usnadňují směnu zboží, ale nestávají se ani vlastníky přemístěovaného zboží, ani konkrétními zprostředkovateli obchodu mezi výrobcem a spotřebitelem (např. banky, organizace zajišťující dopravu apod.). [31, str. 198]

Intenzita pokrytí trhu distribučními mezičlánky nemusí být vždy a všude stejná. Z hlediska počtu použitých mezičlánků lze rozlišit tři typy distribuce (tři distribuční strategie) - intenzivní, selektivní a exklusivní. [31, str. 199]

2.3.2 Délka distribuční cesty

Délku distribuční cesty odráží počet úrovní marketingových mezičlánků. Každá vrstva mezičlánků, která má určitou funkci při přibližování produktu a jeho vlastnictví koncovému uživateli, se nazývá úroveň distribučního systému. Součástí každého distribučního systému jsou výrobce a spotřebitel, jelikož oba vykonávají určitou úlohu. Obrázek 1 znázorňuje několik různě dlouhých spotřebních distribučních cest. [17, str. 860]



Obrázek 1: Spotřební distribuční kanály

Zdroj: upraveno podle [17, str. 861]

Kanál 1 představuje přímou distribuční cestu, která neobsahuje žádné mezičlánky. Jelikož zde není zapojen žádný mezičlánek, musí všechny funkce a činnosti v rámci přímé cesty zajistit výrobce. [31, str. 202] Zbývající kanály znázorněné na Obrázku 1 jsou nepřímé distribuční cesty, které obsahují jeden nebo více mezičlánků.

Přímé distribuční cesty jsou využívány zejména u výrobků denní potřeby, které podléhají rychlé zkáze, u zboží, které je vhodné pro prodej v prodejních automatech, a dále také u zboží, které je možné nabízet prostřednictvím nejrůznějších katalogů, brožur apod. [31, str. 203]

Nepřímé distribuční cesty se využívají především u zboží s nízkou jednotkovou cenou, kupovaného velmi často, u standardních výrobků, které jsou běžně dostupné v široké prodejní síti, a dále také u výrobků prodávaných v malých množstvích širokému okruhu spotřebitelů. [31, str. 203]

2.4 Komunikace

Dalším prvkem marketingového mixu je marketingová komunikace. Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma využívá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. [3, str. 222] Jejím úkolem je zejména vyvolání zájmu o firmu a její produkci, udržení stávajících zákazníků a získání nových a ovlivnění nákupního chování zákazníků. [31, str. 215]

Existují dvě **základní formy komunikace**: osobní a neosobní (masová). Každá z těchto forem má své přednosti i nedostatky, které je třeba brát v úvahu při přípravě marketingového mixu.

Neosobní (masová) komunikace umožňuje předat sdělení velké skupině současných i potenciálních zákazníků zhruba ve stejný okamžik. Vzhledem k velkému počtu oslovených osob tak dochází ke snížení vynaložených nákladů v přepočtu na jednu oslovenou osobu. Absolutní výše vynaložených nákladů však může být značně vysoká. Masová komunikace má vliv i na geograficky velmi rozptýlené segmenty trhu a je ji možno flexibilně měnit v souladu se změnami trhu a prostředí. Mezi nevýhody masové komunikace patří, kromě vysokých nákladů, chybějící fyzický kontakt komunikujících stran, relativní pomalost zpětné vazby či nemožnost přizpůsobit sdělení individuálnímu zákazníkovi. [3, str. 222]

Osobní komunikace probíhá mezi dvěma nebo několika málo osobami a její hlavní předností je fyzický kontakt komunikujících stran, který může vést k větší důvěře, otevřenosti a ochotě spolupracovat u příjemce. Díky zpětné vazbě může druhá strana okamžitě vyhodnotit a přizpůsobit probíhající komunikaci tak, aby se zvýšil její efekt. Významnou součástí zpětné vazby je také neverbální komunikace, která odhaluje některé skryté reakce příjemce na sdělení. Za hlavní nevýhodu osobní komunikace lze považovat vysoké náklady vynaložené v přepočtu na jednu oslovenou osobu ve srovnání s masovou komunikací. [3, str. 223]

2.4.1 Komunikační mix

Komunikační mix je složen ze specifického poměru reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje, public relations a nástrojů přímého marketingu, kterou firma používá pro dosažení svých marketingových cílů. [16, str. 809] Každá z těchto složek přitom plní určitou funkci a navzájem se doplňují. Reklama, public relations, podpora prodeje a přímý marketing mají charakter masové komunikace, zatímco osobní prodej se považuje za osobní komunikaci. [3, str. 223]

Vytváření komunikačního mixu by mělo zahrnovat tyto **základní kroky**:

- stanovení cílů marketingové komunikace,
- vytvoření zprávy,
- volbu komunikačních kanálů,
- přípravu rozpočtu na propagaci,
- volbu komunikačního mixu,
- vyhodnocení výsledků. [4, str. 355]

Reklama

Reklamou se rozumí jakákoliv placená a nepřímá forma propagace zboží, služeb či myšlenek. Je jedním z nejčastěji používaných nástrojů, který firmy využívají k přesvědčování nebo ovlivňování potenciálních zákazníků. Je šířena pomocí masových komunikačních prostředků, a dokáže tedy oslovit široký okruh veřejnosti. Na druhou stranu se jedná o poměrně nákladný způsob informování, přesvědčování či připomínání nabídky výrobků a služeb. [31, str. 221]

Reklamní média lze, podle základního členění tak, jak se objevuje v nabídkách reklamních agentur, rozčlenit na:

- *masová média* – masová média lze dále členit na média vysílací (rozhlas a televize) a média tisková (noviny, časopisy, venkovní tištěná reklama),
- *specifická média* – mezi specifická média patří venkovní reklama, reklamní předměty, výkladní skříně apod. [8, str. 83]

V souvislosti s rozvojem elektronických médií se využívají i další způsoby rozdělení reklamních médií a to sice na:

- *klasická média* – kam se řadí časopisy, noviny, venkovní reklama či obaly,
- *elektronická média* – kam spadá televize, rozhlas, internet, intranet, teletext a další formy založené na digitálních technologiích. [8, str. 83]

Výhody a nevýhody vybraných druhů reklamních médií jsou uvedeny v Tabulce 6.

Tabulka 6: Výhody a nevýhody vybraných reklamních prostředků

Druh média	Výhody	Nevýhody
Televize	Široký dosah Celoplošné pokrytí Opakovatelnost Působení na smysly	Pomíjivost sdělení Vysoké celkové náklady Nutnost plánovat s předstihem
Rozhlas	Operativnost Nízké náklady	Nekomplexnost Pomíjivost sdělení

Druh média	Výhody	Nevýhody
	Možnost segmentace	Problém měření zpětné vazby
Noviny	Nízké náklady na oslovení Pokrytí místního trhu Možnost segmentace Vysoká věrohodnost	Špatná kvalita reprodukce Velká konkurence Problém měření zpětné vazby Krátká životnost
Časopisy	Kvalita a barevnost tisku Možnost segmentace	Nedostatečná pružnost Dostupnost - vyšší cena
Venkovní reklama	Místní pokrytí Možnost vracet se ke sdělení Relativní flexibilita Kreativita ztvárnění	Kontroverzní akceptace média Problém bezpečnosti (billboardy) Omezená segmentace

Zdroj: [8, str. 83]

Osobní prodej

Osobní prodej je historicky nejstarší formou přímé komunikace s trhem. [8, str. 120] Je velmi efektivním nástrojem, a to zejména v situaci, kdy dochází k vytváření preferencí spotřebitelů. Díky svému bezprostřednímu působení je schopen velice účinně ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o přednostech výrobku. Součástí osobního prodeje by přitom mělo být i poskytnutí návodu, jak produkt správně používat. [31, str. 229]

Osobní prodej zahrnuje veškeré formy prodeje, které jsou založeny na osobním kontaktu, a může tedy nabývat různých forem, mezi které patří:

- *pultový prodej* – je typický pro maloobchod, kdy dochází ke kontaktu prodavačů a zákazníka,
- *obchodní prodej* – představuje zpravidla prodej v supermarketech či hypermarketech, kde zákazník uskutečňuje nákup produktů volným výběrem,
- *přímý prodej* – je prodej bez stacionárních prodejních jednotek, který je založený na přímém osobním kontaktu se zákazníkem,
- *misionářský prodej* – spočívá v informování a přesvědčování prodejců daného zboží pro jeho nákup. [8, str. 120]

Podpora prodeje

Podporu prodeje lze charakterizovat jako soubor marketingových aktivit, které přímo podporují nákupní chování spotřebitele a zvyšují efektivnost mezičlánků. Podpora prodeje je tvořena souborem zpravidla krátkodobých pobídkových nástrojů, jejichž úkolem je stimulace rychlejšího či většího nákupu určitého produktu spotřebitelem nebo obchodním partnerem. [8, str. 94]

Cílem podpory prodeje zaměřené na spotřebitele může být odlákání spotřebitele od konkurence, povzbuzení k vyzkoušení nového výrobku, nebo odměna jeho věrnosti. Cílem obchodní podpory prodeje pak může být, aby obchodníci převzali nové výrobky do svého sortimentu, udržovali vysoké zásoby, nakupovali ve větších množstvích a umísťovali zboží ve svých prodejnách na viditelných místech. [31, str. 226]

Existuje celá řada *nástrojů podpory prodeje*, které lze rozdělit podle toho, zda jsou určeny spotřebitelům či obchodním partnerům firmy. Mezi nástroje podpory prodeje spotřebitelům patří: vzorky, kupony, prémie, výhry (soutěže, loterie, hry), záruky na produkt, spojená propagace, společná propagace, výstavy a předvádění produktů atd. Mezi nástroje podpory prodeje obchodních partnerů se řadí: slevy za každý prodaný kus, srážky za podporu prodeje produktu a poskytnutí zboží zdarma při koupi určitého množství základního zboží. [31, str. 226]

Public relations

Public relations představuje vztahy k veřejnosti. Jedná se o takový způsob komunikačního působení na veřejnost, jehož posláním je budovat a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k podniku, k jeho činnosti a výrobkům, popřípadě službám. Cílem public relations je vytvoření vhodných podmínek a prostředí, získání partnerů pro řešení problémů firmy, vytváření jejich pochopení pro činnost firmy apod. Důležitým posláním public relations je budování pozitivního image. [31, str. 227]

Významné postavení v rámci public relations zaujímá *publicita*. Jedná se o jistou formu neplacených zpráv v masmédiích, kdy informace zveřejňované prostřednictvím zvolených sdělovacích prostředků jsou však pečlivě vybírány. [8, str. 107]

Pokud jde o *členění public relations*, uplatňují se různá kritéria. Například podle cílové skupiny, na kterou se public relations zaměřuje, lze rozlišit:

- *interní public relations* – zaměřuje se na zaměstnance, management, odbory apod.,
- *externí public relations* – orientuje se na média, zákazníky, obchodní partnery, investory, státní orgány, komunity, nátlakové skupiny atd. [8, str. 108]

Přímý marketing

Přímý marketing (direct marketing) představuje soubor marketingových aktivit, pomocí kterých jsou produkty nabízeny určitým tržním segmentům v jednom nebo více médiích, s cílem co nejadresnějšího oslovení současného nebo potenciálního zákazníka a získání okamžité přímé odezvy. Primárním úkolem přímého marketingu je oslovit a získat cílový

segment prostřednictvím individualizované a personalizované nabídky, která vyvolá konkrétní činnost zákazníka. Sekundárním úkolem je získávání informací o zákaznících, které jsou následně využity v nových marketingových strategiích.

Přímý marketing představuje interaktivní komunikační systém, který využívá jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní reakci v jakémkoliv místě. Zákazník už nemusí chodit na trh, ale nabídka přijde za ním. [8, str. 126]

Typickými znaky přímého marketingu jsou: transparentnost, měřitelnost jednotlivých akcí přímého marketingu, relativní utajenost konkrétních aktivit vůči konkurenci a vytváření dlouhodobých vztahů se zákazníky. [8, str. 128]

Mezi *nástroje přímého marketingu* se řadí všechna dostupná komunikační média, která umožňují oslovit předem identifikovanou cílovou skupinu. Jejich prostřednictvím je navázán kontakt s cílovou skupinou, kde výsledkem je buď pozitivní, nebo negativní reakce.

Pro přímý marketing se využívají zejména následující nástroje: direct mail, neadresná zásilka, telemarketing, katalogový a zásilkový prodej, reklama s přímou odezvou v tisku, rozhlas a televizi, elektronický a mobilní přímý marketing. [8, str. 130]

3 MARKETING SLUŽEB

Tato kapitola je věnována podrobné charakteristice služeb, jejich vlastností, problematice kvality služeb a následně popisu jednotlivých složek rozšířeného marketingového mixu služeb.

Vzhledem k tomu, že základní prvky marketingového mixu (4P) byly podrobně rozebrány v předchozích částech práce, jsou dále uvedena pouze některá hlavní specifika v oblasti služeb. Pozornost je věnována zejména zbylým třem prvkům rozšířeného marketingového mixu (7P), kterými jsou: lidé, procesy a materiální prostředí.

3.1 Charakteristika služeb

Službou je jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v podstatě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Produkce služby nemusí být nutně spojena s fyzickým výrobkem. [17, str. 625]

Prodej (poskytování) služby je předmětem tržní nabídky firmy v souvislosti s nabídkou výrobku. Služba však může být nabízena i samostatně, a stává se tak základem tržní nabídky podniku.

Nabídka služeb v tržních ekonomikách je obecně velmi široká a rozmanitá, liší se jak typem a rozměrem poskytovaných služeb, tak i jejich obsahem. Služby poskytuje sektor soukromý i veřejný, organizace ziskové i neziskové.

Obecně lze říci, že tržní nabídka služeb se může skládat:

- z výrobku a doprovodné služby (služeb),
- ze služby a doprovodného výrobku,
- ze služby a doprovodného výrobku i doprovodné služby,
- ze služby. [18, str. 35]

3.1.1 Vlastnosti služeb

Je důležité, aby firma při přípravě marketingových programů zohlednila pět hlavních **charakteristik služeb**, kterými jsou: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a absence vlastnictví. [16, str. 711]

Nehmotnost služeb je významná charakteristika služeb, která znamená, že služby nelze jednoduše vystavit, ani je před zakoupením prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo se jich dotknout. Jelikož nabídka služeb postrádá hmotné charakteristiky, které by kupující mohl

před nákupem zhodnotit, existuje zde zvýšená nejistota. Aby kupující tuto nejistotu snížili, vyhledávají určité signály kvality služeb a vytvářejí své závěry na základě viditelných atributů, jako jsou lokalita, zaměstnanci, vybavení, cena apod. Úkolem poskytovatele služeb je tedy dostatečně dokázat kvalitu, tzn. snažit se dát službě „hmotnou podobu“ a poskytnout konkrétní doklady o nabízených výhodách. [16, str. 712]

Neoddělitelnost služeb spočívá v tom, že jsou služby vytvářeny a spotřebovávány současně. Pokud tedy zaměstnanec poskytuje službu, stává se její součástí, protože musí být přítomen, aby službu zákazníkovi zajistil (např. součástí vzdělávací služby je učitel/profesor). Pokud je přítomen zákazník při poskytování služby, vzniká interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. Na výsledek má tedy vliv jak poskytovatel, tak i zákazník. [7, str. 266] [16, str. 713]

Proměnlivost služeb znamená, že kvalita služeb závisí na tom, kým jsou poskytovány, a také na tom kdy, kde a jak jsou poskytovány. Z tohoto důvodu lze kvalitu služeb jen obtížně řídit. Firmy nicméně mohou k řízení kvality služeb uskutečnit jisté kroky, např.:

- investovat do dobrého výběru a školení personálu,
- standardizovat proces poskytování služeb pomocí organizace,
- sledovat spokojenost zákazníků (jejich přání, stížnosti apod.). [7, str. 266]

Pomíjivost služeb vyjadřuje, že služby není možné uskladnit pro pozdější prodej či použití. Pomíjivost služeb nepředstavuje problém, pokud je poptávka stálá. V případě, že poptávka kolísá, mají firmy poskytující služby často velké problémy. [16, str. 716]

Vzhledem k *absenci vlastnictví* má spotřebitel často ke službě přístup pouze po omezenou dobu. Kvůli absenci vlastnictví se poskytovatelé služeb musí snažit posilovat identitu značky a spřízněnost se zákazníkem. [16, str. 717]

Vzhledem k uvedeným vlastnostem služeb se zákazník při výběru služby rozhoduje zejména podle ceny, což vede k cenové konkurenci poskytovatelů stejné služby. Aby firma zaujala zákazníka, musí se odlišit nabídkou. Možnosti, jak odlišit službu jsou následující:

- poskytnout dodatečné služby, které konkurence neposkytuje,
- odlišit způsob, jakým jsou služby poskytovány,
- odlišit prostředí, kde jsou služby poskytovány,
- posilovat image firmy, její symboliku a značku,
- zvýšit kvalitu a produktivitu lidí poskytujících služby. [29, str. 87]

3.1.2 Kvalita služeb

Kvalita služby je subjektivní, silně závislá na individuálních potřebách a očekáváních. Úroveň kvality lze měřit na základě tzv. *jakostních charakteristik* představujících rozmanitá kritéria, která jsou ovšem obtížně kvantifikovatelná a liší se podle organizace, poslání, kategorie služby, důležitosti služby, povahy zákazníka apod. Mezi hlavní kritéria, která umožňují hodnocení kvality služeb, se řadí:

- *spolehlivost* – vyjadřuje schopnost provést službu na žádost zákazníka a trvale ji zabezpečit po požadovanou dobu,
- *hmatatelnost* – zahrnuje fyzické vybavení, zařízení či oblečení zaměstnanců,
- *komunikace* – týká se zajištění informací o potřebách a přáních zákazníků,
- *důvěryhodnost a způsobilost zaměstnanců* – obsahuje důvěru, dovednosti a znalosti potřebné k odbornému provedení určité služby,
- *přístup a chování k zákazníkovi* – zahrnuje zdvořilost, kultivovanost, respekt či přátelskost obsluhujícího personálu k zákazníkovi,
- *dostupnost služby* – představuje dostupnost služby na vhodném místě, v dané kvalitě a s optimální dobou čekání. [29, str. 86]

3.2 Marketingový mix ve službách

V současné době se ve službách klade důraz na tzv. 7P, nikoliv pouze na základní 4P. Označení 7P je rovněž odvozeno z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých nástrojů rozšířeného marketingového mixu, kterými v oblasti služeb jsou:

- produkt (product),
- cena (price),
- komunikace (promotion),
- distribuce (place),
- lidé (people),
- procesy (process),
- materiální prostředí (physical evidence).

3.2.1 Produkt

Služba je složitý produkt, který lze definovat jako „soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody“. Pojem služba zahrnuje tři prvky, kterými jsou:

- *materiální prvky* – neboli hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí,
- *smyslové požitky* – které rozpoznáváme našimi smysly,
- *psychologické výhody nabídky* – jejichž stanovení je značně subjektivní a pro každého zákazníka jiné. [12, str. 92]

3.2.2 Cena

V případě služeb cena naznačuje, jakou kvalitu od nich má zákazník očekávat a bývá často označována různými názvy jako: nájemné, poplatky, školné, pojistné, dopravné, mýtné apod. Zákazník je zpravidla ochoten zaplatit cenu, kterou firma stanoví, ale potřebuje vědět, co je v ceně zahrnuto. [29, str. 99]

Tvorba ceny služeb je velice obtížná, jelikož cena služeb vyjadřuje kombinaci mnoha různých proměnných, a to kvality, rychlosti, značky, distribuce, místa či konkurence. [29, str. 100] Základní strategie při stanovování ceny služeb jsou ovšem obdobné jako v případě hmotného produktu a odvíjejí se od následujících významných faktorů: nákladů, zákazníků a konkurence. [12, str. 107]

3.2.3 Distribuce

Distribuce služeb zahrnuje složky, které se podílí na zprostředkování služby zákazníkovi, nebo ovlivňují její dostupnost. V případě služeb se nejčastěji využívají přímé distribuční kanály, mezičlánky se využívají méně často. [29, str. 105]

V závislosti na charakteru služby, flexibilitě služby a na interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem může firma volit z těchto **základních distribučních kanálů**:

- *zákazník jde k poskytovateli služeb* – prodejna musí být umístěna blízko a zákazník musí vědět, kde přesně se nachází, v tomto případě je velice důležité materiální prostředí,
- *poskytovatel služeb jde k zákazníkovi* – umístění prodejny nehraje přílišnou roli, prodejny jsou často umístěny na okrajích měst, kde není tak velká koncentrace poptávky, služba bývá poskytována přímo u zákazníka a důraz je kladen zejména na správné osobní jednání,
- *poskytování služeb probíhá na dálku* – zde místo není vůbec důležité, podstatné je mít spolehlivé komunikační prostředky. [29, str. 105]

3.2.4 Komunikace

V případě služeb hraje významnou roli verbální reklama, kdy sami zákazníci mluví pochvalně o službách, které firma poskytuje. Verbální reklama však může image firmy jak vylepšit, tak i poškodit. Výzkumem bylo zjištěno, že pokud je zákazník spokojen s poskytnutou službou, oznámí to 4 - 5 známým, pokud ale spokojen není, může tuto informaci sdělit až 11 dalším lidem.

Další nástroje komunikačního mixu, které firma může využít k propagaci svých služeb, jsou v podstatě totožné s nástroji, které lze využít u hmotných produktů. [12, str. 130]

3.2.5 Lidé

Lidé jsou základním faktorem při výrobě i dodávce služeb, jsou jejich nedílnou součástí. Právě lidé v konečném důsledku reprezentují firmu zákazníkům. Prostřednictvím lidských zdrojů se může hodnota firmy zvyšovat, ale také snižovat. Stačí pouze několik málo špatných zaměstnanců, aby poškodili výsledky práce ostatních. Největší význam přitom mají zaměstnanci v organizacích, kde dochází k vysokému kontaktu se zákazníkem. V takových organizacích mzdy představují značnou část celkových nákladů. [29, str. 110]

Podle frekvence styku se zákazníky a míry zapojení do marketingových činností lze rozlišit následující **skupiny zaměstnanců**, kteří se podílí na službě:

- *kontaktní zaměstnanci* – jsou v častém (pravidelném) styku se zákazníky a jsou hodně zapojeni také do marketingových činností firmy (např. obchodní zástupci),
- *obsluhující pracovníci* – jsou v častém styku se zákazníky, ale do marketingu příliš nemluví (např. recepční),
- *koncepční pracovníci* – se zákazníky téměř vůbec nejednají, jsou ale velice aktivní v oblasti marketingu,
- *podpůrní pracovníci* – nejsou v kontaktu se zákazníky, ani se nepodílí na marketingu. [29, str. 111]

Řízení zaměstnanců

Ve službách se na řízení zaměstnanců klade větší důraz, jelikož jsou nejdůležitější částí marketingového mixu. Firma by proto měla mít propracovaný systém:

- přijímání zaměstnanců (nábor, výběr dle kritérií atd.),
- tréninku a vzdělávání (vysvětlení použití komunikačních technik, odborná školení atd.),
- vývoje kariéry (další pracovní možnosti v organizaci),
- odměňování (peněžní i nepeněžní),
- monitorování a kontroly zaměstnanců (přímý dohled, dokumentování, auditní návštěvy atd.). [29, str. 111]

Jak již bylo zmíněno výše, zaměstnanci hrají ve službách klíčovou roli. Problémem je, že není snadné je motivovat. Kromě základních finančních prostředků, nehmotných podnětů a zaměstnaneckých výhod je proto u služeb mimořádně důležité stanovení pravomocí. Zaměstnanci musí vědět, že mají určité kompetence, ale rovněž i zodpovědnost. Potřebují také jistotu, že je nadřizení podrží, pokud budou z počátku dělat chyby. [29, str. 111]

Interní marketing

Interní marketing se týká sdílení zásad, postupů a základní filosofie marketingu všemi zaměstnanci za účelem, aby každý pochopil, čeho chce organizace dosáhnout, a svou vlastní nebo kolektivní aktivitou k tomuto dosažení přispěl. Tím interní marketing napomáhá přidávat hodnotu zákazníkovi. [29, str. 113]

Interní marketing by měl zahrnovat komunikaci firemní kultury a cílů, poslání a vize, ale i personální politiky a marketingových postupů směrem k zaměstnancům. Interní marketing lze tedy chápat jako:

- prostředek k motivaci zaměstnanců,
- prostředek orientace firmy na zákazníka,
- nástroj implementace firemní strategie. [29, str. 113]

3.2.6 Procesy

V marketingovém mixu služeb procesy obsahují veškeré činnosti, postupy a mechanismy od počátku výroby samotné služby až po dodání služby zákazníkovi. Důraz je kladen zejména na organizaci a řízení procesů. Procesy se mohou v průběhu času měnit. [29, str. 114]

V rámci procesů lze rozlišit **činnosti**:

- *předprodejní* – např. zásady komunikace se zákazníkem, technická podpora, reklama, poskytování informací,

- *prodejní* – např. zpracování poptávky, časování, úroveň služeb, podpůrné služby, financování, předvedení, dodávka služby,
- *poprodejní* – např. stanovení programu pro zdokonalování služeb, systém pro vyřizování reklamací a stížností, nápravná opatření. [29, str. 114]

Procesy ovlivňující úroveň služby

Dobře navržené a standardizované procesy zpravidla přinášejí výsledky. Pokud je systém kvalitně zpracován, může být zhodnocen dalším prodejem či rychlou expanzí.

Firmy se snaží, aby byli zákazníci obslouženi v co nejkratší době, jelikož se snižuje ochota zákazníků tolerovat nadměrné čekání. Z tohoto důvodu je vhodné, aby si firmy vytvořily systém rezervací a kontroly front, který jim umožní nejen řízení poptávky, ale také navazování dlouhodobých vztahů. Problematiku tvorby front lze vyhodnocovat např. pomocí modelů hromadné obsluhy, které vyžadují znalost počtu zákazníků, kteří vstupují do systému a počtu obslužných zařízení. Tato metoda dále pracuje s intenzitou provozu, kapacitou obslužných zařízení, průměrnou dobou obsluhy a průměrnou dobou čekání ve frontě. [29, str. 115]

Řízení poptávky

Poptávka po službách je značně nestabilní. Výkyvy poptávky mohou mít charakter denní (např. MHD, obědy v restauraci), týdenní (např. vlaky, divadla), sezónní (např. hotely, cestovní kanceláře) ale mohou být i nepředvídatelné (např. v případě živelných pohrom). [29, str. 115]

Firma ovšem může různými prostředky ovlivnit zájem zákazníků a tím zvýšit poptávku po dané službě. K tomu využívá různých prostředků, např.:

- vytváření pozitivních marketingových programů,
- zatraktivnění nabídky služeb pro další segmenty,
- hledání příčin poklesu poptávky a vytvoření strategie jejího oživení,
- využití podpory prodeje a cenových faktorů,
- zlepšování kvality služeb. [29, str. 115]

3.2.7 Materiální prostředí

S materiálním prostředím jsou spojeny první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostor, ve kterých je služba poskytována. Toto prostředí pak navodí buď

příznivé, nebo nepříznivé očekávání. První dojmy přitom zpravidla bývají nejsilnější a přetrvávají nejdéle. [29, str. 117]

Mezi základní **prvky materiálního prostředí** patří:

- *exteriér* – zahrnuje rozvržení prostoru budovy, proporce staveb, barvy, možnosti parkování, bezbariérovost atd.; co se exteriéru týká, je třeba brát v úvahu pocity klienta, na druhou stranu ovšem firma musí dodržet funkčnost prostor a bezpečnostní a legislativní požadavky,
- *zařízení interiéru* – zahrnuje nábytek, výzdobu, květiny, celkovou pohodlnost a příjemnost místností,
- *osvětlení* – týká se intenzity a barvy osvětlení, způsobu osvětlení; osvětlení musí vyhovovat bezpečnosti práce a současně také vytvářet potřebnou atmosféru,
- *značení* – týká se formy písma, znaků,
- *barvy* – barvy výrazně ovlivňují náladu zákazníka, ve službách je proto důležité zvolit vhodné barvy exteriéru a interiéru, ale i loga či dalších propagačních materiálů,
- *vůně* – přitahuje pozornost lidí a pomáhá navození atmosféry,
- *hudba* – dokresluje atmosféru. [29, str. 117]

Kombinace prostoru, světla, barev, doplněné vůní a hudbou a podpořené image firmy vytváří celkovou atmosféru služby. Firma musí vědět, jak má atmosféra působit - vesele, živě, luxusně, profesionálně apod. [29, str. 118].

4 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU ČESKÉ ABILYMPIJSKÉ ASOCIACE, O.S.

Hlavní náplní této kapitoly je analýza marketingového mixu České abilympijské asociace, o.s. (dále jen „CAA“). Pro lepší přiblížení situace CAA předchází samotné analýze marketingového mixu, kromě uvedení základních údajů, stručné nastínění historie sdružení a dále provedení SWOT analýzy.

4.1 Představení České abilympijské asociace, o.s.

CAA sídlí ve Sladkovského ulici 2824 v Pardubicích. CAA je dobrovolnou nepolitickou organizací, jejímž posláním uvedeným ve stanovách je „pomoc lidem z cílové skupiny dosáhnout co největší míry soběstačnosti a nezávislosti, žít ve svém přirozeném prostředí a získat dobré předpoklady ke společenskému a pracovnímu uplatnění“. Cílovou skupinu CAA představují lidé se zdravotním postižením, lidé se sociálním znevýhodněním a lidé opouštějící zařízení ústavní výchovy. [28]

Dle stanov CAA patří mezi její základní cíle:

- Pomáhat lidem z cílové skupiny při jejich integraci do společnosti.
- Pomáhat jim při snaze o dosažení kvalitního, důstojného a aktivního života, při odstraňování nepříznivých životních situací způsobených zdravotním postižením nebo sociálním znevýhodněním.
- Pomáhat jim zejména v oblasti zaměstnávání, vzdělávání a využití volného času.
- Informovat je o jejich právech a nárocích. [28]

Mezi činnosti, které CAA vykonává za účelem dosažení vytyčených cílů, se dle jejích stanov řadí:

- Zastupování cílové skupiny lidí při obhajobě jejich zdravotních, pracovních, sociálních, rodinných a jiných zájmů vyplývajících ze specifiky jejich postižení či sociálního znevýhodnění.
- Odstraňování psychických a architektonických bariér.
- Informování společnosti o životě a potřebách cílové skupiny.
- Informování a poradenská činnost pro cílovou skupinu.
- Zvyšování úrovně komplexní rehabilitace občanů cílové skupiny.

- Zajišťování a pořádání kulturních, sportovních a společenských akcí. Pořádání národní abilympiády.
- Individuální pomoc v těžkých životních situacích.
- Poskytování sociálních služeb.
- Další činnosti vedoucí k naplnění cílů CAA. [28]

Ze zákona musí mít každé občanské sdružení, a tedy i CAA, tyto orgány: valnou hromadu, správní radu, ředitele, jednatele a revizní komisi. Nejvyšším orgánem CAA je *valná hromada*, kterou svolává správní rada dle potřeby, minimálně však jednou za rok. Valné hromady se mohou účastnit všichni členové sdružení. Statutárním orgánem CAA, který ji řídí a jedná jejím jménem, je *správní rada* volená valnou hromadou. *Ředitel* je jmenován a odvoláván správní radou. Ředitel CAA zastupuje, jedná jejím jménem a podepisuje příslušné smlouvy. V současné době je ředitelkou CAA Ivana Dolečková. *Jednatel* zastupuje ředitele a má stejná práva a povinnosti jako ředitel. Jednatel CAA je v současné době Jaromír Krpálek. *Revizní komise* je volena valnou hromadou a musí být alespoň tříčlenná. Členství v revizní komisi je neslučitelné s členstvím ve správní radě. Komise dohlíží na hospodaření CAA. [28]

4.2 Historický vývoj České abilympijské asociace, o.s.

Česká abilympijská asociace (Czech Abilympics Association - CAA) byla založena roku 1997 jako občanské sdružení. Roku 1999 se CAA intenzivně věnovala přípravám 5. světové abilympiády. Za nejvýznamnější projekt CAA realizovaný v roce 2000 lze považovat právě uspořádání 5. světové abilympiády, která se konala v srpnu roku 2000 v Praze. Mezi další důležité projekty patřilo zahájení vydávání Abilympijského zpravodaje, který je vydáván doposud, či zahájení série abilympijských výstav.

Dne 1. ledna 2002 došlo ke změně názvu sdružení z anglického „Czech Abilympics Association“ na „Česká abilympijská asociace“. K témuž datu se CAA spojila se sdružením T - Atlas, které bylo hlavním pořadatelem devíti ročníků národních abilympiád. Roku 2002 CAA připravila poprvé zcela sama v pořadí již 10. národní abilympiádu. (Od tohoto roku se CAA každoročně věnuje přípravám dalších ročníků národních abilympiád.) V tomto roce také začala sledovat dodržování novely stavebního zákona a příslušné prováděcí vyhlášky v souvislosti s architektonickými bariérami a bezbariérovými přístupy do různých budov a založila agenturu pro podporované zaměstnávání.

Od roku 2003 se CAA začala intenzivně zabývat stavebními a dopravními bariérami na Pardubicku. V říjnu bylo zřízeno poradenské středisko, jehož pracovníci poskytovali

konzultace všem zájemcům a důkladně se zabývali konkrétními stavebními úpravami a rekonstrukcemi. Další novou činností CAA byl rozhlasový pořad, který vznikl ve spolupráci s Českým rozhlasem Pardubice.

V následujících letech CAA rozšířila portfolio svých dosavadních činností a začala rozvíjet celou řadu aktivit nových. Zcela novou činností, s níž CAA začala v roce 2006, byla osobní asistence. CAA rovněž začala poskytovat sociální poradenství, v rámci kterého zájemci mohli získat informace o důchodech, jednorázových příspěvcích i opakujících se peněžitých dávkách atd. Další novou aktivitou CAA se staly volnočasové aktivity zaměřené na překonání společenské izolace, pasivity a ostychu klientů.

V roce 2007 CAA již poskytovala tři různé sociální služby: osobní asistenci, sociální rehabilitaci a sociálně aktivizační služby. Smyslem osobní asistence bylo zajištění podpory lidem se zdravotním postižením při každodenních běžných úkonech prostřednictvím osobního asistenta. Sociální rehabilitace byla prováděna metodou podporovaného zaměstnávání a jejím cílem bylo posílení osobních schopností a dovedností člověka. Sociálně aktivizační služby si kladly za cíl překonání sociální izolace, pasivity a bariéry ostychu uživatelů z cílové skupiny.

V lednu 2010 došlo k významné změně v sociálně aktivizačních službách, kdy byla tato služba odregistrována a nahradil ji nově založený Klub Lvíček. Velkým pokrokem v rámci tohoto klubu bylo zahájení spoluúčasti samotných uživatelů na vytváření náplně činnosti klubu. Asi nejvýznamnějším projektem CAA realizovaným v roce 2010 bylo zahájení výstavby Integrovaného centra sociálních aktivit Pardubice (dále jen „ICSAP“) v areálu bývalých tiskáren ve Sladkovského ulici v Pardubicích. Tento projekt byl součástí Integrovaného plánu rozvoje města a stavba byla financována z Regionálního operačního programu regionu soudružnosti Severovýchod, výraznou měrou se na financování podílel také Magistrát města Pardubice a státní rozpočet České republiky.

Rok 2012 byl obdobím, kdy se CAA zabydlovala v ICSAP, které bylo otevřeno roku 2011 a v němž CAA sídlí dodnes. V srpnu 2012 CAA uvedla do provozu velkoprostorový automobil vybavený hydraulickou plošinou. I nadále CAA pokračovala v rozvíjení aktivit, které zahájila za dobu trvání své existence. [32]

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura CAA je značně členitá. Na jejím vrcholu stojí ředitel/jednatel. Další členění organizační struktury pak vychází z aktivit vykonávaných CAA, a to jak ze služeb,

kteřé CAA poskytuje svým klientům, tak i z činností nezbytných pro zajištění samotného chodu CAA. Veškeré aktivity jsou rozděleny do dvou hlavních oblastí (sociální služby a ostatní), které se poté dále člení. Zjednodušená podoba organizační struktury zobrazující podrobné členění v oblasti sociálních služeb, které představují těžiště činnosti CAA, je zobrazena v Příloze A. [10]

4.4 SWOT analýza

Tato část práce je věnována popisu hlavních silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb CAA. Jejich přehled je uveden v Tabulce 7. Cílem provedené SWOT analýzy je zhodnotit situaci CAA jako celku. Analýza vychází zejména z informací získaných v rámci rozhovoru s vedením CAA.

Tabulka 7: SWOT analýza - přehled

Silné stránky	Slabé stránky
Široký sortiment služeb	Nedostatek financí
Registrace	Nedostatky managementu
Stabilní tým odborníků	Absence projektového manažera
ICSAP - stabilní zázemí	ICSAP - vyčerpání rezerv, finanční a správní náročnost
Vlastní časopis - Abilympijský zpravodaj	Nedostatečné využívání evropských fondů
Úzká spolupráce s městem Pardubice	
Příležitosti	Hrozby
Projektový manažer - program úřadu práce	Ztráta dotací
Uplynutí doby udržitelnosti	Ztráta partnerů
Úspěšné jednání s možným generálním partnerem	Změna legislativy a politického prostředí
	Trvající doba udržitelnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky

Za jednu z hlavních silných stránek CAA lze považovat velice široký sortiment poskytovaných služeb, kdy kromě sociálních služeb nabízí CAA i celou řadu služeb dalších, které rovněž souvisejí se sociální problematikou. Některé ze služeb, které CAA nabízí, jsou navíc poskytovány zcela jedinečným způsobem, odlišným od jiných poskytovatelů daných služeb. V této souvislosti lze uvést například *konzultace bezbariérovosti*. Tato služba je obecně značně ojedinělá a je nabízena pouze několika málo poskytovateli. CAA ji navíc poskytuje na velmi vysoké úrovni a kvalitou značně převyšuje ostatní poskytovatele. Další službou, kterou CAA poskytuje odlišným způsobem, je *osobní asistence*. V případě této

služby CAA zajišťuje pouze její zprostředkování a související administrativu. Spolupráci s osobním asistentem si klient řídí sám.

Pozitivně může být vnímána také skutečnost, že sociální služby nabízené CAA, jsou *zaregistrovány* a prošly *inspekci*. Tyto úkony jsou přitom nezbytně nutné k tomu, aby sociální služby mohly být vůbec poskytovány.

Za přednost lze považovat také *stabilní tým odborníků*, což je prospěšné, jak z pohledu CAA, jelikož nemusí neustále zaškolovat nové pracovníky, tak i z pohledu klientů, kteří se mohou cítit příjemněji při spolupráci s osobami, které již znají. Nízkou fluktuaci lze přičítat zejména příjemnému a přátelskému pracovnímu prostředí.

Další silnou stránkou je také poměrně nedávno vybudované ICSAP, díky kterému CAA získala *stabilní zázemí*, které slouží jednak pro vedení CAA, které odsud zajišťuje nezbytnou administraci spojenou s provozem sdružení, ale také skýtá prostory pro samotné poskytování služeb klientům.

Předností CAA je také vydávání vlastního časopisu - *Abilympijského zpravodaje*, ve kterém čtenář najde mnoho zajímavých informací týkajících se života zdravotně postižených osob.

Výhodou CAA je rovněž poměrně úzká *spolupráce s Magistrátem města Pardubice* (např. účast v pracovní skupině vytvářející strategický plán města).

Slabé stránky

Za jednu z hlavních slabých stránek lze považovat *nedostatek financí*. Jak již bylo naznačeno výše, jádrem činnosti CAA jsou sociální služby, z nichž ovšem sdružení neplyne žádný zisk. Právě naopak náklady související s poskytováním sociálních služeb zpravidla převyšují výnosy. Z doprovodných hospodářských činností, pak CAA jistý zisk sice plyne, ovšem nikoliv v dostatečné výši na pokrytí všech výdajů, a proto je CAA značně závislá na vládních dotacích.

Další výraznou nevýhodou CAA, která do značné míry souvisí i s nedostatkem financí, jsou jisté nedostatky v *managementu* CAA, které vznikají v důsledku výkonu manažerských funkcí lidmi, kteří nemají potřebné odborné vzdělání.

Co se personálního obsazení týká, slabinou CAA je také absence *projektového manažera*, jehož pracovní náplní by byla tvorba projektů, a to zejména evropských projektů.

Jistá negativa jsou spojena také s *ICSAP*. Za hlavní negativum spojené s centrem lze považovat skutečnost, že v souvislosti s jeho výstavbou došlo k vyčerpání rezerv, kterými CAA disponovala, a ta tak ztratila určitou finanční jistotu. Rovněž samotný provoz centra představuje pro CAA značnou zátěž, a to jak po stránce finanční, tak i po stránce správní.

Slabinou je dále *nedostatečné využívání evropských fondů*, které je způsobeno jednak absencí projektového manažera, ale především skutečností, že se vedení CAA v posledních letech orientovalo na vybudování a následné zajištění provozu *ICSAP*, v důsledku čehož se příliš nevěnovalo vytváření evropských projektů.

Příležitosti

V současné době je významnou příležitostí výběr vhodného *projektového manažera* v souvislosti s programem úřadu práce určeným pro absolventy škol, kteří nemají praxi a nemohou najít zaměstnání. Výhodou pro CAA je, že v rámci tohoto programu je zaměstnavateli hrazeno zaškolení a mzda pro daného pracovníka po dobu šesti měsíců. V souvislosti s osobou projektového manažera, který by se věnoval tvorbě projektů, lze příležitost spatřovat také v možnosti intenzivnějšího čerpání *evropských fondů*, které CAA dopomohou k získání finančních prostředků.

Do budoucnosti je jednou z nejvýznamnějších příležitostí *uplynutí doby udržitelnosti* týkající se *ICSAP*. Po uplynutí doby udržitelnosti (po pěti letech od otevření centra) bude CAA v centru moci vykonávat jakoukoliv aktivitu, což jí opět přinese další finanční prostředky.

Ačkoliv má CAA stabilně několik firem, které ji podporují finančně a v některých případech i věcně, výraznou příležitostí pro CAA představuje úspěšné vyjednání spolupráce s možným *generálním partnerem*, který by sdružení nabídl výraznější podporu.

Hrozby

Největší hrozbu pro CAA představuje *ztráta vládních dotací* a z toho plynoucí nedostatek finančních prostředků. S čerpáním vládních dotací je však spojena i celá řada dalších problémů. Jedním z nich je, že výše dotací pro daný rok není dopředu známa. O přidělení dotací na daný rok musí CAA žádat v posledním čtvrtletí (zpravidla září, říjen, listopad) roku předcházejícího. V případě, že jí dotace budou přiděleny, však CAA získá příslušné finanční prostředky až přibližně ve druhém čtvrtletí roku (obvykle květen, červen), na který o dotace žádá. Dalším problémem, který souvisí s čerpáním dotací, je skutečnost, že ačkoliv CAA penězi nedisponuje od počátku daného kalendářního roku, musí je vyčerpat do jeho konce.

Nemůže si tedy z těchto peněz vytvářet rezervu, kterou by mohla využít pro financování svých aktivit v prvním čtvrtletí roku následujícího. Vzhledem k tomu, že dotace představují značně nejistý zdroj financí, je však tvorba rezerv pro CAA, ale i jiná občanská sdružení, velmi důležitá, a musí proto hledat jiné zdroje, z nichž je možné vytvořit si rezervu (např. evropské projekty).

V oblasti financí reálně hrozí rovněž ztráta některé z firem, které CAA poskytují podporu.

Výrazné hrozby pro CAA, ale i pro lidi s handicapem plynou rovněž ze změny politického prostředí a legislativy (např. občanského zákoníku, zákonu o zaměstnanosti). Například novela zákona o zaměstnanosti, která začala platit 1. ledna 2012, zrušila kategorii osob zdravotně znevýhodněných (od 1. ledna 2012 již tedy není možné nejen o zdravotním znevýhodnění osoby rozhodnout, ale ani dříve vydaná rozhodnutí prodloužit) a tito lidé se tak nejen pro trh práce stali zcela zdravými, i když ve skutečnosti mají jistá omezení. Až osobám se zdravotním znevýhodněním skončí platnost rozhodnutí o tomto statutu (k čemuž dojde ke konci roku 2014), způsobí tato novela problémy i CAA, jelikož ta zaměstnává osoby se zdravotním znevýhodněním a dostává na ně finanční prostředky od úřadu práce.

Jistým ohrožením je rovněž stále trvající doba udržitelnosti týkající se ICSAP. V současné době totiž CAA může v centru poskytovat pouze služby, které jsou určeny cílové skupině (tzn., že nemůže veřejně propagovat cvičnou kavárnu, pronajímat společenský sál apod.), což výrazně omezuje možnost využití prostor centra. Kvůli době udržitelnosti CAA nemůže ani spustit internetový obchod, na němž by se prodávaly výrobky z chráněných dílen a který by mohl vzbudit zájem zejména u mladších lidí.

Komparativní podoba SWOT analýzy, vycházející z výše provedené analýzy, je uvedena v Tabulce 8.

Tabulka 8: SWOT analýza - komparativní podoba

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Příležitosti (O)	Uplynutí doby udržitelnosti představuje významnou příležitost pro širší využití prostor ICSAP.	Získání generálního partnera CAA může významně pomoci s řešením nedostatku finančních prostředků. Přijetí kvalifikovaného projektového manažera by mělo umožnit intenzivnější využívání evropských fondů, a tím opět řešit nedostatek finančních prostředků.

Hrozby (T)	Abilympijský zpravodaj je možné použít jako jeden z prostředků pro zviditelnění partnerů (sponzorů) CAA, a tím zabránit jejich ztrátě.	Je důležité zabránit ztrátě vládních dotací (zejména pomocí kvalitně zpracovávaných projektů), aby se neprohloubil problém s nedostatkem financí.
-------------------	--	---

Zdroj: vlastní zpracování

4.5 Analýza marketingového mixu

Tato kapitola je věnována analýze jednotlivých prvků marketingového mixu CAA, mezi které patří: produkt, cena, komunikace, distribuce, lidé, procesy a materiální prostředí.

4.5.1 Produkt

Těžiště činnosti CAA představuje poskytování sociálních služeb - sociální rehabilitace a osobní asistence. Sortiment služeb, které CAA nabízí je však mnohem širší. Mezi další služby poskytované CAA patří příprava k práci, bezbariérová doprava, konzultace bezbariérovosti, zážitkový seminář či Klub Lvíčků. Tyto stěžejní aktivity CAA jsou podrobněji popsány v dalším textu.

V budově ICSAP CAA provozuje tréninkovou restauraci s kuchyní a tréninkovou kavárnu U tiskaře Brixie. Restaurace je netradiční tím, že poskytuje pracovní uplatnění lidem znevýhodněným na trhu práce. Restaurace připravuje obědy pro zdravotně a sociálně znevýhodněné a mimo to je využívána také v rámci přípravy k práci. [21] Kavárna je otevřena i pro širokou veřejnost a jsou v ní rovněž zaměstnaní handicapovaní lidé. [13]

V budově integračního centra se nacházejí rovněž dílny - keramická a výtvarná, truhlářská a šicí. V keramické a výtvarné dílně jsou pořádány kurzy keramiky pro děti i dospělé se zdravotním a sociálním znevýhodněním. [14] Truhlářská a šicí dílna jsou využívány zejména v rámci přípravy k práci. [22]

Dalšími službami, které jsou nabízeny v budově integračního centra, jsou klasické masáže pro dospělé se zdravotním a sociálním znevýhodněním a systemická terapie, která představuje způsob odborné pomoci lidem, kteří procházejí náročnými životními situacemi. [21]

Nejnovějším projektem, kterému se CAA začala věnovat, je projekt „eSvačinky“, který byl spuštěn v září roku 2013. Cílem projektu je naučit děti na základních školách pravidelnému stravování a zajistit jim nutričně vyváženou, zdravou a také chutnou stravu.

Handicapovaní zajišťují nejen přípravu a balení, ale i rozvoz svačinek. Tento projekt by tak měl CAA umožnit vytvoření nových pracovních míst pro osoby se zdravotním postižením. Do budoucna CAA počítá s rozšířením cílové skupiny pro svačinky, které by měly být dodávány i do firem, a měla by být rovněž otevřena kamenná prodejna pro veřejnost. [30]

Ačkoliv se nejedná přímo o služby, neodmyslitelnou součástí činnosti CAA je také organizování národních abilympiád, tedy soutěžních přehlídek schopností a dovedností osob se zdravotním postižením v profesních i volnočasových aktivitách, a vydávání Abilympijského zpravodaje. [1]

Osobní asistence

Hlavním posláním této služby je umožnit lidem se zdravotním postižením setrvání v jejich přirozeném prostředí, zachování způsobu života a rozvoj jejich soběstačnosti a to prostřednictvím osobního asistenta. Cílovou skupinou pro tuto službu jsou senioři a lidé s kombinovaným, tělesným, mentálním či zdravotním postižením, kteří mají omezenou schopnost vykonávat samostatně standardní každodenní úkony.

V rámci poskytování sociálních služeb CAA spolupracuje s dalšími neziskovými organizacemi (Oblastní charita Pardubice, Centrum pro zdravotně postižené, Svítání, Dětské rehabilitační centrum Lentilka, Středisko rané péče atd.). Tato spolupráce spočívá zejména ve vzájemném předávání kontaktů zájemcům o službu osobní asistence a zájemcům o práci osobního asistenta. [32]

Statistické údaje v rámci osobní asistence za rok 2012:

- CAA nově oslovilo 9 zájemců o tuto službu.
- Smlouvu o poskytování osobní asistence nově podepsalo 6 uživatelů a ke konci roku již bylo celkem 20 uživatelů této služby.
- Uživateli této služby byli z 76% dospělí lidé, 24% uživatelů pak tvořily děti. Co se pohlaví týče, 55% uživatelů byly ženy a 45% uživatelů představovali muži.
- CAA nově oslovilo 19 zájemců o práci osobního asistenta. [32]

Sociální rehabilitace

Hlavním cílem této služby je eliminování či zmírnění příčin, které uživateli brání v jeho plnohodnotném a fungujícím začlenění do společnosti. Sociální rehabilitace se zaměřuje na rozvoj samostatnosti a společenského uplatnění cílové skupiny, kterou představují lidé se zdravotním postižením, sociálním znevýhodněním a lidé opouštějící zařízení ústavní výchovy.

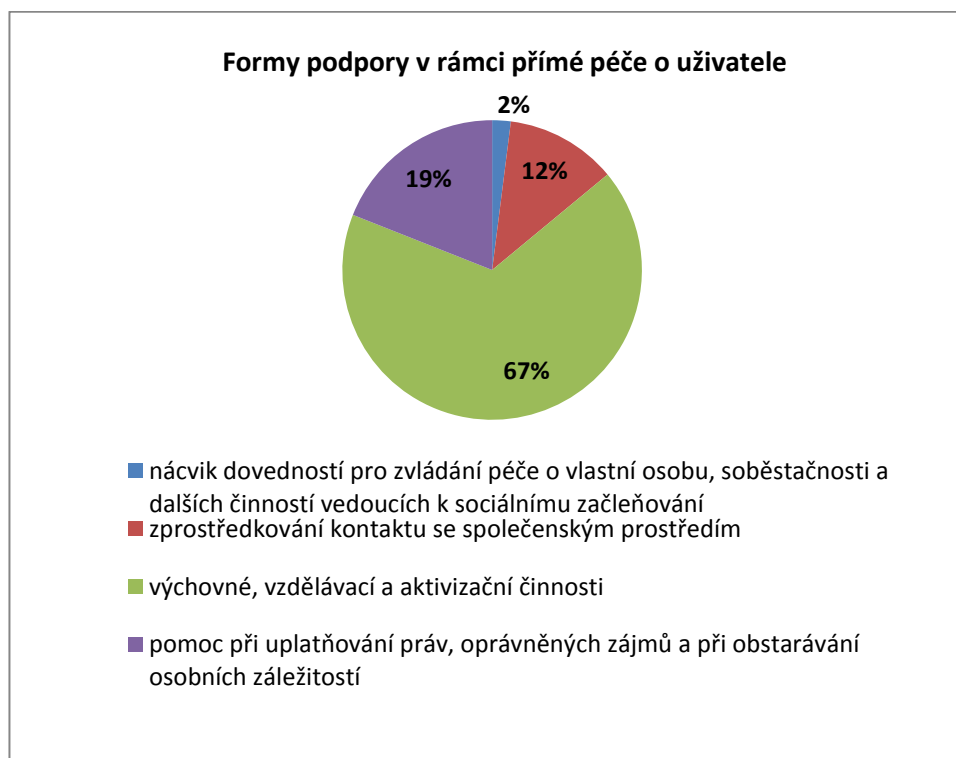
Specifikem této služby v CAA je poskytování *podpory v oblasti pracovního uplatnění*. Pracovník CAA může uživateli pomoci při sepsání životopisu, při vytipování vhodného zaměstnavatele a jeho kontaktování, může i asistovat při pohovoru se zaměstnavatelem. Mimo to může pracovník CAA uživateli také poskytnout poradenství o chráněném trhu práce, o jednotlivých typech pracovně právních vztahů, o povinnostech vůči zaměstnavateli apod. [32]

Statistické údaje v rámci sociální rehabilitace za rok 2012:

- Službu zajišťovaly a odborně garantovaly 2 sociální pracovnice.
- Bylo podpořeno celkem 94 klientů - z toho 48 mužů a 46 žen.
- Kontakt v podobě telefonátu, e-mailu, dopisu či kratší schůzky do 30 minut byl navázán v 596 případech.
- Intervence neboli schůzka trávající déle než 30 minut proběhla v 950 případech.

[32]

Podíl jednotlivých forem podpory v rámci přímé péče s uživateli na celkovém počtu podpořených uživatelů je znázorněn na Obrázku 2.



Obrázek 2: Formy podpory v rámci přímé péče

Zdroj: upraveno podle [32]

Příprava k práci

V roce 2012 CAA uskutečnila dvě přípravy k práci. Od začátku května do konce října se jednalo o šicí dílnu. Náplní této přípravy k práci bylo zvládnutí základů šití včetně souvisejících činností. Kromě praktického nácviku práce se šicím strojem bylo součástí přípravy rovněž proškolení o BOZP a v rámci teoretické části seznámení se se šicím strojem, jeho údržbou a bezpečným používáním.

V období od září do prosince se příprava k práci týkala restaurace a pomocných prací v kuchyni. V praktické části se uživatelé služby seznámili se základními činnostmi při práci v kuchyni od přípravy surovin, přes vlastní přípravu jednoduchých pokrmů až po závěrečný úklid. Součástí bylo opět proškolení o BOZP a teoretické seznámení s provozem kuchyně a obsluhou jednotlivých přístrojů.

Znalosti a dovednosti získané po absolvování těchto příprav k práci byly ověřeny praktickou zkouškou. V případě šicí dílny se jednalo o zhotovení jednoduchého výrobku, v případě restaurace o uvaření jednoduchého pokrmu. [32]

Bezbariérová doprava

Na konci srpna roku 2012 uvedla CAA do provozu nový velkoprostorový automobil značky Renault Master (zobrazený na Obrázku 3) s hydraulickou plošinou pro nástup vozíčkářů, což jí umožnilo rozšířit a zkvalitnit poskytované služby. Automobil CAA využívá, jak pro poskytování běžné přepravy, tak i pro přepravu vozíčkářů, kteří v CAA pracují nebo patří ke klientům. Díky dispečinku, který zajišťuje recepce ICSAP, je CAA schopna efektivně pokrývat požadavky zdravotně postižených osob na dopravu. CAA zajišťuje jejich dopravu k lékaři, na nákupy, či na výlety a za kulturou a to každý den v týdnu od 6 do 18 hodin. [32]



Obrázek 3: Velkoprostorový automobil

Zdroj: [32]

Konzultační a poradenská střediska bezbariérovosti

CAA zřizuje dvě konzultační a poradenská střediska bezbariérovosti, která se nacházejí v Pardubicích a Vysokém Mýtě. Pracovníci těchto středisek vykonávají celou řadu činností, např.:

- Provádějí mapování komerčních a veřejných objektů a veřejných komunikací a spolupracují se správci a majiteli těchto budov na odstranění bariér.
- Poskytují odborné konzultace, poradenství a odborné posuzování projektové dokumentace pro územní a stavební řízení dle stavebního zákona.
- Účastní se kolaudačních řízení staveb, kontrolních a závěrečných prohlídek staveb.
- Umisťují na webové stránky CAA popisy bezbariérové přístupnosti veřejných a komerčních budov ve zmapovaných městech.
- Zasílají žádosti na příslušné stavební úřady o odstranění překážek bezbariérového užívání. [32]

Statistické údaje o činnosti konzultačních a poradenských středisek za rok 2012:

- Z hlediska bezbariérovosti bylo zmapováno celkem 66 staveb.
- V rámci poskytování konzultací a poradenství bylo vypracováno 425 vyjádření a stanovisek.
- Pracovníci středisek se účastnili 115 kolaudací a kontrolních prohlídek.
- Na webové stránky CAA bylo uloženo celkem 212 popisů bezbariérové přístupnosti budov.
- Na stavební úřady pracovníci zaslali 20 žádostí o odstranění překážek bezbariérovosti. [32]

Zážitkový seminář

Posláním semináře je prezentovat účastníkům zdravotní postižení zážitkovou formou. Každý z přítomných si tedy může vyzkoušet překonávat nejrůznější obtížné situace, kterým postižený člověk musí čelit při běžných každodenních činnostech. Seminář by tak měl vést k postupnému odstraňování bariér mezi zdravými a postiženými lidmi a jejich lepšímu vzájemnému porozumění. [32]

Cílovou skupinou jsou žáci, studenti a pedagogové základních, středních, vyšších odborných a vysokých škol, a dále také pracovníci veřejné správy a jiných organizací. [33]

Statistické údaje v rámci zážitkového semináře za rok 2012:

- Během roku se uskutečnilo 58 seminářů s celkovou účastí 1717 osob. [32]

Klub Lvíček

Smyslem Klubu Lvíček je především zvyšování sebedůvěry, rozšiřování vlastních dovedností a získávání životních zkušeností. Důležitým aspektem klubu je také navázání přátelství mezi účastníky. V roce 2012 účastníci klubu navštívili Východočeské divadlo, různé výstavy a účastnili se také vybraných kulturních a společenských akcí. [32]

Statistické údaje v rámci Klubu Lvíček za rok 2012:

- Do celoročních aktivit klubu bylo zapojeno 16 lidí z Pardubic.
- Během roku proběhlo 109 setkání s celkovou účastí 618 osob. [32]

Kvalita poskytovaných služeb

Vzhledem k nehmotné povaze služeb je jejich kvalita obtížně prokazatelná. CAA se proto snaží podpořit vědomí o kvalitě poskytovaných služeb všemi dostupnými prostředky.

Jedním z nejvýznamnějších atributů, který výrazně přispěl ke zvýšení kvality služeb z pohledu uživatelů, jsou prostory nedávno postaveného ICSAP. Kromě nově vybudovaných a vybavených prostor integračního centra, je jeho další výhodou vlastní parkoviště, které se nachází přímo před vchodem do integračního centra. Výhodné je i umístění nedaleko městského centra Pardubic, což činí služby, které jsou poskytovány přímo v prostorách centra poměrně snadno dostupné.

Dalším významným atributem zvyšujícím kvalitu vnímanou uživateli jsou sami pracovníci CAA, kteří mají velmi milé a přátelské vystupování, a je na nich vidět ochota pomoci a chuť k vykonávané práci, což pomáhá navodit příjemnou atmosféru. Co se pracovníků týče, pozitivní je také existence stabilního týmu lidí, kteří mají mnoho zkušeností a jsou odborníky ve svém oboru, což přispívá k získání důvěry klientů.

Reklamace

V případě nespokojenosti s některou ze sociálních služeb má klient možnost vhodit anonymně písemnou stížnost do některé ze schránek, které jsou umístěny v budově integračního centra. Každý klient má rovněž ve smlouvě o poskytnutí sociální služby uvedeno, komu si v případě, že nebude spokojen s poskytnutou službou, stěžovat (např. u osobní asistence, si klient může stěžovat u koordinátora osobní asistence, pokud tam

neuspěje, může jít až za ředitelkou CAA). V krajním případě si nespokojený klient může jít stěžovat na krajský úřad, který poté do CAA může poslat inspekci.

4.5.2 Cena

Z rozhovoru s vedením CAA a z dostupných ceníků pro jednotlivé služby nabízené CAA lze odvodit, že u značné části svých služeb CAA patrně využívá stanovení cen podle kupujícího (uživatele). Snaží se tedy, aby ceny služeb vyhovovaly požadavkům, potřebám a zejména možnostem jejich uživatelů. Vzhledem k tomu, že u převážné většiny služeb, které CAA nabízí, jsou jejich uživateli lidé se zdravotním postižením či sociálním znevýhodněním, kteří jsou velmi často závislí pouze na invalidním důchodu, eventuálně jiných dávkách od státu, stanovuje CAA ceny těchto služeb velice nízko, často i pod úroveň nákladů, popřípadě tyto služby nejsou zpoplatněny vůbec. [10]

Přístup k tvorbě cen klíčových služeb včetně ceníků je popsán v následujícím textu. Veškeré ceny jsou uvedeny v českých korunách.

Osobní asistence

Osobní asistence je jednou ze sociálních služeb nabízených CAA. Tato služba je částečně financována z dotací Ministerstva práce a sociálních věcí, a z rozpočtu Pardubického kraje a Magistrátu města Pardubice. Zároveň je však tato služba placena i ze strany uživatele. Uživatel službu hradí vždy jednou měsíčně za skutečný počet přijatých hodin služby. K zaplacení služby může uživatel využít i prostředky z příspěvku na péči. [25]

U osobní asistence CAA využívá segmentovaných cen, přičemž ceny jsou rozlišeny podle doby, kdy je služba poskytována. Aktuální ceník této služby je obsažen v Tabulce 9.

Tabulka 9: Ceník osobní asistence

Doba poskytování služby		Cena/hodinu
Po – Pá	6:00 – 22:00	60,-
	22:00 – 6:00	65,-
So, Ne, svátek	6:00 – 22:00	65,-
	22:00 – 6:00	70,-

Zdroj: vlastní zpracování podle [25]

Sociální rehabilitace

Další ze sociálních služeb nabízených CAA je sociální rehabilitace. Tato služba je financována z dotací Magistrátu města Pardubice, Krajského úřadu Pardubického kraje

a Ministerstva práce a sociálních věcí. Uživatelům je tato služba poskytována zcela bezplatně. [27]

Bezbariérová doprava

Ceny bezbariérové dopravy jsou také segmentovány a to opět podle doby, kdy je služba poskytována, a dále podle místa, kde je poskytována (zda je poskytována mimo Pardubice, či na území Pardubic, popřípadě do jaké zóny MHD spadá). Zatímco ceny v případě dopravy po Pardubicích jsou stanoveny vždy za jednu jízdu bez ohledu na vzdálenost, cena dopravy mimo Pardubice se odvíjí od ujeté vzdálenosti. Z ceníku uvedeného v Tabulce 10 je patrné, že v současné době jsou pro dopravu po Pardubicích stanoveny totožné ceny bez ohledu na zónu, kde je doprava poskytována.

Ceník platný pro dopravu po Pardubicích

Tabulka 10: Ceník bezbariérové dopravy

Doba poskytování služby	Zóna MHD	Cena/osobu
všední dny od 6:00 do 18:00	I.	25,-
všední dny od 6:00 do 18:00	I. a II.	25,-
všední dny od 18:00 do 6:00, víkendy a svátky	I. a II.	30,-

Zdroj: vlastní zpracování podle [2]

Ceník platný pro dopravu mimo území Pardubic

- 15,-/km – do výsledné ceny se počítají kilometry mimo město Pardubice a to cesta tam i zpět [2]

Konzultace bezbariérovosti

Konzultace bezbariérovosti je další službou, na kterou CAA dostává dotace. Tato služba byla ještě nedávno poskytována bezplatně. Tíživá finanční situace však CAA donutila k jejímu zpoplatnění. Jelikož pracovníci konzultačních středisek vykonávají v rámci této služby celou řadu různých činností, které se liší svou náročností, jsou stanoveny pro různé úkony odlišné ceny, jak je zřejmé z ceníku uvedeného v Tabulce 11. Vzhledem k tomu, že je tato služba často poskytována plátcům DPH, je v ceníku uvažována cena bez DPH.

Tabulka 11: Ceník konzultace bezbariérovosti

Služba	Cena
Stanovisko k jednoduché stavbě, prodloužení platnosti stanoviska	200,- (242,- vč. DPH)
Posouzení projektové dokumentace a vydání stanoviska	500,- (605,- vč. DPH)
Konzultace k projektové dokumentaci, konzultace k bezbariérovému řešení	300,- (363,- vč. DPH)
Účast na kontrolních a závěrečných kontrolních prohlídkách	600,- (726,- vč. DPH)

Zdroj: vlastní zpracování podle [26]

Zážitkový seminář

Rovněž ceny za zážitkový seminář jsou segmentovány, tentokrát však podle cílových skupin, jimž je seminář určen. V případě seminářů organizovaných pro základní, střední a vysoké školy se jejich cena odvíjí od počtu vyučovacích hodin, po které seminář trvá, (standardně se jedná o 1, 2 nebo 3 vyučovací hodiny) bez ohledu na velikost třídy či skupiny žáků (studentů). Z ceníku uvedeného v Tabulce 12 je rovněž zřejmé, že CAA neposkytuje žádné množstevní slevy a cena roste úměrně se zvyšujícím se počtem hodin. U seminářů určených pro úředníky státní správy a samosprávy a ostatní veřejnost je cena stanovena za jednotlivce a v pevné časové dotaci. V případě zájmu o konání semináře ve specifickém prostředí či časové dotaci je cena stanovena na základě vzájemné dohody.

Ceník pro základní, střední a vysoké školy

- pro danou třídu nebo skupinu ve škole, kdy optimální je cca 16 členná skupina

Tabulka 12: Ceník zážitkového semináře pro školy

Délka semináře	Cena
1 vyučovací hodina (45 minut)	300,-
2 vyučovací hodiny (90 minut)	600,-
3 vyučovací hodiny (135 minut)	900,-

Zdroj: vlastní zpracování podle [33]

- ve specifickém prostředí nebo hodinové dotaci – cena dohodou

Ceník pro úředníky státní správy a samosprávy, ostatní veřejnost

- cena za 3 hodinový zážitkový seminář pro jednoho účastníka – 300,-
- cena semináře ve specifickém prostředí a časové dotaci – dohodou [33]

eSvačinky

Ceny svačinek se odvíjejí zejména od množství a ceny použitých surovin a náročnosti přípravy jednotlivých druhů svačinek. I zde je však patrná tendence udržet ceny svačinek co možná nejnižší, aby byly dostupné širokému okruhu zákazníků. Ceny vybraných svačinek jsou uvedeny v Tabulce 13.

Tabulka 13: Ceník svačinek

Druh svačinky	Cena
Bageta (různé druhy)	30,-
Houska (různé druhy)	15,-
Ovocná miska 70g	8,-
Ovocná miska 150 g	15,-
Ovocný salát s kokosem 180g	22,-
Mrkvový salát s jablky 150g	15,-
Zeleninový salát 180g	26,-
Zeleninový salát se šunkou 120g	17,-
Zeleninová miska 70g	10,-
Zeleninová miska 120g	15,-
Jogurt s čokoládovým müsli	17,-
Jogurt s marmeládou a piškoty	15,-
Sendviče (různé druhy)	15,-
Dalamánek se šunkou a rukolou	20,-

Zdroj: vlastní zpracování podle [23]

Platební podmínky

V současné době je poskytované služby možné hradit pouze hotově popřípadě na fakturu se splatností 14 dnů.

Výjimku představuje úhrada svačinek objednaných prostřednictvím internetu v rámci projektu „eSvačinky“. Takto objednané svačinky je možné uhradit prostřednictvím služby PayPal, či převodem z účtu.

4.5.3 Komunikace

Z výčtu propagačních aktivit získaného při rozhovoru s vedením CAA vyplynulo, že v rámci komunikace s klienty/zákazníky CAA využívá mnoha neplacených ale i placených forem propagace.

Placené formy propagace CAA využívá zejména v případě, kdy se jedná o projekt, u nějž je povinná publicita. V takovém případě je z projektu přesně určena jistá část finančních prostředků, která je na propagaci určena, a která se na ni musí vynaložit. Značnou nevýhodou však je, že je třeba dodržet mnoho velmi striktních pravidel, která se v průběhu realizace

projektu často mění v neprospěch CAA (zejména u evropských projektů), kdy stačí, aby se změnila metodika, metodik, či právník a přislíbená částka nemusí být proplacena. [10]

Reklama

Pokud jde o reklamu, využívá CAA dle možností média tištěná, zvuková (veřejnoprávní i soukromý rozhlas) i obrazová (veřejnoprávní i soukromé televizní stanice). CAA poměrně úzce spolupracuje zejména s Pardubickým deníkem a Českým rozhlasem Pardubice. Vztah s těmito médii je přitom hodně založený na osobních vazbách.

Asi nejvýznamnější reklamní médium pro CAA ale představuje internet. CAA provozuje již čtyři webové stránky, z nichž tři jsou dostupné z rozcestníku na adrese <http://www.caacz.cz/> (kromě internetového obchodu <http://www.esvacinky.cz/>). Důvodem je jednak velmi rozsáhlý záběr činností sdružení (pokud by byly veškeré informace pouze na jedné stránce, byl by obsah velmi nepřehledný a velmi dlouho by trvalo se „proklikat“ k požadovaným informacím, což by mohlo některé zájemce o služby, nebo o činnost sdružení odradit) a jednak nutnost vlastních webových stránek pro integrační centrum kvůli financování z evropského projektu.

První z těchto webových stránek, které jsou dostupné na adrese <http://www.caaos.cz/> jsou nazvané „*Česká abilympijská asociace*“. Záběr těchto stránek je asi nejširší a je věnovaný veškerým aktivitám, kterými se CAA zabývá. Jsou zde uvedeny podrobné informace o službách nabízených CAA včetně cílových skupin jednotlivých služeb a ceníků (u zpoplatněných služeb). V rámci konzultace bezbariérovosti jsou zde uvedeny i informace o přístupnosti zmapovaných objektů pro osoby se zdravotním postižením. Dále jsou zde zveřejněni partneři CAA a způsoby, jakými je možno sdružení podpořit. Nezbytností je uvedení přesné adresy integračního centra včetně mapy a dále kontaktů na pracovníky CAA. Na stránkách jsou také zveřejňovány informace o aktuálních akcích a událostech týkajících se handicapovaných osob.

Další webové stránky nesou název „*Kosatec*“. Tyto stránky se zabývají ICSAP a jsou přístupné z adresy <http://www.caakosatec.cz/>. Tyto stránky nabízí podrobné informace o chráněných dílnách, tréninkové restauraci s kuchyní a tréninkové kavárně, bezbariérové dopravě, masáží a systemické terapii. I na těchto stránkách jsou zveřejněni partneři CAA a možnosti podpory. A jsou zde uvedeny rovněž kontakty na zaměstnance CAA a aktuality.

Třetí webové stránky s názvem „*Abilympiáda*“ obsahují podrobnější informace o národních i světových abilympiádách a jejich adresa je <http://www.abilympiada.cz/>.

CAA tiskne rovněž *letáky a plakáty*, ale kvůli finančnímu omezení pouze v malém množství. V poslední době se tiskly např. letáky na propagaci zdravých svačinek.

V rámci outdoor reklamy CAA využívá nízkopodlažní *autobus MHD*, který jezdí po Pardubicích a který je potištěný reklamou zacílenou na integrační centrum, konkrétně na kavárnu U tiskaře Brixu.

Dále by CAA chtěla využívat např.: billboardy, spoty v kinech či na obrazovkách v autobusech apod., ale z finančních důvodů je nemůže využívat pravidelně. Nárazově se jí podaří na některou z těchto forem reklamy dosáhnout a to díky tomu, že se dané společnosti stanou mediálními partnery CAA. [10]

Podpora prodeje

Typické nástroje podpory prodeje CAA příliš nevyužívá. Za jistou formu podpory prodeje je možné považovat *kreativní veletrh Kreativ Pardubice 2013*, který CAA uspořádala ke konci roku 2013. Prostory na tuto akci poskytl partner CAA (ČSOB Pojišťovna) zadarmo, tudíž CAA vznikly v souvislosti s organizací této akce pouze minimální náklady. Veletrhu se účastnilo téměř 30 vystavovatelů včetně CAA. Na veletrhu si návštěvníci mohli zakoupit různé produkty pro kreativní tvoření, mozaiky, vystřihovánky apod. Mimo to probíhala v rámci veletrhu celá řada workshopů, kde si návštěvníci mohli vyzkoušet např. malování na hedvábí, ruční výrobu svíček, drátování, výrobu šperků a mnoho dalšího. [10]

Public relations

CAA se snaží působit navenek celistvě a jednotně. Jejím cílem je vytvořit určitou korporátní identitu jakou mají velké firmy. Za tímto účelem se snaží, aby na všech jejích materiálech byla stejná loga, aby hlavičkové papíry vypadaly stejně, aby v e-mailech byly stejné podpisy atd.

Jak již bylo uvedeno výše, využívání *médií* pro reklamu je založeno zejména na osobních kontaktech. CAA se proto snaží budovat a udržovat dobré vztahy s médii (poskytuje jim rozhovory, reportáže, zve je na různé akce apod.).

Vztahy s *klienty* ale i *veřejností* může CAA pozitivně ovlivnit jednak pořádáním různých akcí, ale také využíváním sociálních sítí. Poměrně výraznou akcí pořádanou u příležitosti oslav narozenin integračního centra CAA je *Den otevřených dveří*, v rámci kterého si zájemci mohou prohlédnout zázemí centra, chráněné dílny i tréninkovou restauraci. Co se sociálních sítí týče, CAA má vytvořeny účty na facebooku a twitteru, přičemž intenzivněji využívá

facebook, kde zveřejňuje pozvánky na různé akce a především mnoho fotografií z právě probíhajících nebo již uskutečněných akcí.

Pro CAA je rovněž velmi významné udržení dobrých vztahů s jejími *partnery*, kteří jí poskytují jistou finanční podporu, nebo jí bezplatně poskytují své služby. Hlavními partnery CAA jsou společnosti: BARTH - media, a.s., Elektrárny Opatovice, a.s., K2P, s.r.o., EDERA Group, a.s. a Skupina ČEZ. CAA má dále celou řadu významných partnerů. Mezi tyto partnery patří např.: FOXCONN CZ, s.r.o., STENO CZ s.r.o., Měšťanský pivovar Havlíčkův Brod a.s., Hovorka catering, s.r.o., Merit Bau CZ a.s., SYNPO, akciová společnost atd. Mediálními partnery CAA jsou Český rozhlas Pardubice, Deník či Respekt. [10]

Přímý marketing

Z nástrojů přímého marketingu CAA využívá *direct mailing*. CAA disponuje vlastní databází kontaktů, která původně vznikla v rámci pořádání abilympiády (ze soutěživých, příznivců, rozhodčích, dobrovolníků apod.) a neustále se rozšiřuje díky tomu, že při každé aktivitě či akci CAA předloží účastníkům papír, na který v případě zájmu mohou napsat svůj e-mail, čímž zároveň dávají souhlas k rozesílání informací o aktivitách a akcích CAA.

Za jednu z forem přímého marketingu lze považovat také webové stránky CAA, a to především možnost on-line objednání svačinek do škol. Za tímto účelem CAA zřídilo nový internetový obchod na adrese <http://www.esvacinky.cz>. [10]

4.5.4 Distribuce

Vzhledem k tomu, že produktem CAA jsou téměř výhradně služby, využívá sdružení pouze přímé distribuční kanály. Distribuci svých služeb CAA tedy zajišťuje sama bez využití distribučních mezičlánků. [10]

Mnoho služeb, jež CAA nabízí, je poskytováno přímo v budově ICSAP (v tomto případě jde tedy klient k poskytovateli služeb). Mezi služby poskytované v integračním centru patří: sociální rehabilitace, příprava k práci, konzultace bezbariérovosti, Klub Lvíček, klasické masáže atd.

U některých služeb však jejich podstata vyžaduje, aby byly poskytovány v terénu (v takovém případě jde poskytovatel k uživateli služby). Základna těchto služeb, co se administrativy a organizačního zajištění týče, se však nachází rovněž v integračním centru.

Jednou z těchto služeb je *osobní asistence*, která je poskytována klientům z Pardubic a okolí přímo v místě jejich bydliště.

Další službou poskytovanou v terénu je *bezbariérová doprava*, která zajišťuje přepravu klientů především v regionu Pardubice.

Rovněž konzultace bezbariérovosti je díky svému středisku ve Vysokém Mýtě poskytována i mimo budovu integračního centra. Některé z činností vykonávaných pracovníky konzultačních středisek navíc vyžadují práci v terénu (např.: mapování objektů, účast na kolaudačních a předkolaudačních řízeních staveb apod.). Každé z konzultačních středisek má přesně vymezenou územní působnost uvedenou v Tabulce 14.

Tabulka 14: Územní působnost konzultačních středisek

Konzultační středisko	Územní působnost	
	Pro územní působnost stavebních úřadů	Pro územní působnost odborů dopravy
Pardubice	Pardubice, Holice, Sezemice, Přelouč, Choltice, Dašice, Lázně Bohdaneč, Chvaletice, Chrudim, Heřmanův Městec	Pardubice, Holice, Přelouč, Chrudim
Vysoké Mýto	Vysoké Mýto, Choceň, Brandýs nad Orlicí, Proseč, Skuteč, Luže, Hlinsko, Chrast, Třemošnice, Slatiňany, Ronov nad Doubravou, Nasavrky	Vysoké Mýto, Hlinsko

Zdroj: vlastní zpracování podle[26]

V terénu jsou organizovány rovněž *zážitkové semináře*.

Dostupnost služeb

Služby nabízené CAA jsou relativně snadno dostupné, jelikož integrační centrum, v němž je poskytována velká část služeb, a které představuje základnu i pro služby poskytované v terénu, je poměrně výhodně situováno nedaleko centra Pardubic. Přímou v areálu integračního centra je navíc k dispozici bezplatné parkoviště. Nejsnáze dostupné jsou však služby poskytované přímo v terénu podle potřeb uživatelů.

4.5.5 Lidé

Z organizační struktury CAA a náplně činnosti jednotlivých pracovních pozic je zřejmé, že v CAA jsou zastoupeni zejména pracovníci obsluhující a dále pracovníci podpůrní a koncepční. Kontaktní pracovníci v CAA zastoupeni nejsou.

Klíčovou roli při poskytování služeb mají pracovníci, kteří přichází do přímého kontaktu s klienty. V případě CAA se většinou jedná o *obsluhující pracovníky*, kteří jsou sice v pravidelném kontaktu se zákazníky, ale nepodílí se na marketingových činnostech. Právě na těchto lidech nejvíce závisí, jaká bude úroveň poskytované služby, jak příjemné prostředí se jim podaří vytvořit, jak budou klienti spokojeni a zda budou chtít danou službu znovu využít. Jako příklady obsluhujících pracovníků v CAA lze uvést:

- sociální pracovníky zajišťující službu sociální rehabilitace,
- pracovníka volnočasových aktivit v Klubu Lvíček,
- lektory zážitkových seminářů,
- konzultanty bezbariérovosti v konzultačních střediscích bezbariérovosti,
- pracovníky šicí a truhlářské dílny apod.

Další významnou skupinu zaměstnanců tvoří *podpůrní zaměstnanci*, kteří nepřichází do styku s klienty a ani se nepodílí na marketingu. Jedná se především o pracovníky z takových oddělení CAA jako: účetní oddělení, personální oddělení, administrativa, údržba a úklid či kuchyně. Činnost těchto pracovníků uživatelé služeb sice přímo nevidí, nicméně i jejich činnost napomáhá k poskytování kvalitních služeb a především přispívá správnému chodu CAA.

Důležití jsou rovněž *koncepční pracovníci*, kteří téměř nepřichází do kontaktu se zákazníky, ale intenzivně se zabývají marketingovými činnostmi. V případě CAA tomuto popisu nejlépe vyhovuje funkce PR koordinátora.

Přijímání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou přijímáni na základě výběrového řízení, přičemž požadavky se liší podle pracovní pozice, na kterou se uchazeč hlásí. V případě osobních asistentů probíhá ještě navíc schůzka s budoucím uživatelem této služby, aby nedošlo k situaci, kdy si uživatel s asistentem „nesednou“.

Při výběru pracovníků CAA často spolupracuje s úřadem práce, jehož pracovníci doporučí vhodné uchazeče pro danou pracovní pozici. CAA také často zaměstnává osoby, které prošly přípravou k práci. Tito pracovníci pak v CAA buď setrvávají pouze po nějakou předem smlouvanou dobu, aby získali praxi, nebo zůstanou v CAA zaměstnání dlouhodobě. [10]

Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců je značně limitováno nedostatkem finančních prostředků. Pokud CAA disponuje volnými finančními prostředky, ponechává zpravidla svým zaměstnancům

možnost vybrat si školení dle jejich potřeby a uvážení, aby se zdokonalovali v oblastech, které oni sami považují za důležité.

U osob, které jsou zaměstnány v sociálních službách, je navíc vzdělávání povinné ze zákona. Tito pracovníci musí ročně absolvovat 24 hodin vzdělávání, z čehož musí být přibližně 8 - 12 hodin akreditovaných kurzů (liší se podle pozice), zbytek se dá doplnit organizováním vlastních kurzů pro zaměstnance, nebo praxemi a stážemi v jiných organizacích. [10]

4.5.6 Procesy

Správně fungující procesy jsou nezbytné k poskytování služeb na vysoké úrovni. Zajištění bezchybné funkce procesů je však poměrně náročné, jelikož procesy zahrnují veškeré činnosti nezbytné k zajištění služby od její přípravy až po dodání zákazníkovi. Stačí přitom, aby došlo k selhání jediné činnosti v rámci celého řetězce, a může dojít k výraznému poklesu celkové úrovně poskytované služby.

Je tedy důležité, aby CAA u každé z nabízených služeb důkladně naplánovala přesný postup a místo jejich poskytování, vybrala vhodné pracovníky s odpovídajícím odborným vzděláním a příjemným vystupováním, zvolila vhodné způsoby komunikace s klienty, zajistila příjemné prostředí pro poskytování služby (nejde-li o služby poskytované v terénu), zabezpečila poskytnutí služby ve smluvený čas a s co nejkratší čekací dobou, vytvořila systém pro vyřizování stížností atd.

Uživatel jako spoluproducent služby

Co se spoluúčasti klientů na poskytování služby týče, poskytuje CAA především služby s vysokou spoluúčastí, ale v jejím sortimentu jsou i služby s nízkou spoluúčastí.

Typickou službou, kde je nezbytná vysoká spoluúčast klienta, je osobní asistence (u osobní asistence je navíc nutné, aby si klient s asistentem přesně domluvil, jaké konkrétní činnosti bude vyžadovat). Mezi další služby s vysokou spoluúčastí patří: sociální rehabilitace (kdy, pokud chce klient pomoc při hledání práce, musí být ochoten např. poskytnout údaje do životopisu, trénovat na pohovor apod.), bezbariérová doprava, příprava k práci, Klub Lvíček atd. Z tohoto výčtu je tedy zřejmé, že služby s vysokou spoluúčastí představují zejména služby zaměřené na sociální oblast.

Mezi služby kde je spoluúčast nízká se řadí např. konzultace bezbariérovosti.

4.5.7 Materiální prostředí

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, základnou CAA je v současné době budova ICSAP, jejíž výstavba byla zahájena roku 2010 a dokončena o rok později. Z Obrázku 4 je patrné, že objekt byl vybudován v moderním designu. Budova je situována v poměrně klidné lokalitě, stranou od hlavních ulic, zároveň však nedaleko městského centra. Nespornou výhodou je také, již zmíněné, vlastní parkoviště, které k centru náleží. Vzhledem k tomu, že cílovou skupinou většiny služeb CAA jsou lidé se zdravotním postižením či sociálním znevýhodněním, je vstup do objektu i celý objekt bezbariérový.



Obrázek 4: Integroční centrum sociálních aktivit Pardubice

Zdroj: [9]

V budově se nachází zázemí pro jednotlivé služby poskytované CAA, včetně chráněných dílen, tréninkové restaurace s kuchyní a tréninkové kavárny, dále pak kanceláře zaměstnanců a vedení CAA, recepce, ve které je možné zakoupit výrobky z chráněných dílen, a společenský sál.

Interiér je laděn do světlých barev (výmalba stěn je v bílé barvě a nábytek, jímž jsou vybaveny jednotlivé místnosti, je zpravidla v dekoru světlého dřeva) a díky velkým oknům je v něm dostatek přirozeného světla. Vzhledem k tomu, že se po budově pravidelně pohybují lidé se zdravotním postižením, jsou v budově široké chodby a rovněž jednotlivé místnosti jsou vybaveny tak, aby zde byl dostatek manipulačního prostoru. Celý interiér tak působí vzdušným, prosvětleným dojmem.

Prostory, které slouží k poskytování služeb, jsou díky dotacím velice dobře vybaveny potřebnými pomůckami, přístroji a nástroji. Pouze výpočetní technika umístěná v kancelářích je poměrně zastaralá. Vzhledem k nedostatku finančních prostředků ale nákup nové výpočetní techniky není v současné době možný.

5 NÁVRH STRATEGICKÉHO PŘÍSTUPU K DOSAŽENÍ NAVRŽENÝCH CÍLŮ

Náplní této kapitoly je návrh stěžejních dlouhodobých cílů, týkajících se vybraných prvků marketingového mixu CAA, a následně navržení strategického přístupu vedoucího k dosažení těchto cílů. Vymezení cílů a strategických přístupů vychází zejména z provedené SWOT analýzy a z analýzy marketingového mixu CAA. Do návrhu dlouhodobých cílů a přístupu k jejich dosažení se promítly konkrétně tyto dva závěry uvedené v komparativní podobě SWOT analýzy:

- Uplynutí doby udržitelnosti představuje významnou příležitost pro širší využití prostor ICSAP. Na základě tohoto závěru byl vytyčen cíl v oblasti komunikace: Získat zákazníky/klienty z řad široké veřejnosti (nový segment klientů).
- Abilympijský zpravodaj je možné použít jako jeden z prostředků pro zviditelnění partnerů (sponzorů) CAA, a tím zabránit jejich ztrátě. Tento závěr byl využit v rámci návrhu strategického přístupu k dosažení cíle: Udržet dobré vztahy s partnery.

Přehled klíčových dlouhodobých cílů, k jejichž naplnění by mělo dojít v letech 2014 - 2017, je uveden v Tabulce 15. Návrh strategických přístupů k dosažení jednotlivých cílů, včetně vymezení odpovědnosti za dosažení jednotlivých cílů, je obsahem následujícího textu. Konečnou odpovědnost za naplnění všech cílů nese ředitelka CAA.

Tabulka 15: Dlouhodobé cíle CAA

Prvek marketingového mixu	Dlouhodobý cíl
Produkt	Zachovat stávající služby při současném zvýšení jejich kvality
Distribuce	Poskytovat služby i mimo území Pardubického kraje
Komunikace	Udržet dobré vztahy s partnery
	Získat zákazníky/klienty z řad široké veřejnosti (nový segment klientů)
	Zvýšit přehlednost a provázanost webových stránek
Lidé	Zvýšit odbornou způsobilost zaměstnanců
	Zlepšit řídicí dovednosti managementu
	Zvýšit motivaci zaměstnanců
Materiální prostředí	Modernizovat výpočetní techniku

Zdroj: vlastní zpracování

5.1 Produkt - návrh strategického přístupu

Vzhledem k velmi širokému portfoliu nabízených služeb a s tím souvisejícímu značnému vytížení vedoucích pracovníků CAA by další rozšiřování portfolia služeb nebylo vhodné. Dlouhodobým cílem vytyčeným v rámci produktu je tedy **zachování stávajících služeb při současném zvýšení jejich kvality**. Naplnění tohoto cíle vyžaduje u jednotlivých služeb odlišný přístup a jsou za něj odpovědní různí členové vedení či zaměstnanci CAA. V dalším textu tedy bude stručně navržen strategický přístup k dosažení tohoto cíle u vybraných stěžejních služeb CAA.

Osobní asistence

Z důvodu stárnutí populace se předpokládá, že nebude postačovat pouhé *zachování stávajícího počtu poskytovaných hodin*, ale bude třeba jejich *navýšení*. Klíčovým předpokladem pro zachování resp. rozšíření služby je zajištění finančních prostředků. Mezi možné zdroje potřebných finančních prostředků patří: dotace Magistrátu města Pardubice, Krajského úřadu, Ministerstva práce a sociálních věcí, Evropského sociálního fondu a dále prostředky od dárců či sponzorů. Dalším předpokladem pro zachování resp. rozšíření této služby je udržení stávajících klientů a získávání klientů nových. Pro zachování stávajících klientů je podstatná kontrola kvality (především v podobě zpětné vazby od klientů) a následná realizace nápravných opatření. Pro získání kontaktů na nové potenciální klienty je důležitá zejména spolupráce s dalšími neziskovými organizacemi a zdravotnickými zařízeními. Posledním, nikoliv však nepodstatným aspektem pro zachování služby, je úspěšné absolvování inspekce v případě vylosování této služby pro inspekci kvality sociálních služeb. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: koordinátor osobní asistence a PR koordinátor.

Pro zvýšení stávající úrovně této služby je nezbytné vzdělávání osobních asistentů. Za tímto účelem je třeba vypracovávat a následně vyhodnocovat plány osobního rozvoje (včetně povinného vzdělávání podle zákona o sociálních službách, kde je nezbytné dodržet povinný počet kreditů za rok). Aby se asistenti vzdělávali v oblastech, ve kterých cítí potřebu se vzdělávat, měli by být zapojeni do výběru seminářů, které následně absolvují. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: koordinátor osobní asistence.

Vzhledem k tomu, že osobní asistence je službou, kde lidský faktor hraje významnou roli při zajišťování celkové spokojenosti klientů, velice důležitá je motivace asistentů. Z tohoto důvodu je vhodné zavedení motivačního programu pro osobní asistenty v podobě finančního

ohodnocení, možnosti absolvování různých kurzů, využívání služebních vozidel, či vstupenek na kulturní akce atd.

Za naplnění by měl zodpovídat: koordinátor osobní asistence.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu klientů, kteří využili službu.

Periodické měření spokojenosti uživatelů služby např. pomocí dotazníkového šetření, které umožní odhalit vývoj spokojenosti klientů. Návrh možné podoby dotazníku pro měření spokojenosti klientů služby osobní asistence je uveden v Příloze B. Vzhledem k současnému pracovnímu vytížení pracovníků CAA a nedostatku finančních prostředků se jako nejlepší způsob distribuce dotazníku jeví jeho umístění na některý z bezplatných webových serverů např. <http://www.survio.com>, který rovnou provede i vyhodnocení zadaných odpovědí. Nevýhoda tohoto způsobu spočívá v tom, že někteří z klientů nemusí být vzhledem ke svému handicapu schopni dotazník tímto způsobem vyplnit. Vzhledem k velmi malému počtu klientů (pohybujícímu se okolo 20 klientů) by bylo vhodné oslovit s žádostí o vyplnění dotazníku všechny uživatele služby. Perioda měření by měla být 1 rok, jednak aby časté měření příliš nezatěžovalo klienty a také aby se mohla projevit případná nápravná opatření.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů s danou službou díky zvýšení kvality, což by mělo vést k posílení věrnosti stávajících klientů, eventuálně k získání nových klientů.

Sociální rehabilitace

Výraznější nárůst rozsahu této služby se do budoucna nepředpokládá. Pro *zachování služby ve stávajícím rozsahu cca 1000 intervencí/rok*, je v první řadě nezbytné zajistit finanční prostředky. Možné zdroje pro získání finančních prostředků jsou totožné jako v případě osobní asistence. Dalším klíčovým aspektem je zachování stávajícího personálního obsazení - tedy 2 sociálních pracovníků na plné úvazky. I u této služby je pro její zachování nezbytné úspěšné absolvování případné inspekce kvality sociálních služeb

Pro dosažení vyšší úrovně této služby je třeba zajistit profesní růst sociálních pracovníků dle stanovených plánů osobního rozvoje (včetně povinného vzdělávání podle zákona o sociálních službách). [10]

Za dosažení cíle by měli zodpovídat: sociální pracovníci.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu klientů, kteří využili službu.

Periodické měření spokojenosti uživatelů služby např. pomocí dotazníkového šetření, které umožní odhalit vývoj spokojenosti klientů. Způsob práce s dotazníkem by měl být analogický jako v případě osobní asistence.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů s danou službou díky zvýšení kvality, což by mělo vést k posílení věrnosti stávajících klientů, eventuálně k získání nových klientů.

Příprava k práci

Pro další *rozšiřování přípravy k zaměstnávání v obcích* je nezbytné zajistit vhodné podmínky pro rozvoj této služby včetně zajištění nezbytných finančních prostředků. Mezi možné zdroje potřebných finančních prostředků se řadí: dotace Magistrátu města Pardubice, městských a obecních úřadů, Krajského úřadu, úřadů práce a prostředky od nadací, dárců a sponzorů. Neméně důležitým předpokladem je navázání aktivní spolupráce s obecními úřady a s úřady práce. Klíčové je vytipování vhodných uchazečů, k čemuž lze využít spolupráce se službou sociální rehabilitace a dále spolupráce s úřady práce a dalšími organizacemi, jejichž činnost je zaměřena na osoby se zdravotním postižením. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: sociální pracovník.

Pro *zachování přípravy k práci v ICSAP* je stěžejní pracovat na zachování resp. opětovném vytváření podmínek pro přípravu k práci. Aby se cílová skupina osob dověděla o možnosti absolvovat přípravu k práci v ICSAP, je důležité průběžně kontaktovat úřady práce s nabídkou nových pracovních míst v ICSAP.

Za naplnění by měl zodpovídat: koordinátor přípravy k práci.

Předpoklady pro *zachování poskytování přípravy k práci na území Královehradeckého kraje*, které bylo zahájeno teprve v roce 2013, jsou obdobné jako v případě přípravy k zaměstnávání v obcích. Jedná se tedy o zajištění finančních prostředků, aktivní spolupráci s Úřadem práce v Hradci Králové a městskými a obecními úřady Královehradeckého kraje a vytipování vhodných uchazečů. [10]

Za naplnění by měli zodpovídat: sociální pracovníci.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu klientů, kteří využili službu.

Sledování počtu klientů, kteří využili službu v Královehradeckém kraji.

Periodické měření spokojenosti uživatelů služby např. pomocí dotazníkového šetření, které umožní odhalit vývoj spokojenosti klientů. Způsob práce s dotazníkem by měl být analogický jako v případě osobní asistence.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů s danou službou díky zvýšení kvality (zejména díky zlepšení přístupnosti), což by mělo vést k získání nových klientů.

Poradenská a konzultační střediska bezbariérovosti

Pro zachování a rozvoj činnosti poradenských a konzultačních středisek je opět prvořadé zajištění finančních prostředků. Mezi možné zdroje patří: dotace Magistrátu města Pardubice, městských a obecních úřadů, Krajského úřadu a prostředky od nadací, dárců a sponzorů. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: vedoucí středisek a projektový pracovník.

Důležité je pokračování v aktivní účasti v Komisi pro bezbariérovost města Pardubice a v komisi bezbariérovosti při Národní radě osob se zdravotním postižením a to zejména z důvodu získávání informací prospěšných pro činnost konzultantů ale také za účelem navazování nových kontaktů. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: vedoucí středisek a člen komise.

V oblasti rozvoje činnosti středisek, pak by mělo dojít jednak k rozšíření nabídky služeb konzultačních středisek ale také k rozšíření středisek do dalších geografických oblastí.

V rámci rozšíření činnosti středisek by mělo být zavedeno organizování vzdělávacích seminářů pro experty - architekty a projektanty, pracovníky stavebních úřadů, stavbyvedoucí, technické dozory stavby, pracovníky stavebních firem. Dále by měly být pořádány semináře pro studenty stavebních škol. Pro personální zabezpečení těchto seminářů bude nutné zajistit lektora pro semináře. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: vedoucí středisek a lektor.

Z geografického hlediska by mělo dojít ke vzniku nových středisek na území Královehradeckého a Libereckého kraje. Za účelem získání finančních prostředků na tento záměr bude třeba zpracovat žádost projektu Evropského sociálního fondu a konkretizovat jednotlivé aktivity středisek. [10]

Za naplnění by měl zodpovídat: jednatel.

Aby bylo možné personálně zabezpečit stávající činnost středisek a její rozšíření, bude nutné přijmout nové konzultanty bezbariérovosti a zajistit jejich akreditaci.

Za naplnění by měl zodpovídat: vedoucí středisek.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu klientů, kteří využili službu.

Sledování počtu klientů, kteří službu využili v Královehradeckém a Libereckém kraji.

Periodické měření spokojenosti uživatelů služby např. pomocí dotazníkového šetření, které umožní odhalit vývoj spokojenosti klientů. Způsob práce s dotazníkem by měl být analogický jako v případě osobní asistence.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů s danou službou díky zvýšení kvality (zejména díky zlepšení přístupnosti a rozšíření činnosti středisek), což by mělo vést k posílení věrnosti klientů, eventuálně k získání nových klientů.

5.2 Distribuce - návrh strategického přístupu

Dlouhodobým cílem, který byl stanoven v rámci distribuce, je **poskytování služeb i mimo území Pardubického kraje**. Vytýčení tohoto cíle vychází ze skutečnosti, že v současné době je většina služeb CAA poskytována pouze na území regionu Pardubice či Pardubického kraje. Některé z nabízených služeb však mají potenciál k rozšíření do dalších geografických oblastí (prozatím na geograficky blízká území Královehradeckého, popřípadě Libereckého kraje).

Jedná se především o ty služby, které jsou značně ojedinělé, a ani v potenciálních nových oblastech tak nejsou jiné subjekty, které by je poskytovali takovým způsobem nebo na tak vysoké úrovni jako CAA. Zavedení těchto služeb do nových oblastí by tak mohlo znamenat značný společenský přínos, a to zejména z pohledu osob se zdravotním postižením. Mezi služby, které mají potenciál, aby byly nabízeny na území dalších krajů, tak patří: příprava k práci a poradenská a konzultační střediska bezbariérovosti.

Konkrétní požadavky nezbytné k poskytování přípravy k práci na území Královehradeckého kraje a k rozšíření poradenských a konzultačních středisek bezbariérovosti na území Královehradeckého a Libereckého kraje jsou blíže specifikovány v Kapitole 5.1.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu klientů obslužených mimo území regionu Pardubice, či Pardubického kraje.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Získání nových klientů mimo území regionu Pardubice, či Pardubického kraje.

5.3 Komunikace - návrh strategického přístupu

V rámci komunikace byly vytyčeny tři dlouhodobé cíle. Prvním z těchto cílů je **udržení dobrých vztahů s partnery**, kteří jsou pro CAA velmi důležití, jelikož jí poskytují podporu ať již v podobě finančních prostředků, či bezplatného poskytování služeb a produktů. Naplnění tohoto cíle by mělo být zajištěno zejména pomocí public relations. Aby partneři CAA viděli, že jejich prostředky skutečně slouží pro podporu společensky prospěšných činností, je důležité je průběžně informovat o aktivitách CAA. Za tímto účelem je možné využít např. tyto nástroje public relations: výroční zprávy, vydávání vlastního časopisu (Abilympijského zpravodaje), webové stránky informující o jednotlivých službách i aktuálním dění v CAA, dny otevřených dveří umožňující partnerům vidět vše na vlastní oči atd. Dalším způsobem, jak podnítit zájem partnerů na zachování spolupráce s CAA, může být poskytnutí určité formy jejich zviditelnění např. uvedení jednotlivých partnerů včetně způsobu a rozsahu podpory, kterou poskytují, na svých webových stránkách nebo v Abilympijském zpravodaji, využívání loga partnerů při různých akcích pořádaných CAA apod.

Za naplnění by měl zodpovídat: PR koordinátor.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu partnerů, kteří ukončili spolupráci s CAA.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zachování spolupráce se stávajícími partnery, a tím i podpory, kterou tito partneři poskytují CAA.

Dalším cílem je **získání zákazníků/klientů z řad široké veřejnosti (nového segmentu klientů)**, pro služby poskytované, popřípadě produkty vyráběné v budově ICSAP. Některé z těchto služeb či produktů mají značný potenciál, aby mohly být poskytovány široké veřejnosti, což by CAA mohlo přinést tolik potřebné finanční prostředky. V oblasti *služeb* se jedná zejména o kavárnu U tiskaře Brixie, tréninkovou restauraci s kuchyní a klasické

masáže. Pokud jde o *produkty*, jedná se hlavně o výrobky vytvořené handicapovanými osobami v chráněných dílnách.

K dosažení tohoto cíle je třeba zahájit komunikaci směrem k široké veřejnosti jakožto k uživatelům služeb a nikoliv pouze jako k potenciálním dárcům/sponzorům. Asi nejrychlejším způsobem, jak získat nové zákazníky/klienty, je reklama, pro kterou by CAA mohla využít své stávající reklamní kanály, tedy: tištěná, zvuková i obrazová média, webové stránky, eventuálně letáky a plakáty atd. Ke zvýšení prodejnosti výrobků z chráněných dílen by mohlo přispět i spuštění nového internetového obchodu, na němž by byly tyto výrobky nabízeny. Nárazově by pak ke zvýšení prodeje výrobků mohlo přispět i pořádání veletrhů (obdobně jako tomu bylo v roce 2013), na nichž by byly mimo jiné nabízeny i výrobky z chráněných dílen.

Pozn.: Zahájení propagace (týkající se služeb poskytovaných, popřípadě produktů vyráběných v ICSAP) cílené na širokou veřejnost bude možné až po uplynutí doby udržitelnosti ICSAP.

Za naplnění by měl zodpovídat: PR koordinátor.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu nově získaných klientů/zákazníků z řad široké veřejnosti.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení tržeb, a tím i finančních prostředků potřebných pro financování služeb určených pro handicapované klienty, díky získání klientů z řad široké veřejnosti.

Webové stránky CAA v zásadě splňují základní požadavky na kvalitně vytvořené webové stránky (tedy pěkný grafický návrh, srozumitelné a věrohodné informace, přístupnost a použitelnost pro všechny návštěvníky a potenciální zákazníky, podpora různých prohlížečů a rychlé načítání). [11] Určité nedostatky lze najít v oblasti přehlednosti a vzájemné provázanosti jednotlivých stránek. Jako další dlouhodobý cíl v oblasti komunikace je tedy vytyčeno **zvýšení přehlednosti a provázanosti webových stránek**. Vzhledem k tomu, že CAA v současné době provozuje již čtyři webové stránky (včetně internetového obchodu <http://www.esvacinky.cz>), je velmi důležitá jejich vzájemná provázanost. V současné době jsou tyto stránky (kromě internetového obchodu) dostupné ze společného rozcestníku. První změnou, která se nabízí, je tedy přidání internetového obchodu do rozcestníku, aby se tak stal pro potenciální zákazníky snáze dostupný.

Pokud jde o vzájemnou provázanost jednotlivých stránek, tak ta v současné době není příliš dobrá. Ze stránek „Abilympiáda“ a „Česká abilympijská asociace“ existují odkazy na stránky „Kosatec“, a na stránkách „Česká abilympijská asociace“ je umístěn odkaz na „eSvačinky“. Tím však končí veškeré propojení těchto stránek. Zmíněné odkazy navíc nejsou příliš viditelně umístěny. Další změnou by tedy mělo být kvalitnější provázání jednotlivých stránek, kdy by na každé z těchto stránek měly být na dobře viditelném místě a stranou od okolních informací umístěny odkazy na zbývající tři webové stránky.

Pokud jde o přehlednost stránek, tak ta je ztížena zejména velkým množstvím informací umístěných na jednotlivých stránkách. Některé z těchto informací jsou navíc umístěny duplicitně, jak na stránkách „Česká abilympijská asociace“, tak i na stránkách „Kosatec“. Ke zvýšení přehlednosti by tak mohlo přispět právě odstranění těchto duplicitních informací (které by bylo možné díky důslednému provázání všech webových stránek).

Pozn.: K dosažení tohoto cíle je nezbytná součinnost jednoho z partnerů CAA, který jí vytváří webové stránky bezplatně a který by musel být ochoten navrhované změny provést.

Za naplnění by měl zodpovídat: PR koordinátor.

Způsob měření dosažení cíle:

Kontrola důsledného propojení webových stránek a redukce nadbytečných údajů vedením CAA.

Zjištění názoru návštěvníků webových stránek CAA např. pomocí krátkého dotazníkového šetření umístěného na webových stránkách CAA.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti návštěvníků/potenciálních či stávajících klientů díky snadnější orientaci a jednoduššímu vyhledávání informací na webových stránkách CAA.

5.4 Lidé - návrh strategického přístupu

V této oblasti byly vytyčeny tři dlouhodobé cíle, které souvisejí zejména s osobním rozvojem zaměstnanců a vedení CAA a jejichž naplnění by mělo vést ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Prvním cílem je **zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců**, kterého by mělo být dosaženo prostřednictvím průběžného školení a vzdělávání zaměstnanců v oblasti jejich odbornosti a eventuálně také pomocí zajištění jazykových kurzů pro zaměstnance. Vzhledem k rozsáhlému spektru činností, jimž se CAA věnuje, nelze stanovit jednotný přístup ke vzdělávání všech zaměstnanců. U každé z nabízených služeb se liší oblasti, v nichž je třeba

zaměstnance vzdělávat, a rovněž požadavky na vzdělávání. U sociálních služeb je navíc třeba zajistit povinné další vzdělávání dle zákona o sociálních službách. Za formy dalšího vzdělávání podle zákona o sociálních službách se přitom považuje:

- specializační vzdělávání zajišťované VŠ a VOŠ navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu sociální práce,
- účast v akreditovaných kurzech (akreditace MPSV),
- odborné stáže u registrovaných poskytovatelů sociálních služeb,
- účast na školicích akcích. [24]

Průběh vzdělávání zaměstnanců se vždy řídí předem stanoveným plánem osobního rozvoje. Konkrétní přístup ke vzdělávání u vybraných stěžejních služeb je blíže specifikován v rámci Kapitoly 5.1.

Za školení a vzdělávání dle nastavených systémů by měl zodpovídat: jednatel.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu absolvovaných školení a jazykových kurzů.

Periodické testování odborných znalostí zaměstnanců.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů díky vyšší úrovni poskytovaných služeb.

Dalším cílem je **zlepšení řídicích dovedností managementu**, jejichž vylepšení by mělo být dosaženo pomocí postupného školení a vzdělávání. Aby management mohl absolvovat vytipovaná vhodná školení, je třeba zajistit potřebné finanční prostředky. Možné zdroje těchto prostředků jsou: dotace a granty.

Za naplnění by měl zodpovídat: jednatel.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování počtu absolvovaných školení.

Periodické vyhodnocování teoretických znalostí manažerů, jejich schopnosti pracovat s lidmi, jejich schopnosti analyzovat problémy a nalézat řešení.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zlepšení efektivity řízení CAA, zejména díky zlepšení schopnosti vedení vidět určitou situaci jako celek včetně možných důsledků a lepšímu zvládnání nejrůznějších problémů včetně nalézání jejich řešení.

Posledním cílem je **zvýšení motivace zaměstnanců**, prostřednictvím zavedení motivačního programu pro zaměstnance. Příklad nastavení motivačního programu je uveden v Kapitole 5.1. u služby osobní asistence, kde je význam motivace zaměstnanců největší. Obdobným způsobem však lze přistupovat i k motivaci ostatních zaměstnanců. Aby bylo možné zavést motivační program, je třeba získat potřebné finanční prostředky. Mezi možné zdroje lze zařadit např.: dotace či granty.

Při volbě konkrétního způsobu motivace pro jednotlivé pracovníky je vhodné zjistit např. na základě znalosti daného zaměstnance, na základě rozhovoru s daným zaměstnancem nebo na základě krátkého dotazníku, jaká forma motivace nejvíce ovlivní pracovní výkony daného zaměstnance. Některé pracovníky může nejvíce motivovat pouhé uznání a ocenění jejich práce nadřízeným, jiné pozornost nadřízeného (ve smyslu vzájemného dialogu), jiné nejvíce motivují peněžní prostředky nebo jiné hmotné či nehmotné benefity atd.

Za naplnění by měl zodpovídat: jednatel

Způsob měření dosažení cíle:

Periodické zjišťování motivace zaměstnanců např. na základě osobního rozhovoru se zaměstnanci.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Zvýšení spokojenosti klientů díky vyšší úrovni poskytovaných služeb.

5.5 Materiální prostředí - návrh strategického přístupu

V oblasti materiálního prostředí je hlavním dlouhodobým cílem **modernizace výpočetní techniky** v kancelářích ICSAP. Výpočetní technika, kterou má CAA k dispozici, již v současné době nevyhovuje technickým požadavkům. Do budoucna tedy bude nezbytná její modernizace. Problémem však je, že pořízení výpočetní techniky pro vedení CAA a administrativní pracovníky nelze financovat pomocí dotací. Mezi možné zdroje financí tak patří zejména prostředky od dárců či sponzorů.

Za naplnění by měl zodpovídat: jednatel.

Způsob měření dosažení cíle:

Sledování absolutního počtu a procenta modernizované výpočetní techniky.

Dosažení cíle by mělo přinést:

Usnadnění každodenních činností spojených se správou CAA, zajišťovaných vedoucími a administrativními pracovníky, díky moderní výpočetní technice vybavené příslušným softwarem.

5.6 Návrh marketingového mixu pro výrobky z chráněných dílen

Tato kapitola je věnována návrhu marketingového mixu pro výrobky vytvářené handicapovanými osobami v chráněných dílnách ICSAP.

5.6.1 Produkt

Produktem jsou originální, ručně vyráběné produkty z chráněných dílen - keramické a výtvarné, truhlářské a šicí.

Sortiment keramické a výtvarné dílny je ze všech dílen nejširší a zahrnuje zejména nejrůznější dekorativní předměty, např.: vánoční ozdoby, svícny na čajové svíčky, zvonky, nástěnné hodiny, květináče, misky atd.

V sortimentu truhlářské dílny jsou zastoupeny jednodušší výrobky ze dřeva. Jedná se např. o: vařečky, podtácky pod hrnce, podnosy, kuchyňská prkénka. V nabídce jsou zastoupeny i některé složitější výrobky jako krmítka či stoličky.

Sortiment šicí dílny tvoří: polštářky, kapsáře, prostírání, kuchyňské chňapky, kabelky, kosmetické taštičky, penály apod.

Veškerý sortiment vyráběný v rámci uvedených chráněných dílen představuje spotřební zboží a zároveň zboží dlouhodobé spotřeby. Sortiment lze rozdělit na dvě hlavní skupiny výrobků, a to sice na bytové dekorace a kuchyňské doplňky.

V případě první skupiny výrobků - bytových dekorací představuje jejich:

- základní produkt: zpříjemnění, zútulnění bytových prostor,
- vlastní produkt: vysoce kvalitní provedení výrobků díky pečlivé ruční práci, originalita každého jednotlivého kusu výrobku díky ruční práci,
- rozšířený produkt: dobrý pocit z podpory činnosti handicapovaných pracovníků.

U druhé skupiny výrobků - kuchyňských doplňků tvoří:

- základní produkt: usnadnění kuchyňských prací,

- vlastní produkt: vysoce kvalitní provedení produktů díky pečlivé ruční práci, originalita každého jednotlivého kusu výrobku díky ruční práci,
- rozšíření produkt: dobrý pocit z podpory činnosti handicapovaných pracovníků.

5.6.2 Cena

Vzhledem k tomu, že cílem zahájení prodeje těchto výrobků je získání finančních prostředků, bylo by vhodné zvolit nákladovou strategii tvorby cen - konkrétně stanovení cen přírůžkou. Při stanovení ceny by CAA tedy vyšla z kalkulace nákladů na výrobek. Při kalkulaci celkových nákladů je třeba zohlednit zejména náklady na materiál potřebný k vytváření výrobků, mzdové náklady pro handicapované pracovníky a pro mistra příslušné dílny a dále poměrnou část režijních nákladů (na elektřinu, plyn, vodu) a případných nákladů na propagaci a distribuci. Následně by CAA přičetla k celkovým nákladům na výrobek požadovanou marži, a získala tak prodejní cenu výrobku.

Jelikož se jedná o výrobky, s nimiž zákazníci nemají zkušenosti, měla by CAA při uvedení výrobků do prodeje zvolit strategii zaváděcích cen, aby snáze získala nové zákazníky. Při zahájení prodeje výrobků by tedy měla stanovit nižší ceny (nikoliv však pod úroveň nákladů) a postupně je zvyšovat dokud nedosáhne požadované míry marže.

5.6.3 Komunikace

CAA by se měla snažit využívat především neplacené formy propagace jednak z důvodu, aby se příliš nenavyšovala cena jednotlivých výrobků, ale také kvůli omezeným finančním možnostem sdružení.

Samozřejmostí je viditelné umístění reklamy a odkazů na internetový obchod s výrobky z chráněných dílen na již zavedené webové stránky sdružení a na sociální síť (facebook, twitter).

Dále se nabízí využít osobních kontaktů v Pardubickém deníku a Českém rozhlasu Pardubice a v rámci rozhovorů oznámit zahájení prodeje výrobků v těchto médiích.

K propagaci výrobků z chráněných dílen v regionu Pardubice lze využít také letáky umístěné ve školách, obchodech s pomůckami pro kreativní tvorbu apod., či rozdávané na ulici. Aby byly náklady spojené s jejich tvorbou, tiskem a distribucí minimální, měly by být tyto činnosti zajišťované pracovníkem CAA - nejlépe PR koordinátorem. Návrh možné podoby letáku (včetně možné adresy internetového obchodu) je uveden v Příloze C.

Příležitostí pro propagaci výrobků v pardubickém regionu a zároveň i jejich prodej je rovněž pořádání kreativních veletrhů CAA. Předpokladem pro jejich pořádání je zajištění bezplatného poskytnutí prostor partnerem.

5.6.4 Distribuce

Rovněž oblast distribuce je ovlivněna omezenými finančními možnostmi CAA. Pokud jde o přímou distribuci, mohly by být výrobky prodávány primárně v recepci ICSAP, díky čemuž by zákazníci mohli navštívit i tréninkovou kavárnu U tiskaře Brixie a dozvědět se i o dalších službách nabízených CAA. Na druhou stranu recepce neposkytuje dostatečné prostory pro vystavení všech výrobků.

Bylo by tedy vhodné vytvoření internetového obchodu s výrobky z chráněných dílen, kde by si zákazníci mohli jednotlivé výrobky v klidu prohlédnout a následně objednat. Obchod by, kromě doručení poštou, mohl nabízet také možnost osobního odběru výrobků např. právě v recepci ICSAP.

Aby se výrobky dostaly k širšímu okruhu zákazníků, bylo by možné využít také nepřímé distribuční kanály, např. komisioní prodej, což by ale kvůli provizi prodejce vedlo buď k nutnosti zvýšit cenu, nebo snížit marži.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývá analýzou marketingového mixu občanského sdružení Česká abilympijská asociace, o.s. a následným návrhem strategického přístupu k vybraným prvkům rozšířeného marketingového mixu.

První tři kapitoly práce obsahují charakteristiku základních pojmů z oblasti marketingu, které úzce souvisí s tématem diplomové práce. První kapitola je věnována stručné charakteristice pojmu marketing, dále je zde popsán proces marketingového řízení a proces marketingového výzkumu a na závěr je uvedena obecná charakteristika marketingového mixu. Druhá kapitola se zabývá detailnější charakteristikou jednotlivých prvků marketingového mixu (4P), tedy produktu, ceny, distribuce a komunikace. Jelikož se Česká abilympijská asociace, o.s. zabývá především poskytováním služeb, třetí kapitola je věnována charakteristice služeb, jakožto specifického produktu, a dále popisu jednotlivých prvků rozšířeného marketingového mixu služeb (7P), který je oproti základnímu marketingovému mixu rozšířen o další prvky, kterými jsou: lidé, procesy a materiální prostředí.

Čtvrtá kapitola je již z převážné části věnována analýze jednotlivých prvků rozšířeného marketingového mixu České abilympijské asociace, o.s. Samotné analýze rozšířeného marketingového mixu předchází představení občanského sdružení, jeho poslání, cílů, organizačního uspořádání a stručného historického vývoje. Následuje SWOT analýza silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb České abilympijské asociace, o.s. jako celku.

Z provedené SWOT analýzy vyplývá, že mezi hlavní silné stránky patří široký sortiment služeb, z nichž některé jsou zcela ojedinělé, a dále stabilní zázemí občanského sdružení spolu se stabilním týmem odborníků. Slabé stránky spočívají zejména v nedostatku finančních prostředků, nedostatečném využívání evropských fondů a nedostatečném odborném vzdělání managementu. Největší příležitosti spočívají v intenzivnějším čerpání evropských fondů a v uplynutí doby udržitelnosti týkající se Integračního centra sociálních aktivit Pardubice. Největší hrozbu představuje ztráta vládních dotací.

Z analýzy marketingového mixu vyplynulo, že Česká abilympijská asociace, o.s. nabízí velmi široký sortiment služeb. Při stanovení cen sleduje pravděpodobně strategii stanovení cen podle kupujícího (uživatele). Využívá mnoha různých forem komunikace, jak neplacených, tak i placených. Distribuci služeb zajišťuje sama bez využití distribučních mezičlánků. Mezi jejími zaměstnanci jsou zastoupeni obsluhující, podpůrní a koncepční pracovníci. Většinu nabízených služeb představují služby s velkou spoluúčastí klientů.

Poslední kapitola obsahuje návrh dlouhodobých cílů pro vybrané prvky marketingového mixu a strategických přístupů k jejich dosažení. Návrhy vycházejí z provedené SWOT analýzy a analýzy rozšířeného marketingového mixu občanského sdružení. Pro každý z navržených cílů je, kromě strategického přístupu k jeho dosažení, vymezena také odpovědnost za dosažení daného cíle, navrženy možné způsoby měření dosažení daného cíle a vymezeny očekávané přínosy plynoucí z úspěšného naplnění cíle.

U produktu byl, vzhledem k velmi širokému portfoliu služeb a značnému vytížení vedoucích pracovníků sdružení, navržen dlouhodobý cíl: zachovat stávající služby při současném zvýšení jejich kvality. V případě distribuce byl, vzhledem k ojedinělosti a značnému potenciálu některých služeb, navržen cíl: poskytovat služby i mimo území Pardubického kraje. V oblasti komunikace bylo navrženo více cílů, z nichž za nejvýznamnější lze považovat: udržení dobrých vztahů s partnery a získání zákazníků/klientů z řad široké veřejnosti. Rovněž v případě lidí bylo navrženo více cílů, mezi které patří: zvýšení odborné způsobilosti zaměstnanců či zvýšení motivace zaměstnanců. V oblasti materiálního prostředí byl navržen cíl: modernizovat výpočetní techniku.

V souvislosti s cílem získání zákazníků/klientů z řad široké veřejnosti, byl navržen marketingový mix pro výrobky z chráněných dílen.

Provedení analýzy rozšířeného marketingového mixu včetně následného návrhu strategického přístupu k prvkům marketingového mixu bylo značně komplikováno nedostatkem údajů, které bylo vedení České abilympijské asociace, o.s. schopno poskytnout. Ucelené informace mělo vedení občanského sdružení k dispozici pouze u produktu. Analýza ostatních prvků marketingového mixu pak vycházela zejména z relevantních interních dokumentů (např. ceníků, organizační struktury apod.) a z osobní návštěvy budovy ICSAP.

Vzhledem k velkému pracovnímu vytížení vedení občanského sdružení nebylo možné získat názor vedení na předložené návrhy dlouhodobých cílů a strategických přístupů k jejich dosažení.

Cíl práce, kterým byla analýza marketingového mixu zvolené organizace a návrh strategického přístupu k jednotlivým prvkům marketingového mixu, byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Abilympiáda 2013. *Abilympiáda* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.abilympiada.cz/narodni-abilympiada/abilympiada-2013.html>
- [2] Bezbariérová doprava. *Kosatec: integrační centrum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.caakosatec.cz/nase-sluzby/bezbarierova-doprava.html>
- [3] BOUČKOVÁ, J. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [4] BOYD, H. W., O.C. WALKER a J.-C. LARRÉCHÉ. *Marketing, management: a strategic approach with a global orientation*. 2nd ed. Chicago: Irwin, 1995, 555 s. ISBN 02-561-2576-7.
- [5] DĚDKOVÁ, J. *Analýza SWOT*. [2011]. Dostupné z: http://www.kvs.tul.cz/download/educum/MZ05/VY_03_057.pdf
- [6] FORET, M., P. PROCHÁZKA, J. VACULÍK, K. KOPŘIVOVÁ a N. FORET. *Marketing - základy a postupy*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2001, 162 s. ISBN 80-722-6558-X.
- [7] HECZKOVÁ, M. *Marketing*. Distanční studijní opora, Karviná: SU OPF, 2004, 278 s. ISBN 80-7248-239-4.
- [8] HESKOVÁ, M. a P. ŠTARCHOŇ. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.
- [9] Integrační centrum Kosatec. *Pardubice* [online]. © 2013 [cit. 2013-09-16]. Dostupné z: http://www.ipardubice.cz/9_3206_integracni-centrum-kosatec-pardubice/
- [10] Interní zdroje organizace Česká abilympijská asociace, o.s.
- [11] Jak by měla vypadat kvalitní webová stránka?. *Koldasoft: snadná cesta k vlastnímu webu* [online]. © 2007 - 2014 [cit. 2014-02-14]. Dostupné z: <http://www.koldasoft.cz/pozadavky-kvalitni-stranky/>
- [12] JANEČKOVÁ, L. a M. VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 179 s. ISBN 80-716-9995-0.
- [13] Kavárna U tiskaře Brixie. *Kosatec: integrační centrum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.caakosatec.cz/nase-sluzby/kavarna.html>
- [14] Keramická a výtvarná dílna. *Kosatec: integrační centrum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.caakosatec.cz/nase-sluzby/keramicka-a-vytvarna-dilna.html>

- [15] KOTLER, P., K.L. KELLER. *Marketing management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [16] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [17] KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS a G. ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 4th European ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2005, 954 s. ISBN 978-027-3684-565.
- [18] *Marketingové aplikace*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 213 s. ISBN 80-707-9346-5.
- [19] McCARTHY, E.J. a W.D. PERREAULT. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Victoria publishing, 1995, 511 s. ISBN 80-856-0529-5.
- [20] MEFFERT, H. *Marketing - Management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [21] Naše služby. *Kosatec: integrační centrum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.caakosatec.cz/nase-sluzby/>
- [22] Naše služby. *Kosatec: integrační centrum* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.caakosatec.cz/nase-sluzby/?page=2>
- [23] Naše svačinky. *eSvačinky: školní svačiny online* [online]. © 2013 [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://www.esvacinky.cz/svacinky>
- [24] Odpovědi na časté dotazy k dalšímu vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2009 [cit. 2013-12-25]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8109/Povinne_dalsi_vzdelavani.pdf
- [25] Osobní asistence. *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/socialni-sluzby/osobni-asistence/>
- [26] Poradenské a konzultační středisko bezbariérovosti. *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/konzultace-bezbarierovosti/>
- [27] Sociální rehabilitace. *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/socialni-sluzby/socialni-rehabilitace/>
- [28] *Stanovy občanského sdružení Česká abilympijská asociace, o.s.* 2012. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/dokumenty-ke-stazeni.html>

- [29] STAŇKOVÁ, P., R. VORLOVÁ a I. VLČKOVÁ. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 156 s. ISBN 978-80-7318-927-3.
- [30] Svačinky. *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-12]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/svacinky/>
- [31] VACULÍK, J. *Základy marketingu*. Vyd. 2., dopl. a opr. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2003, 273 s. ISBN 80-7194-583-8.
- [32] *Výroční zprávy za rok 1999 - 2012*. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/vyrocnizpravy.html>
- [33] *Zážitkový seminář*. *Česká abilympijská asociace* [online]. © 2012 [cit. 2013-09-13]. Dostupné z: <http://www.caaos.cz/aktivity/zazitkovy-seminar.html>

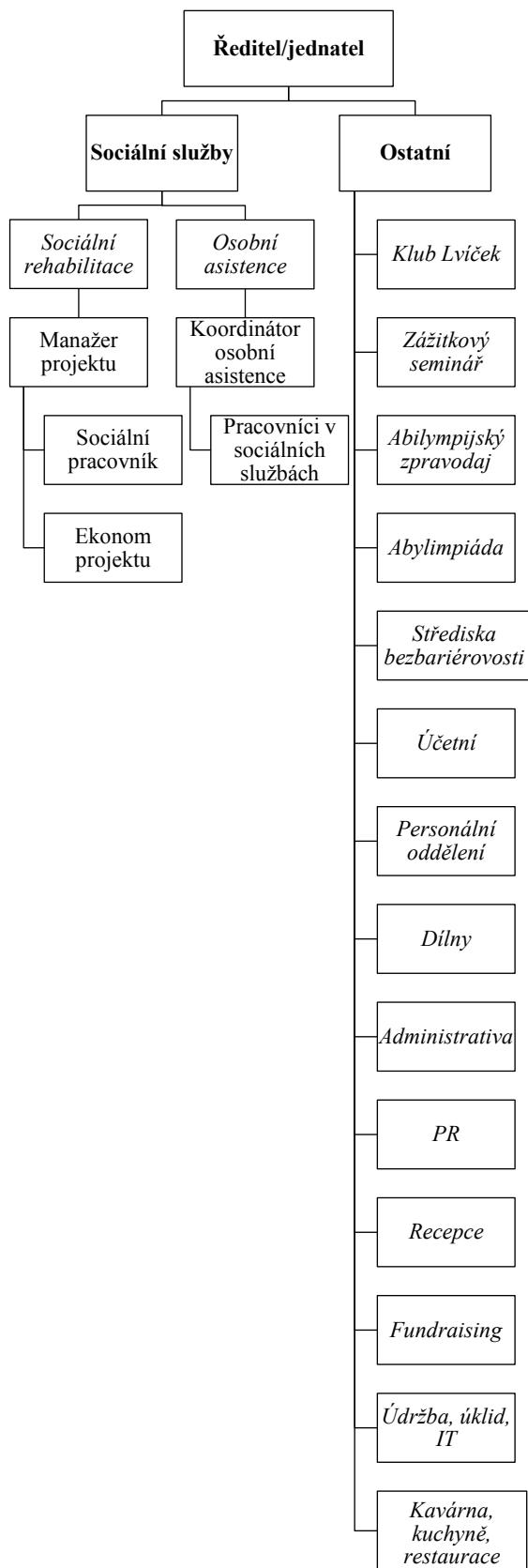
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Organizační struktura CAA

Příloha B Návrh dotazníku „Spokojenost klientů se službou osobní asistence“

Příloha C Leták pro propagaci výrobků z chráněných dílen

Příloha A



Příloha B

Vážená klientko, vážený kliente,
v rámci průzkumu „Spokojenost klientů se službou osobní asistence“ si Vás dovoluujeme požádat o vyplnění dotazníku.

Cílem průzkumu je především získat údaje o spokojenosti klientů s úrovní poskytování služby osobní asistence a o slabých místech souvisejících s jejím poskytováním, aby následně mohla být přijata odpovídající nápravná opatření.

Vyplnění dotazníku je anonymní a získaná data budou použita pouze pro účely tohoto průzkumu. Vyplnění dotazníku by nemělo zabrat více než 10 - 15 minut.

Za spolupráci a čas strávený vyplňováním dotazníku předem děkujeme.

S pozdravem

1. Jak jste se dozvěděl/a o naší službě osobní asistence?

- z internetu
- od rodinných příslušníků
- od známých
- od lékaře
- od sociální pracovnice úřadu
- jiné

2. Jak dlouho využíváte naši službu osobní asistence?

- méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 6 let
- více než 6 let

3. Jak často využíváte naši službu osobní asistence?

- denně
- několikrát za týden
- několikrát za měsíc
- několikrát za rok

4. Jakých úkonů v rámci osobní asistence využíváte?

- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu (pomoc při podávání jídla a pití, při oblékání a svlékání, při prostorové orientaci, při přesunu na lůžko nebo vozík)
- pomoc při osobní hygieně
- pomoc při zajištění stravy
- pomoc při zajištění chodu domácnosti
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (doprovázení do školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na úřady atd.)
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

5. Jak jste celkově spokojen/a se službou osobní asistence?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

6. Jak jste spokojen/a s chováním/jednáním osobního asistenta?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

7. Jak jste spokojen/a s odbornými znalostmi osobního asistenta?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

8. Jste spokojen/a s úrovní profesionality osobního asistenta?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

9. Je Vám osobní asistent k dispozici vždy, když potřebujete?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Plní osobní asistent řádně veškeré úkony sjednané ve smlouvě o poskytování služby osobní asistence?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

/Pokud jste odpověděl/a **ano**, pokračujte otázkou 16.

11. Jaký ze sjednaných úkonů osobní asistent neplní?

12. Podal/a jste stížnost u odpovědných pracovníků CAA?

- ano
- ne

/Pokud jste odpověděl/a **ne**, pokračujte otázkou 16.

13. Byla stížnost vyřešena k Vaší spokojenosti?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

/Pokud jste odpověděl/a **ano**, pokračujte otázkou 15.

14. Jaký byl důvod Vaší nespokojenosti s vyřízením Vaší stížnosti?

- vyřizování stížnosti trvalo příliš dlouho
- neochota odpovědných pracovníků stížnost řešit
- stížnost nebyla uznána
- stížnost byla uznána, ale nebyla sjednána náprava
- jiné

15. Jakou dobu pro vyřízení stížnosti považujete za uspokojivou?

- méně než 7 dní
- 7 – 14 dní
- 15 – 21 dní
- 22 dní – 1 měsíc

16. Do jaké skupiny spadáte?

- osoba s kombinovaným postižením
- osoba s mentálním postižením
- osoba s tělesným postižením
- osoba se zdravotním postižením
- senior

17. Jak hodnotíte svůj aktuální zdravotní stav?

- výborný
- dobrý
- špatný
- vážný
- jiné

18. Jste:

- žena
- muž

19. Kolik je Vám let?

- do 15
- 16 – 25
- 26 – 35
- 36 – 45
- 46 – 55
- 56 – 65
- 66 a více

20. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské
- vysokoškolské

Ještě jednou Vám děkujeme za ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Originální výrobky z chráněných dílen

Chcete podpořit dobrou věc a zároveň udělat sobě nebo svým blízkým radost
originálním, ručně vyrobeným dárečkem?

Přijďte se podívat do recepce ICSAP na adrese:

Sladkovského 2824, Pardubice,

nebo navštivte náš internetový obchod:

www.eoriginalky.cz



Česká abilympijská asociace, o.s.

Sladkovského 2824, 530 02 Pardubice

Tel.: 466 052 052, e-mail: info@caacz.cz

