

# UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

## Fakulta tělesné výchovy a sportu

Katedra kinantropologie, humanitních věd a managementu  
sportu



Bakalářská práce

### Marketingový koncept sportovně-relaxačního centra

Vedoucí práce:

Mgr. Jan Procházka

Zpracovala:

Tereza Černá

MNG TVS FTVS UK

Duben 2011

**Název:**

Marketingový koncept sportovně-relaxačního centra

**Anotace:**

Cílem práce je představit současný projekt koupacích jezer, tzv. biotopů v Praze - Radotíně. Dalším cílem je na základě vytvořené situační analýzy navrhnout možný marketingový mix pro nově vzniklý areál.

**Klíčová slova:**

Marketing, marketingový koncept, marketingový mix, koupací biotop.

**Title:**

Marketing Concept of a Sport-Relax Center

**Annotation:**

The main objective of this work is to introduce the actual project of natural swimming pools (biotopes) in Prague - Radotín. Another goal is to create a marketing mix for the new incurred sports facility using a situational analysis.

**Key words:**

Marketing, Marketing Concept, Marketing Mix, Natural Swimming Pool (Biotope).

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a použila jsem jen literaturu uvedenou v seznamu bibliografické citace.

V Praze den .....

.....

Tereza Černá

## **Poděkování**

Touto cestou chci vyjádřit poděkování všem, kteří se podíleli na tvorbě této bakalářské práce. Jmenovitě pak Mgr. Janu Procházkovi za jeho ochotu a cenné rady. Dále pak starostovi městské části Praha 16 Mgr. Karlu Hanzlíkovi a jeho místostarostovi Mgr. Miroslavu Knotkovi za jejich ochotu věnovat svůj čas mým otázkám, a především za poskytnutí těch zásadních a velmi důležitých informací. V neposlední řadě musím poděkovat za velkou pomoc svému konsultantovi Ing. Martinovi Černému.

# OBSAH

<b>1. ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>2. CÍLE A ÚKOLY .....</b>	<b>10</b>
<b>3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....</b>	<b>11</b>
3.1. MARKETING OBECNĚ .....	11
3.1.1. <i>Marketingové koncepce</i> .....	11
3.2. MARKETINGOVÝ ALGORITMUS .....	13
3.2.1. <i>Koncepční fáze</i> .....	13
Obchodní příležitosti .....	13
Marketingové filosofie .....	13
3.2.2. <i>Analytická fáze</i> .....	14
3.2.2.1. Dynamika trhu.....	14
3.2.2.2. Výkonnost trhu .....	15
3.2.2.3. Velikost trhu .....	15
3.2.2.4. Segmentace trhu.....	15
3.2.2.5. Analýza chování spotřebitele .....	17
3.2.2.6. Rozbor konkurence.....	20
3.3. MARKETING SLUŽEB .....	23
3.3.1. <i>Definování a charakteristika služeb</i> .....	23
3.3.2. <i>Marketingový mix pro služby (7P)</i> .....	25
3.4. OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST .....	28
3.4.1. <i>Založení o.p.s.</i> .....	29
3.4.2. <i>Orgány společnosti</i> .....	30
Ředitel.....	30
Správní rada .....	30
Dozorčí rada .....	30
<b>4. METODOLOGIE.....</b>	<b>32</b>
4.1. INTERVIEW .....	32
4.2. ANALÝZA DOKUMENTŮ.....	33
4.3. SITUAČNÍ ANALÝZA.....	33
4.4. SWOT ANALÝZA.....	34
<b>5. NÁVRH MARKETINGOVÉ KONCEPCE.....</b>	<b>35</b>
5.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	35
5.1.1. KOUPACÍ BIOTOP .....	37
5.1.2. POPIS SPORTOVNĚ RELAXAČNÍHO AREÁLU .....	38
5.2. SITUAČNÍ ANALÝZA.....	39
5.2.1. <i>Rozbor regionu</i> .....	39
5.2.2. <i>Analýza zákazníka</i> .....	41
5.2.3. <i>Analýza konkurence</i> .....	42
5.3. MARKETINGOVÝ MIX.....	45

5.3.1. Produkt.....	45
5.3.2. Cena.....	48
5.3.3. Distribuce .....	55
5.3.4. Propagace.....	56
5.3.5. Lidé.....	57
5.3.6. Proces .....	58
5.3.7. Prezentace (Materiálové vybavení).....	58
5.4. SWOT ANALÝZA SPORTOVNĚ-RELAXAČNÍHO AREÁLU V RADOTÍNĚ.....	60
<b>6. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ.....</b>	<b>62</b>
<b>7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>64</b>
<b>8. SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>66</b>

# 1. ÚVOD

Dlouhodobá poptávka radotínských občanů po možnosti koupání v jejich obci, vyústila v realizaci nového přírodního koupaliště na revitalizovaném území po bývalé čističce odpadních vod. V České republice je to velice ojedinělý projekt, o kterém není téměř žádné povědomí, a proto považuji za vhodné věnovat tomuto tématu bakalářskou práci.

Radotínská čistička odpadních vod byla klasickým případem tzv. brownfields<sup>1</sup>. Celý tento areál, i spolu s budovami bývalé čističky, který v posledních letech přednostně sloužil jako domov pro bezdomovce a další neadaptabilní skupiny, podmínky definující brownfields<sup>1</sup> naprosto přesně splňoval.

Docházelo zde poměrně často k pálení kabelů a jiných předmětů, dále pak k dalším, někdy i nezákonným, činnostem. Tyto skutečnosti představovaly velké nebezpečí především pro děti a dospívající mládež, která dochází do radotínské základní školy, nacházející se v těsné blízkosti bývalé čističky.

Městská část tento problém řeší dlouhodobě, bohužel celou situaci brzdilo složité vlastnictví pozemků, budov a především podniku v likvidaci. Tuto skutečnost dokládá i fakt, že už v devadesátých letech přišel tehdejší starosta, ing. Jiří Holub, s myšlenkou přestavby nádrží a budov na koupaliště. K realizaci však nemohlo dojít z výše uvedených důvodů.

Městská část ve spolupráci se správou majetku Magistrátu hl. m. Prahy (MHMP) v průběhu roku 2008 konečně dořešila všechny majetkové komplikace a podařilo se jí prosadit likvidaci a odstranění této rizikové, nejnebezpečnější lokality v Radotíně. Dnes se zde již nachází travnatá plocha, která nepředstavuje pro radotínské žádné riziko. Již roku 2008 však také začalo vedení MČ Praha 16 řešit, co dál s tímto revitalizovaným prostorem a jak ho

---

<sup>1</sup> **Brownfields** - území, které je opuštěné, ve velmi špatném stavu a na jeho ploše se nachází opuštěné chátrající budovy. Specifické je pro toto území také velká rozloha s ekologickou zátěží pro přilehlé okolí.

případně využít dále, protože hovoříme o velmi zajímavém místě, jak již bylo zmíněno, nacházejícím se v těsné blízkosti školního, ale i sportovního areálu.

Na výběr byly dvě možnosti. První varianta byla klasická parková úprava. Tato varianta však ztratila na zajímavosti, protože se jedná o prostor nacházející se v sousedství řeky Berounky a tedy i cesty podél ní. Druhou variantu navrhl architekt Jan Schlitz, který v té době spolupracoval s městskou částí na projektu „Místo u řeky“. Ten představil možnost vytvoření koupacího jezera, tzv. biotopu. Tento návrh následně získal podporu vedení radnice a prošel i jednáním v komisi stavební i životního prostředí. Na základě tohoto rozhodnutí se vydal starosta, Mgr. Karel Hanzlík, se svým zástupcem, Mgr. Miroslavem Knotkem, a členem stavební komise, Ing. Milanem Stodolou, v lednu roku 2009 navštívit, v té době jediná, dvě místa v republice, kde se nachází tato koupací jezera. Konkrétně se jednalo o oblast jižní Moravy.

Mgr. Miroslav Knotek, zástupce starosty, komentuje radotínskou situaci: „Otázka vybudování bazénu v Radotíně je poměrně dlouhodobá. Jeden z návrhů počítal s přístavbou sokolovny a vybudování 25m bazénu v rámci výstavby nového sídliště v 80. letech. Někteří obyvatelé se ptají, proč městská část postavila halu a ne bazén (pozn. v lednu 2009 byla otevřena nová multifunkční sportovní hala). Sportovní hala byla investičně mnohem méně náročná. Provozně je po roce soběstačná a její naplněnost v rozmezí září až květen je vynikající. Naproti tomu všechny pražské bazény jsou závislé na dotacích městských částí nebo magistrátu. Pro srovnání. Vstupní investice do výstavby, z Radotína nejbližšího, aquaparku na Barrandově byla přes 200 milionů korun, roční provozní dotace je okolo 5 milionů. Praha 16 má asi desetkrát menší rozpočet a mnohonásobně menší ekonomickou činnost než Praha 5. Přírodní koupací biotop se vedení radnice jeví jako přijatelná volba dle možností městské části.“ (4)

Jde o ojedinělý záměr nejen v Praze, ale i středních Čechách, a vzhledem k rozpočtovým možnostem městské části Praha 16, jak zmiňuje i Mgr. Miroslav Knotek, se rozhodla MČ Praha 16 přizvat ke spolupráci investiční oddělení odboru správy majetku MHMP. Dalším důvodem této spolupráce je i fakt, že pozemky jsou pouze ve svěřené správě MHMP. Proto také následná



dokumentace přechází pod záštitu zmíněného odboru správy majetku MHMP. Ten se rozhodl zadat tento jedinečný návrh jinému projektantovi, se kterým se však neshodl původní navrhovatel projektu, architekt Ing. Jan Schlitz.

Vzhledem k těmto faktům v současné době není jasný další vývoj tohoto projektu a také způsob jeho zainvestování MHMP. S ohledem na současnou situaci, vychází tato bakalářská práce z celkového původního návrhu Ing. Schlitze a již zrealizovaných projektů tohoto typu u nás v České republice.

## 2. CÍLE A ÚKOLY

Cíle:

- Shrnout současnou situaci marketingového prostředí areálu.
- Rozšířit nabídku služeb původního návrhu.
- Vytvořit marketingový mix nabízených služeb.
- Poskytnout zástupcům MČ Praha 16 „opěrný bod“ pro budoucí vývoj areálu.

Z těchto stanovených cílů vyplynuly následující dílčí úkoly:

- Studium odborné literatury a vysvětlení pojmů vztahujících se k danému tématu.
- Popsat metodologické metody použité v této práci.
- Uvést do problematiky koupacích biotopů.
- Vypracování základního marketingové koncepce:
  - vymezení spádové oblasti
  - představit navrhnutý stavební projekt
  - vypracovat nabídku poskytovaných služeb
  - stanovit ceny služeb
  - vytvořit personální rozvahu
  - nastítnit propagační strategii

## 3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

### 3.1. Marketing obecně

PHILIP KOTLER, 2007 „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.“ (9, str. 44)

Americká marketingová asociace, 1985 „Marketing je procesem plánování a naplňování koncepce oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečňování vzájemné výměny uspokojující potřeby jedinců.“ (9, str. 43)

PHILIP KOTLER, 2007 „Společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (11, str.40)

PETER DRUCKER, 1973 „Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného nakupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“ (9, str.44)

Z těchto definic je patrné, že hlavním úkolem marketingu je poznávání zákaznických potřeb a poskytovat mu produkty, které si sám přeje. Zákazník je ten, kdo určuje, jaký podnik bude. Jeho názor je rozhodující. Zákaznickovy pocity určují typ podniku, jeho produkty a budoucí prosperitu.

#### 3.1.1. Marketingové koncepce

V praxi dnes existuje pět koncepcí, které firmy používají pro své marketingové aktivity - výrobní, výrobová, prodejní, marketingová a koncepce společenského marketingu.

##### *Výrobní koncepce*

Tato koncepce je jednou z nejstarších filozofií prodávajících a vychází z toho, že spotřebitel požaduje výrobky, které jsou levné a široce dostupné.

V tomto případě jde kvalita stranou. Tato koncepce je užitečná ve dvou možných typech situací. První, pokud poptávka po daném výrobku je vyšší než nabídka. Tady by se měl management hledat způsob, jak zvýšit výrobu. A nebo druhá situace, když jsou výrobní náklady příliš vysoké a je nutné zlepšit produktivitu práce, aby se snížily.

#### *Výrobová koncepce*

Výrobová koncepce je přesný opak předcházející, vychází totiž z toho, že spotřebitelé si budou vybírat výrobky, které nabízejí nejvyšší kvalitu, výkon a moderní technologii. Firmy se tedy zaměřují na neustálé vylepšování svých produktů. Tato orientace na výrobek může ale vést k posedlosti technologiemi, protože manažeři věří, že technická dokonalost je klíčem k obchodnímu úspěchu.

#### *Prodejná koncepce*

Tato koncepce se obvykle používá u zboží, které by si kupující běžně nekoupil. Vychází tedy z předpokladu, že spotřebitelé nebudou kupovat dostatečné množství nabídky firmy, pokud firma nepodnikne rozsáhle prodejní a reklamní kampaně. (11, s. 49)

Cílem je tedy prodat to, co vyrobím. Ne to, co trh vyžaduje. Většina firem tuto koncepci používá ve chvíli, kdy mají nadbytečné kapacity. Ale tento marketingový přístup s sebou nese vysoká rizika. Zaměřuje se na realizaci krátkodobých prodejních transakcí, a ne na budování dlouhodobých výnosných vztahů se zákazníky.

#### *Marketingová koncepce*

Vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud dokáže rozpoznat potřeby a přání cílových trhů a poskytnout požadované uspokojení lépe než konkurence. (11, s.50)

Marketingová koncepce používá perspektivu zvenčí-dovnitř. To znamená, že začíná u dobře definovaného trhu, zaměřuje se na potřeby zákazníky, koordinuje veškeré marketingové aktivity ovlivňující zákazníka a vytváří zisk pomocí dlouhodobých vztahů se zákazníky.

### *Koncepce společenského marketingu*

Tato koncepce je z pěti marketingových filozofií nejmladší a tvrdí, že firma by měla zjistit potřeby, přání a zájmy cílových trhů. Požadované uspokojení by potom měla zajistit lépe a účinněji než konkurence takovým způsobem, aby byl zachován nebo zvýšen užitek zákazníka a především celé společnosti. (11, s. 53)

Podle koncepce společenského marketingu přehlíží čistě marketingová koncepce možné konflikty mezi krátkodobými přáními zákazníka a jeho dlouhodobým blahobytem.

## **3.2. Marketingový algoritmus**

V této práci jsem si jako podpůrný zdroj vybrala marketingový algoritmus podle doc. Čáslavové.

### **3.2.1. Koncepční fáze**

Obchodní příležitosti

Odhalení obchodní příležitosti vyplývá z analýzy a prognózy faktorů podnikatelského okolí zvoleného předmětu podnikání (marketingové studie analýza odvětví, zkušenosti jiných zemí, rostoucí poptávka po určitých produktech nebo službách, atd.). Získané podněty je třeba posoudit a vyhodnotit (analytická fáze marketingové algoritmu) před jejich podrobným rozpracováním do podoby podnikatelského projektu. (8, str. 30)

Marketingové filosofie

Ještě před začátkem podnikání si firma musí stanovit 4 základní rysy, jak se bude chovat na trhu. Jsou to specifické postoje, které pak podnik zastává na trhu. Říkáme tomu marketingová filosofie. Určuje vztah cílů a možností podniku. Cílů, které firma má a možností, které jsou podniku k dispozici. Cílem každého podniku je, aby tento vztah byl co nejvyrovnanější.

Už náš samotný podnikatelský záměr nám říká, kam mezi konkurenci se chceme zařadit. Můžeme se vydat 3 základními směry. Buď být špička v oboru, nabízet absolutní technické a kvalitní výrobky na trhu. Tady počítáme s vysokými náklady, nízkým podílem na trhu a nízkým počtem zákazníků. Zato jsou však ochotni si připlatit za kvalitu. Vydat se tímto směrem je velice

nákladné, pretože si musíme uvědomit, že dnešní doba je velmi rychlá, a technologie se neustále zlepšuje. Tedy firma, která chce být na trhu na nejvyšších stupních, musí mít svůj výzkum a vývoj, který je sám o sobě dosti nákladný.

Dalším postojem je tzv. přístup s konjunkturálním charakterem. Jedná se o dočasné zaměření na uspokojení specifických potřeb zákazníků v určitém oboru. Konjunkturální znamená, že hledáme něco výhodného na trhu. Jde o krátkodobější přístup, protože nové je jen chvíli. Firmy nemusí, a spíše nemají, příliš velký podíl na trhu. Jsou to tzv. tržní troškaři (9). Jejich nabídka hýří originalitou nápadů, často přicházejí i s nevídanou nabídkou. Kvalita produktů je sice střední a nižší, ale díky ideálnímu tržnímu kódu, mohou dosahovat vysokých zisků.

Poslední možností, jak vstoupit na trh a zařadit se mezi konkurenci, je se zaměřit na široké segmenty trhu a nabízet jim standardní nabídku. Tyto firmy se snaží mít dominantní podíl na trhu. Nenabízejí výrobky v top kvalitě, ale chtějí vyrábět s co nejnižšími náklady, aby mohl prodávat za co nejméně.

Dalšími kroky koncepční fáze je *rozsah sféry podnikatelského zájmu*. V tomto kroku se firma musí rozhodnout v jak velké oblasti chce podnikat. Na to navazuje další krok, a tou je *teritoriální působnost*. Což znamená, kde má v úmyslu operovat. Na jak velkém území a kde by chtěla působit. A posledním krokem koncepční fáze je, aby si podnikatelská jednotka předem stanovila, jakou *výši vlastního podílu na tvorbě by se chtěla podílet*.

### **3.2.2. Analytická fáze**

Úkolem této fáze marketingového algoritmu je podrobný rozbor základních charakteristických znaků trhu. Jedná se o tyto znaky:

#### *3.2.2.1. Dynamika trhu*

Princip tržního hospodářství vyjadřuje vztah mezi nabídkou, poptávkou a cenou. Z logické úvahy vyplývá, že s klesající cenou stoupne poptávka a klesá

nabídka, a naopak, že se vzrůstající cenou roste nabídka a klesá poptávka. Marketingově řízené firmy pečlivě sledují vztahy zmíněných veličin a hledají příčiny těchto tlaků. Zároveň se dopředu připravují na případné posuny poptávky.

#### 3.2.2.2. *Výkonnost trhu*

Výkonnost trhu znamená schopnost regulovat cenu a kvalitu zboží. Tato schopnost je dána 2 faktory. A to snadností vstupu na trh a snadností výstupu z něj. Výkonný trh je tehdy, pokud jsou náklady spojené se vstupem nízké, přiláká to samozřejmě větší množství firem, tzn. velkou konkurenci, a tím pádem pro zákazníka velmi výhodné. Naopak nevýkonný trh má minimální počet nově přichozích firem, které často trhu dominují, určující si ceny, rozhodují o kvalitě. Firmy si diktují podmínky, a tím má trh omezený výběr. Což je pro zákazníka nevýhodné. Především se jedná o monopoly či oligopoly.

#### 3.2.2.3. *Velikost trhu*

Velikost trhu je dána velikostí potencionální poptávky. Velikost poptávky je nutná ke stanovení minimálního podílu na trhu, kterého firma musí dosáhnout, aby se jí vyplatilo podnikat. Podíl firmy se dá jednoduše vypočítat podle následujícího vzorce; podíl na trhu = poměr tržeb firmy k tržbám v daném odvětví. Tento podíl se může vyjadřovat buď pomocí finančních, či měrných ukazatelů. Díky tomuto ukazateli se dá sledovat určitý trend vývoje velikosti poptávky, nebo také zkoumat cyklus vývoje trhu. Spojený především s opakujícími se vlivy, např. přírodní nebo společenské události.

#### 3.2.2.4. *Segmentace trhu*

Podniky, které prodávají na spotřebních trzích, si uvědomují, že nemohou oslovit všechny, kdo na těchto trzích nakupují. Je jich příliš mnoho, jsou příliš rozptýlení a příliš různorodí, pokud jde o potřeby a nákupní postupy. Segmentace trhu je tedy „kompromisem mezi hromadným marketingem, který jedná se všemi stejně, a názorem, že je potřeba pro každého použít jiné marketingové prostředky.“ (11, str. 457)

Dnes už se hromadný marketing téměř nepoužívá, místo toho ho nahradil cílený marketing - „Snaha společnosti obsloužit jednu či více skupin zákazníků sdílejících stejné potřeby nebo charakteristiky.“ (11, str. 457) Cílený marketing

má 3 hlavní fáze - tržní segmentace, tržní targeting a tržní positiong. Po určení si našeho segmentu je důležitým krokem v této fázi také, jaký má náš segment roční potenciál trhu - potenciál trhu = počet možných kupujících násobený odhadem obratu roční míry nákupu na jednoho kupce).

### **Základní proměnné používané k segmentaci spotřebních trhů**

#### **Geografické**

- region
- velikost zemí
- velikost měst
- hustota obyvatel
- klima

#### **Demografické**

- věk
- pohlaví
- velikost rodiny
- fáze životního cyklu rodiny
- příjem
- povolání
- vzdělání
- náboženské vyznání
- rasa
- národnost

#### **Psychografické**

- společenská třída
- životní styl
- osobnost

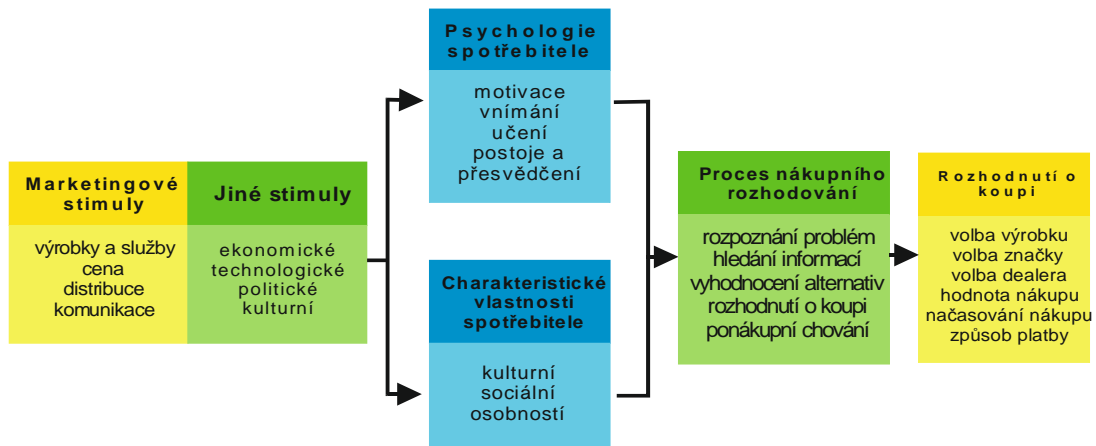
#### **Behaviorální**

- nákupní příležitost
- očekávaný užitek
- uživatelský status
- frekvence užívání
- loajalita
- připravenost
- postoj k produktu



### 3.2.2.5. Analýza chování spotřebitele

Nákupní chování spotřebitele znamená nákupní chování konečných spotřebitelů - jednotlivců a domácností, kteří kupují zboží a služby pro osobní spotřebu. (11, str. 309)



**Obrázek 1: Model chování kupujícího**

Zdroj: Keller, Kotler (2007, str. 222)

Zásadní otázkou pro marketéry je, jak spotřebitelé reagují na nejrůznější marketingové podněty, které společnosti používají. Podnik, který ví, jak budou zákazníci reagovat na různé vlastnosti produktu, ceny a reklamy, mají nad konkurencí ohromnou výhodu. Proto se firmy a vědci věnují výzkumu marketingových podnětů a reakcí spotřebitelů. Východiskem je pro ně model chování kupujícího. Marketingové podněty obsahují čtyři P marketingového mixu: produktovou, cenovou, distribuční a komunikační politiku. Ostatní podněty se týkají významných faktorů a událostí v zákaznickově prostředí: ekonomických, politických, technologických, demografických i přírodních. Úkolem marketéra je pochopit, co se děje ve vědomí spotřebitelů v době mezi přijetím vnějšího marketingového podnětu a konečným nákupním rozhodnutím. Charakteristiky kupujícího nejprve ovlivní jeho vnímání podnětů a reakci na ně. Potom samostatný rozhodovací proces ovlivní nákupní chování. Nikdy se nepodaří přesně předpovědět zákaznickovo chování, ale tyto modely mohou pomoci pochopit zákazníky, pokládat ty správné otázky a mohou naučit, jak spotřebitele ovlivnit.

Spotřebitelské nákupy jsou výrazně ovlivňovány kulturními, společenskými, osobními a psychologickými faktory. Tyto faktory nejdou nijak řídit, ale musí se brát v úvahu.



**Obrázek 2: Faktory ovlivňující chování spotřebitele**

Zdroj: Kotler (2007, str. 310)

### Kulturní faktory

Kultura, subkultura a společenská třída mají obzvláště značný vliv na kupní chování spotřebitelů. Kultura je základním východiskem ovlivňujícím přání a chování nějaké osoby. Každá kultura sestává z menších subkultur, které poskytují přesnější identifikaci a socializaci jejích členů. Tedy skupiny lidí se společnými hodnotovými systémy vytvořenými na základě společných životních zkušeností a situací. K nim patří národnosti, náboženství, rasové skupiny a geografické regiony. Téměř každá společnost má určitou strukturu společenských tříd. Společenské třídy jsou relativně homogenní skupiny hierarchicky rozdělující společnost. Jejich členové sdílejí podobné hodnoty, zájmy a vzorce chování. Společenské třídy mají několik charakteristických rysů. Za první, lidé v každé třídě mají tendenci se chovat navzájem podobně a jinak, než lidé z odlišných tříd. Liší se oděvem, způsobem řeči, preferencemi zábavy a mnoha dalšími prvky. Za druhé jsou členové podle své společenské třídy vnímány s nižším nebo s vyšším postavením. Společenská třída je charakterizována ne jednou, ale spíše kombinací více proměnných (ne jen podle příjmů a bohatství, ale i zaměstnání, vzdělání,...). Členové

společenských tříd se ale mohou v průběhu svého života přemísťovat. Rozsah této mobility se liší podle toho, jak je strnulá sociální stratifikace v dané společnosti.

### **Společenské faktory**

Chování spotřebitele je dále ovlivňováno společenskými faktory, jako jsou referenční skupiny, rodina, společenská role a postavení. Referenční skupiny určité osoby sestávají ze všech skupin, které mají přímý (osobní) nebo nepřímý vliv na její názory nebo chování. (9, str. 215)

Rodina je nejdůležitější nákupní organizační jednotkou spotřebního zboží ve společnosti a členové rodiny tvoří nejvlivnější primární referenční skupinu. Rozlišují se dva typy rodin, a to orientační rodinu. To jsou rodiče a děti. Druhým typem je tzv. reprodukční rodina, čili partner a děti.

Každá osoba patří do mnoha skupin, od rodiny po zájmové skupiny a organizace. Její postavení v každé skupině lze definovat z hlediska rolí a postavení. Role sestává z činností, které se od osoby očekávají. Každá role s sebou nese určité postavení. (9, str. 218) Lidé si vybírají výrobky, které odrážejí a sdělují jejich roli a skutečné nebo žádoucí postavení ve společnosti.

### **Osobní faktory**

Rozhodnutí kupujících je často ovlivněno i jejich osobními charakteristickými vlastnostmi. Patří k nim věk kupujícího a fáze života, zaměstnání a ekonomické okolnosti, osobnost a sebepojetí, životní styl a hodnoty.

### **Psychologické faktory**

Reakce spotřebitelů na různé marketingové stimuly podstatně ovlivňují čtyři klíčové psychologické procesy - motivace, vnímání, učení a postoje a přesvědčení.

Člověk má neustále mnoho potřeb. Některé jsou biologické, jiné zas psychologické. Potřeba se stává motivem, jakmile se dostane na dostatečný

stupeň intenzity. Přinutí jednotlivce jí uspokojit. Existují tři nejznámější teorie lidské motivace, Freudova, Maslowova a Herzbergova teorie.

Osoba s motivací je připravená jednat. To, jak bude taková osoba skutečně jednat, je však ovlivněno jejím vnímáním dané situace. Vnímání je proces, jehož prostřednictvím lidé vybírají, řadí a interpretují informace, které jim poskytují obraz okolí. (11, str. 328) Vnímání závisí nejen na fyzických podnětech, ale také na jejich vztahu k okolnímu prostředí a na vnitřním rozpoložení dané osoby. Lidé tedy mohou stejný podnět vnímat jiným způsobem vzhledem ke třem procesům vnímání: selektivní pozornosti, selektivnímu zkrácení a selektivní paměti.

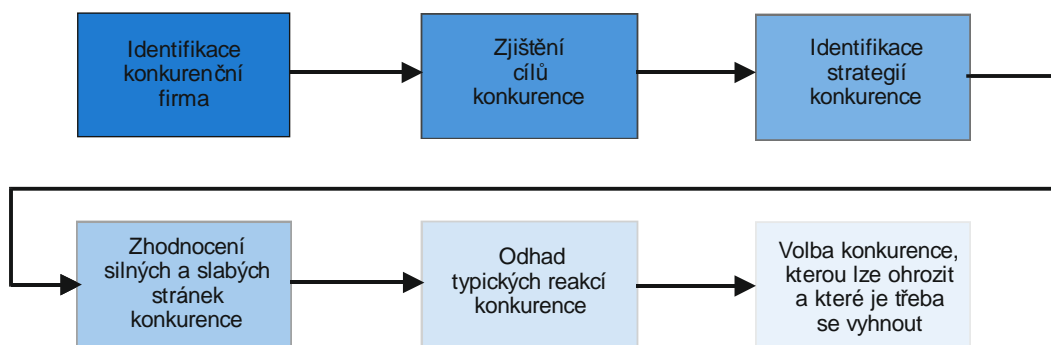
Jednáním se člověk učí. Učení popisuje změny v chování jednotlivce vyvolané zkušenostmi. Většina lidského chování je naučená. Teoretici učení se domnívají, že k učení dochází vzájemným působením motivů, podnětů, náznaků a donucování. V důsledku teorie učení marketéři vědí, že mohou vytvořit poptávku po určitém výrobku tím, že ho spojí se silnými podněty. Využijí přitom motivující náznaky a použijí pozitivních donucovacích prostředků.

Lidé získávají postoje a přesvědčení na základě jednání a učení. Ty zase ovlivňují jejich nákupní chování. Přesvědčení je mínění jednotlivce o určité skutečnosti. (11, str. 331) Marketingoví specialisté se zajímají o přesvědčení, která lidé zaujmají vůči určitým výrobkům a službám, protože tato přesvědčení vytváří image produktu a značky, což ovlivňuje nákupní chování. Postoje lidí se týkají téměř všechno, náboženství, politiky, oblečení, hudby, jídla,... Postoj vyjadřuje relativně konzistentní pozitivní nebo negativní hodnocení, pocity a tendence vůči určitému předmětu nebo myšlence. Na základě postojů si lidé vytvářejí příznivý nebo naopak nepříznivý názor na věci a jsou jimi přitahováni nebo odpuzováni.

#### *3.2.2.6. Rozbor konkurence*

Pochopit zákazníky nestačí. V dnešní době si každá firma musí všimnout svých konkurentů, stejně tak jako si všimají svých cílových zákazníků. Prvním takovým krokem je analýza konkurence - „Proces identifikace klíčových konkurentů: hodnocení jejich cílů, strategií, silných a slabých stránek a typických reakcí; volba konkurentů, které lze ohrozit a kterým je třeba se

vyhnout.“ (11, str. 568) Firma potřebuje zjistit o své konkurenci všechno, co lze. Neustále musí srovnávat své produkty, ceny, distribuční kanály a způsoby komunikace se svými nejbližšími konkurenty. Musí se ptát: Kdo jsou naši konkurenti? Jaké mají cíle? Jaké jsou jejich strategie? Jaké mají silné a slabé stránky? Jak obvykle reagují? Ale také staří a velikost firmy, počet jejich zaměstnanců, počet poboček, objem prodeje, zastavěnou plochu, početní obsazení pracovních úseků, technickou a vývojovou základnu, počty prodejních zástupců, přístrojové a strojní vybavení, rozsah použití výpočetní techniky, roční objem investic, mezinárodní zkušenosti, průměrný věk zaměstnanců, poloha ve vztahu k hlavním komunikacím, hodnotu nemovitostí, věk vlastníků, atd. Obr. 3 uvádí hlavní kroky při analýze konkurence.



**Obrázek 3: Kroky při analýze konkurence**

Zdroj: Kotler (2007, str. 569)

P. Kotler klasifikuje 4 úrovně konkurence podle *nahraditelnosti produktů*:

- Konkurence značek - konkurentem jsou ty firmy, které nabízejí podobné výrobky a služby stejným zákazníkům za podobné ceny
- Odvětvová konkurence - zde jsou konkurentem ty firmy, které vyrábí stejnou třídu výrobků, které jsou schopny se navzájem substituovat a mají vysokou pružnost poptávky. Tady se posuzuje počet prodejců, stupeň diferenciací výrobků a služeb, bariéry vstupu, nákladová struktura, vertikální integrace, stupeň globalizace. Existují 4 typy odvětvové konkurence:

- ryzí monopolie
- oligopolie
- monopolistická konkurence
- dokonalá konkurence
- Konkurence formy - tato konkurence vzniká tehdy, jestliže firma považuje za své konkurenty všechny firmy, které nabízejí stejnou službu
- Konkurence rodu - u tohoto typu konkurence firma považuje za své konkurenty všechny ostatní firmy, které soupeří o zákazníkovi peníze

V rámci marketingové strategie, které prezentují určitý myšlenkový potenciál, marketing rozlišuje 4 typy konkurentů:

- Laxní konkurent - podnik s tímto potenciálem nereaguje rychle ani výrazně na pohyb konkurence.
- Vybíravý konkurent - takto myslící firma reaguje pouze na určité formy konkurenčního útoku a ostatních si nevšímá.
- Konkurent tygr - okamžitě reaguje na jakékoli ohrožení svého tržního podílu, vynakládá na to ohromné finanční prostředky, zabývá se jakoukoli změnou konkurence a reaguje protiútokem se snahou důsledné ochrany značky.
- Scholastický konkurent - takovýto konkurent vykazuje naprosto nepředvídatelný způsob reakce, někdy zareaguje, někdy ne. Jeho jednání se dá těžko předvídat.

Existuje několik doporučených metod, jak výše zmiňované informace o konkurenci zjišťovat:

- Neformální rozhovory se zaměstnanci konkurenční firmy - doporučují se zejména zaměstnanci, kteří nejsou vázáni vysokou loajalitou, např. studenti na brigádách.
- Head hunting - tzv. lovení hlav, neboli přetahování mozků; Jde o přetahování vedoucích pracovníků konkurenčních firem a získání jejich know-how.
- Rozhovory s lidmi, kteří s konkurencí obchodují - tím se myslí např. rozhovory s dealery.

- Získávání informací z veřejných zdrojů - informace z reklam, recenzí, odborných pojednání.
- Sledováním konkurenčních výrobků nebo služeb - firma si např. koupí konkurenční výrobek a prozkoumá ho.

### 3.3. Marketing služeb

Philip Kotler ve své publikaci *Moderní marketing* (2007) uvádí jako jeden z významných trendů posledních let právě fenomenální růst služeb. Tento posun směrem k ekonomice služeb připisuje z velké části skutečnosti, že lidé mají více peněz a volného času a že se na trhu objevují stále složitější výrobky, které služby vyžadují. Jednotlivé obory služeb se ale navzájem výrazně liší. Velký rozdíl je samozřejmě v porovnání nabízených služeb u státního sektoru (zákonodárství, armáda, policie, poštovní služby, hasičské sbory, školství,...), soukromého neziskového sektoru (muzea, univerzity, církve, nadace, charity, nemocnice) a velkou částí ziskově orientovaných organizací (aerolinky, banky, hotely, pojišťovny, konzultantské služby, zábavní průmysl, reklamní agentury nebo maloobchody...).

#### 3.3.1. Definování a charakteristika služeb

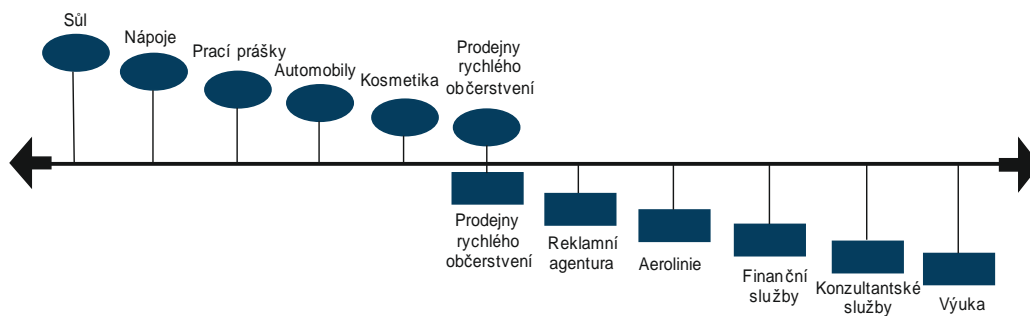
*„Služba je jakákoli aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s fyzickým výrobkem.“* (11, str. 710)

Podíl služeb na celkovém produktu může být tedy různý. Podle Kotlera jen zřídka najdeme čistou službu, a nebo jen čisté zboží. K lepšímu vysvětlení používá tzv. kontinuum hmotných nehmotných aspektů zboží a služeb (Obr. 4). Pohybem v tomto kontinuu a změnou rovnováhy hmotných a nehmotných prvků nabídky se mohou firmy odlišit od konkurence. Kotler rozděluje pět kategorií nabídek:

- Čistě hmotné zboží
- Hmotné zboží doprovázené jednou či více službami
- Hybridní nabídka
- Služba doprovázená drobným zbožím

- Čistá služba

Široké spektrum nabízených služeb znamená, že se jejich poskytovatelé musí při snaze o získání a udržení konkurenční výhody zaměřit na problémy specifické pro dané služby. Navzdory tomu však mají služby i celou řadu jedinečných charakteristik, které je třeba při návrhu marketingových programů zohlednit.



**Obrázek 4: Kontinuum hmotných a nehmotných aspektů zboží a služeb**

Zdroj: Kotler (2007, str. 710)

V souvislosti s tím bylo nutné provést určité úpravy v oblasti marketingové strategie. Oblastí, které se změny významným způsobem dotkly, bylo formulování prvků marketingového mixu pro služby. Marketingový mix, 4P – product, price, place, promotion, který byl původně vyvinut pro výrobní podniky, byl modifikován a rozšířen. Modifikace klasického 4P byla vyvolána potřebou přizpůsobit soubor nástrojů následujícím charakteristikám:

- nehmotnost – to znamená, že si danou službu nemůžeme předem prohlédnout, ochutnat, poslechnout nebo se jich nějak dotknout
- neoddělitelnost – samotné poskytnutí služby a její spotřeba je souběžná činnost, a tím pádem nelze tyto dvě činnosti nějakým způsobem oddělit
- proměnlivost – úroveň provedení služby závisí na tom, kdy, kde, jak a kým je poskytována
- pomíjivost – službu nelze skladovat pro budoucí prodej či použití



- absenci vlastnictví – zákazník má pouze přístup k využití dané služby, nevlastní ji

### **3.3.2. Marketingový mix pro služby (7P)**

Marketingový mix, jako soubor nástrojů marketingu, umožňuje budování dlouhodobě udržitelné konkurenční výhody podniku na trhu a zároveň má umožnit maximální uspokojení potřeb a požadavků zákazníka při respektování určitých stanovených pravidel. Plné uspokojení potřeb zákazníků je možné jedině naplněním očekávané úrovně kvality zboží a služeb. K tomu napomáhá marketing, který pomocí výzkumů identifikuje očekávání zákazníka týkající se kvality produktu a následně zabudovává tato očekávání do konkrétních marketingových programů, plánů a strategie. (23)

#### **Produkt (Product)**

Pod pojmem produkt si nesmíme představit pouze něco hmotného. Yveta Horáková popisuje produkt následovně: „*Produktem rozumíme hmotný i nehmotný statek, jenž je předmětem zájmu určité skupiny osob či organizací, produktem je tedy výrobek, služba, myšlenka, volební program, atd.*“ V marketingu je tedy produkt brát v mnohem měřítku, než je tomu tak v běžném životě. Pod tímto termínem se skrývá celková nabídka zákazníkovi, nejen tedy zboží a služby, ale dokonce i další abstraktní nebo symbolické skutečnosti (např. prestiž, obchodní značka, kultura prodeje, atd.).

#### **Cena (Price)**

Všechny produkty, tedy výrobky i služby, mají cenu. V nejužším slova smyslu je tedy cena peněžní částka účtovaná za výrobek nebo službu. V širším smyslu je cena souhrnem všech hodnot, které zákazníci vymění za užitek z vlastnictví nebo užívání výrobku či služby. (11, str. 748)

Firma požaduje takovou cenu, která není příliš nízká na to, aby umožnila vytvořit zisk, ale také nesmí být tak vysoká, že po daném zboží či službě nebude poptávka. Spodní hranici této úrovně tvoří výrobní náklady, horní hranici pak hodnota vnímaná zákazníkem. Firma si při tvorbě ceny může vybrat z několika možných obecných postupů. Tyto postupy rozděluje Kotler do třech základních skupin, podle toho, který základní faktor cenotvorby obsahuje.

### **1. Nákladově orientovaný přístup**

- cena s přírůžkou
- analýza bodu zvratu
- cílová rentabilita

### **2. Stanovení cen podle kupujícího**

- ceny podle vnímané hodnoty

### **3. Stanovení cen podle konkurence**

- běžná sazba
- obálková metoda

V této práci se podrobněji zabývám jen „běžnou sazbou“ z poslední zmíněné skupiny. A to z toho důvodu, že ve svém projektu použiji právě tuto metodu.

#### *Stanovení ceny podle konkurence – běžná cena*

Pokud firma sleduje strategii běžné ceny, stanovuje své ceny hlavně podle cen konkurence a nikoli podle nákladů firmy nebo poptávky. Jejím požadavkem může být stanovovat ceny stejné, vyšší nebo nižší než konkurence. Při výběru této metody však firmy nemají velkou kontrolu nad svými příjmy. I tak může být stanovení cen pomocí běžné ceny celkem populární. Pokud je například těžké měřit elasticitu poptávky, mají firmy pocit, že běžná cena představuje kolektivní rozhodnutí odvětví o ceně, která přinese odpovídající výnos. Mohou také nabýt pocitu, že běžná cena zabrání vzniku cenových válek. (11, str. 772)

#### **Distribuce (Place)**

Samotné zhotovení produktů ještě neznamená, že si daný produkt někdo koupí. Produkty se k zákazníkům dostávají pomocí tzv. distribučních cest. Ty představují spojení mezi výrobcem a spotřebitelem. Díky distribučním cestám se umožní dostupnost produktů na správném místě, ve správný čas, ve správném množství a ve správné kvalitě. Jedná se o souhrn prostředníků a zprostředkovatelů, tzv. mezičlánků. (19, str. 227)

## **Propagace (Promotion)**

V praxi se používají dva druhy komunikačních strategií, strategie tlaku a strategie tahu. První zmiňovaná je založena na využití především osobního prodeje a na podpoře prodeje. Je využívána především v situacích, kdy nejdůležitější roli v rozhodování zákazníka o koupi hraje místo prodeje. Druhá strategie, strategie tahu, využívá především reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, aby oslovila spotřebitele, u kterých chce vyvolat poptávku po produktu u maloobchodních podniků. (19, str. 258)

## **Lidé (People)**

Základním prvkem pro jakékoli poskytování služeb je použití vhodných zaměstnanců a osob. Nábor těch správných zaměstnanců a jejich následné školení v oblasti poskytování služeb je nezbytné, aby firma získala na trhu konkurenční výhodu. Zaměstnanci by měli mít odpovídající interpersonální dovednosti a schopnosti a být zdvořilí při poskytování služeb, za které si zákazník platí.

## **Proces (Process)**

Týká se metod a procesů poskytování služeb. Pod tím si můžeme představit např. znalosti o tom, zda jsou služby zákazníkům užitečné, jsou-li poskytovány včas a jestli mají zákazníci dostatek informací o daných službách.

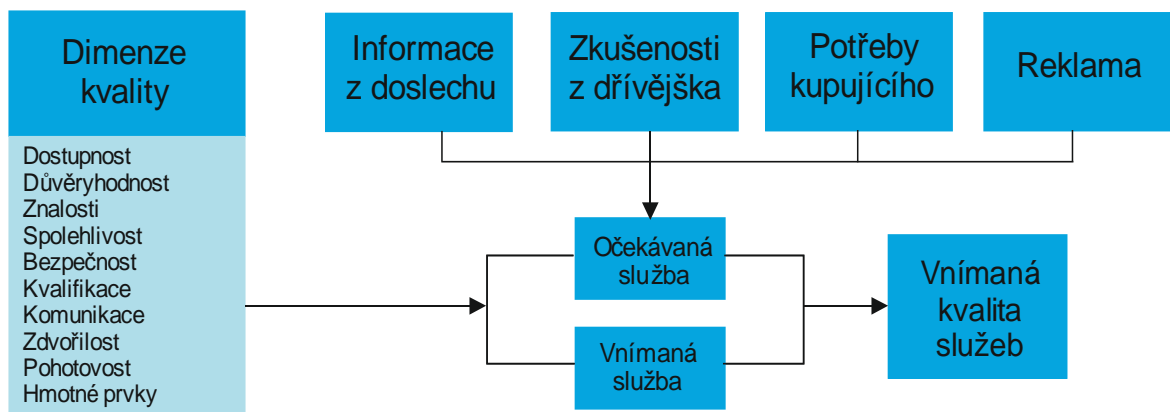
## **Materiální vybavení (Physical Evidence, Presentation)**

Posledním prvkem marketingové mixu služeb je neméně důležitý. Jak již bylo řečeno, služby jsou nehmotné. Zabývá se rozvojem technického zázemí a prostředí. Jedná se např. o příjemnou atmosféru, kvalitní vybavení interiéru, ale i vnější vzhled, atd.

Ke zvýšení kvality svých služeb si musí poskytovatelé nejdříve určit klíčové faktory určující jejich vnímanou kvalitu. Tedy taková kritéria, na nichž zákazníci zakládají své posuzování kvality. Kotler, na základě jisté významné studie, uvádí 10 klíčových faktorů určující vnímanou kvalitu služeb.

- *dostupnost* – jak snadné je získat přístup k dané službě a zda je poskytována včas

- *důvěryhodnost* – zda je společnost důvěryhodná
- *znalosti* – jestli rozumí poskytovatel služby skutečně potřebám zákazníků
- *spolehlivost* – jak spolehliví a konzistentně poskytovaná je daná služby
- *bezpečnost* – jak je služba riziková
- *kvalifikace* – zda má personál dostatečné znalosti a dovednosti pro poskytování kvalitní služby
- *komunikace* – jak dobře společnost vysvětlila své služby
- *zdvořilost* – jestli je personál zdvořilý, pozorný a citlivý k potřebám zákazníků
- *pohotovost* – zda je personál ochotný a poskytuje služby dostatečně rychle
- *hmotné prvky* – zda vypovídá vzhled personálu, fyzické prostředí a další hmotné prvky o vysoké kvalitě služby



**Obrázek 5: Klíčové faktory určující vnímanou kvalitu služeb**

Zdroj: Kotler (2007, str. 727)

### 3.4. Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost je upravena zákonem č. 231/2010, kterým se změnil zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Výňatek ze zákona:

*„Obecně prospěšná společnost je právnická osoba, která poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch svým zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců a musí být použit na poskytování obecně prospěšných služeb, pro které byla obecně prospěšná společnost založena.“*

*„Název obecně prospěšné společnosti musí obsahovat označení „obecně prospěšná společnost“ nebo jeho zkratku „o. p. s.“ Jiné osoby nesmějí ve svém názvu nebo obchodní firmě toto označení používat.“*

### **3.4.1. Založení o.p.s.**

Tento druh společnosti může založit fyzická i právnická osoba a stát (Česká republika). Základním dokumentem pro založení společnosti je zakládací smlouva, v případě více zakladatelů, a nebo zakládací listina při založení pouze jedním subjektem. Příklad, jak může zakládací listina vypadat, je v příloze č.2

Vznik o.p.s. je uskutečněn v den zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností. Ten vede tzv. „rejstříkový soud“ (18), který je určen zvláštním zákonem k vedení obchodního rejstříku. Návrh na zápis do rejstříku podává zakladatel a musí být podán do 90 dnů od založení o.p.s. Zákon neurčuje, jaké služby jsou obecně prospěšné. Míru obecné prospěšnosti posuzuje soudce při rozhodování o zápisu OPS do rejstříku.

Do rejstříku se podle § 5 odst. 3 zmíněného zákona zapisují tyto údaje:

- název, sídlo a identifikační číslo osoby obecně prospěšné společnosti
- název, sídlo a identifikační číslo osoby zakladatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo, popřípadě datum narození zahraničního zakladatele,
- jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo členů správní rady

- jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt ředitele
- druh obecně prospěšných služeb, k jejichž poskytování byla obecně prospěšná společnost založena, a předmět doplňkové činnosti, bude-li provozována
- jméno, popřípadě jména a příjmení, rodné číslo a trvalý pobyt členů dozorčí rady
- Pokud obecně prospěšná společnost bude vykonávat činnosti, k jejichž výkonu se vyžadují zvláštní podmínky, popřípadě způsob jejich provádění, je zakladatel povinen splnění těchto skutečností prokázat.

### **3.4.2. Orgány společnosti**

#### Ředitel

Statutárním orgánem společnosti je ředitel. Ten řídí činnost obecně prospěšné společnosti a jedná jejím jménem. Ředitele jmenuje a odvolává správní rada

#### Správní rada

Správní radu musí tvořit nejméně tři členové a její počet musí být dělitelný třemi. Funkční období členů správní rady je 3leté. Ze svého středu si volí členové správní rady předsedu, který svolává a řídí jednání správní rady. V jejich kompetencích je rozhodovat o zrušení obecně prospěšné společnosti, přechodu práv a povinností zakladatele stanovených tímto zákonem na jinou osobu, zanikne-li jediný zakladatel bez právního nástupce nebo zemře-li jediný zakladatel a nestanoví-li zakládací listina jinak.

#### Dozorčí rada

Úkoly dozorčí rady podle § 16 odst. 1 jsou:

- a) přezkoumávat řádnou a mimořádnou účetní závěrku a výroční zprávu obecně prospěšné společnosti,

- b) nejméně jedenkrát ročně podávat zprávu řediteli a správní radě o výsledcích své kontrolní činnosti,
- c) dohlížet na to, že obecně prospěšná společnost vyvíjí činnost v souladu se zákony a zakládací listinou obecně prospěšné společnosti.

V § 17 je uvedeno, že i obecně prospěšná společnost může kromě poskytování obecně prospěšných služeb, vykonávat i jinou doplňkovou činnost, hospodářskou činnost. Ovšem náklady a výnosy spojené s takovouto doplňkovou činností musí striktně odlišovat od nákladů a výnosů spojených s poskytováním veřejně prospěšných služeb.

§ 19 pak ustanovuje v jakých případech musí o.p.s. mít účetní uzávěrku ověřenou auditorem. Je to ve dvou případech:

- a) jsou příjemci dotací nebo jiných příjmů ze státního rozpočtu, z rozpočtu obce, případně z rozpočtu jiného územního orgánu nebo od státního fondu, jejichž celkový objem přesáhne v účetním období, za nějž je účetní závěrka sestavována, jeden milion Kč, nebo
- b) ve výši čistého obrátu překročily deset milionů Kč. (18)

## 4. METODOLOGIE

Na získání potřebných dat pro účely mé práce jsem použila následující techniky: interview, analýzu dokumentů, situační analýzu a z toho vyplývající SWOT analýzu.

Do této práce by se jako neoptimálnější zdroj dat také jevil jeden z kvantitativních způsobů dotazování, přesněji dotazník. Ale vzhledem k situaci, kdy je již o tomto projektu rozhodnuto a ze strany městské části se předpokládá vysoká úspěšnost, nebylo dotazníkové šetření provedeno.

### 4.1. Interview

Kvalitativní dotazování, neboli interview, je jednou z variant sběru informací. J. Hendl uvádí ve své publikaci několik možných typů kvalitativního dotazování. Těmi nejdůležitějšími jsou otevřený rozhovor, rozhovor s návodem, neformální rozhovor, fenomenologický rozhovor, narativní rozhovor, epizodické interview, skupinová diskuse, resp. rozhovor a vyprávění. Stejný autor také uvádí, že neexistuje žádný předpis pro vedení efektivního interview. Uvádí však některé osvědčené zásady. Zmíním jen, podle mne ty nejdůležitější.

- důkladná příprava a nácvik provedení rozhovoru
- předem vědět účel výzkumu
- vytvořit vztah vzájemné důvěry, vstřícnosti a zájmu
- jasná formulace otázek
- sondážní otázky („*sondáž - slouží k prohloubení odpovědí v určitém směru. Má probíhat v normálním konverzačním stylu.*“ (7, str. 170))
- dostatek času na odpověď
- zohlednění časových možností dotazovaného

Interview můžeme také rozdělit na strukturované a nestrukturované. Hlavním rozdílem mezi těmito typy je především v připravenosti otázek. U strukturovaného interview má tazatel otázky předem připravené a nemůže tak dojít k opomenutí některé z důležitých informací. U druhé možnosti, tedy u



nestrukturovaného interview, má tazatel určitou volnost. Otázky nemá předem připravené a dochází k nim až při samostatné volbě tématu.

Právě interview a následná písemná elektronická komunikace se zástupci městské části Praha 16, byly pro mě zcela nejdůležitějším zdrojem informací. Jmenovitě se starostou Radotína Mgr. Karlem Hanzlíkem, který mi jako první poskytl základní informace o daném projektu, a také sjednal schůzku s dalším členem městského úřadu, prvním místostarostou a členem radotínské stavební komise Mgr. Miroslavem Knotkem. Ten mi též při osobním interview sdělil detailnější informace o zamýšleném projektu, a také poskytl několik cenných dokumentů.

Další data jsem získala od pana Ing. J. Schlitze, s jehož svolením jsem mohla využít později zmiňovanou studii. Také mi osvětlil situaci, která tento projekt zkomplikovala, a je důvodem proč se momentálně dál nevyvíjí. V tomto případě se nejednalo o osobní interview, ale písemnou komunikaci prostřednictvím e-mailu.

Stejným způsobem, tedy prostřednictvím e-mailu, jsem získala informace od starosty obce Kovalovic.

## **4.2. Analýza dokumentů**

Důležitým zdrojem informací byla „Studie revitalizace plochy po bývalé čističce odpadních vod“ od Ing. Schlitze. S touto studií jsem měla možnost přímo pracovat. A převážně z hlediska dané problematiky mi poskytla veškerá odborná data, která se tohoto projektu týkají.

## **4.3. Situační analýza**

Situační analýza je rozbor aktuální marketingové situace, jehož cílem je komplexně zmapovat dané území. Obsahuje analýzu vnějšího (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy. V rámci situační analýzy se vyhodnocují faktory, které ovlivňují pozici firmy. Konečným výstupem této analýzy bývá tzv. SWOT analýza. Z výsledků provedené situační analýzy a SWOT analýzy může podnikatelská jednotka stanovit marketingové cíle. (19, str. 26)

#### **4.4. SWOT analýza**

Hlavním smyslem SWOT analýzy je monitorovat vnější a vnitřní marketingové prostředí podniku. Cílem je zjistit silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky společnosti, možné příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Díky těmto informacím je možné komplexně vyhodnotit fungování firmy, popřípadě nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. SWOT analýza je součástí strategického plánování firmy.

Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení klíčových faktorů, které jsou rozděleny do 4 výše uvedených základních skupin. Vzájemnou interakcí faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a hrozbám na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace.

##### *Analýza interního prostředí*

První částí této analýzy je vyhodnocení silných a slabých stránek firmy.

##### *Analýza externího prostředí*

Podnikatelská jednotka musí sledovat klíčové faktory jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Významné síly makroprostředí jsou např. demograficko-ekonomické, technologické, společensko-kulturní, politicko-právní a přírodní. Do mikroprostředí řadíme: zákazníky, dodavatele, konkurenci, distributory, dealery, atd. V každém z těchto prostředí se vytvářejí vývojové trendy, a úkolem podniku tedy je najít všechny možné příležitosti a hrozby.

Pomocí této metody se dá nejlépe zhodnotit makroprostředí i mikroprostředí podniku, a právě proto jsem si ho vybrala ke svému výzkumu v bakalářské práci.

## 5. NÁVRH MARKETINGOVÉ KONCEPCE

Následující kapitola naznačuje ve svých jednotlivých částech praktické kroky postupu realizace projektu a navrhuje řešení daných okruhů. Výchozím bodem je samotné rozhodnutí o vybudování koupacích biotopů a osvětlení problémů spojených právě s výstavbou tohoto, u nás zatím méně známého, typu přírodního koupaliště.

Druhým krokem je vytvoření tzv. situační analýzy. Jejímž smyslem je hledání správného poměru mezi příležitostmi, které přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou pro firmu výhodné, a mezi schopnostmi firmy a jejími zdroji. Konkrétně jde tedy přednostně o umístění sportovně-relaxačního zařízení, vymezení spádové oblasti a následné zhotovení dalších, z hlediska marketingu neopomenutelných, analýz.

Další část této kapitoly bude věnována tvorbě marketingového mixu. A na základě zjištěných informací a vypracovaných údajů, bude vytvořena tzv. SWOT analýza, ve které budou zhodnoceny všechny možné silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

### 5.1. Základní údaje

**Jméno:** Biotopy Radotín

**Sídlo:** K Lázním, 153 00 Praha - Radotín

**Právní forma:** Obecně prospěšná společnost

Ve skutečnosti zatím není známo jakým způsobem bude daný areál provozován, a tak vycházím z předchozích projektů (Sportovní hala Radotín, 2009). Proč právě tento typ společnosti je dáno také účelem sportovně-relaxačního areálu, a to poskytovat veřejně prospěšné služby svým obyvatelům.

**Předmět činnosti:**

- zajištění sportovně-rekreačního vyžití obyvatelstva dané městské části a přilehlého okolí

- pronájem vybavených prostor pro restaurace

### **Počáteční investice:**

Jak už je uvedeno v jedné z kapitol této práce, tento projekt je nyní pozastaven, a je možno pracovat pouze s jeho původním návrhem. Detaily financování současného projektu tedy nejsou známy.

Ing. Schlitz se ve svém návrhu dostal na konečnou sumu 60.596.605,-- za výstavbu celého areálu. Počítal tehdy ale s původním terénem. V dnešní době je území zamýšlené pro stavbu upravené, což znamená, že bude potřeba dalších stavebních prací. Z tohoto důvodu se nyní Ing. Schlitz k projektu nehlásí. Dá se tedy počítat s tím, že celkový rozpočet ještě vzroste. V příloze č.1 je uveden původní rozpočet podle Ing. Schlitze. Je to podrobný rozpis veškerých stavebních prací, ale i použitých stavebních materiálů.

Celkové náklady na výstavbu činí přes 60,5 milionu korun. Možností, jak tento projekt financovat, je několik. V obci Kovalovice na jihu Moravy, kde se nachází také koupací biotop, byl vyřešen způsob financování takto: dotace od Jihomoravského kraje pokryla 1/3 investice; banka jim poskytla úvěr ve výši jedné čtvrtiny celkové investované částky; zbylá suma byla uhrazena částkou od sponzora a z vlastních zdrojů obce. V tomto případě však byl celkový rozpočet více jak desetkrát menší než je ten radotínský. Koupací jezero tohoto typu, v takové velikosti, v České republice neexistuje, nelze tedy přesně určit, jakým způsobem se tento projekt bude financovat.

Opomenout by se neměly ani evropské programy. V současné době ale nejsou pro nové období vypsány (až po roce 2013).

Důvodem, proč jsem zvolila druh společnosti jako obecně prospěšnou byl ten, že pro takovýto typ organizace jsou nejsnáze dosažitelné různé dotace. Protože však zatím není známo, jak bude tento projekt financován, počítám s tím, že žádné peníze z Evropského fondu, či dotace nebo finanční pomoc od sponzora nebudou k dispozici. Celý projekt se tedy zaplatí z rozpočtu Magistrátu hl. města Prahy. MČ Praha 16 se nebude podílet na počátečních investicích, protože se nejedná o její pozemky, a tak by se jednalo o „investici

do cizího“, jak sám uvedl Mgr. Miroslav Knotek. Pouze další úpravy a vylepšení by pak byly v režii městské části.

### **5.1.1. Koupací biotop**

První koupací biotopy byly budovány z počátku 80. let v sousedním Rakousku, kde byly známy pod názvem Schwimmteich. Úplně první biotop byl vystavěn mužem jménem Werner Gamerith, který ho vybudoval na své zahradě. Prvními podniky, využívající myšlenku přírodních koupacích biotopů, byly rakouska firma Biotop Landschaftsgestaltung a německá firma BioNova. Druhá zmíněná firma v roce 1990 vystavěla koupací biotop poprvé jako veřejné koupaliště. O rok později ji následoval nový podnik z Rakouska Biotop in Unzmarkt.

Trh s koupacími biotopy se rozšířil skrz celou Evropu do Švýcarska, Velké Británie, Francie, Itálie, Španělska, Belgie, Nizozemska, Maďarska, České republiky a Švédska. Dnes je těchto přírodních biotopů po celé Evropě více jak 20 tisíc. V Německu, stovka z nich slouží jako veřejné koupaliště. (27)

Přírodní koupací biotopy fungují na principu, při němž je zachována biologická rovnováha ve vodě tak, aby v ní byl stále dostatek kyslíku. Základ tvoří přírodní systém využívající k čištění bez pomoci dezinfekčních a chemických přípravků rostliny. Přírodní koupací biotop (přírodní jezírko) má daný poměr tzv. čisté vodní plochy a mělké regenerační zóny, která je osázena bahenními, vlhkomilnými a vodními rostlinami jako jsou orobince, vodní kosatce a okrasné trávy. V Čechách se jedná z větší části právě o orobince či rákosy.

„Bazén“ sestává z části pro plavce, obvykle hluboké minimálně 2 až 4 metry, a čistící zóny, kterou tvoří několik různě hlubokých lagun s nejrůznějšími vodními rostlinami. Část pro neplavce s hloubkou do jednoho metru je vysypána oblázky a přechází v část pro plavce, kde je hloubka již o mnoho větší.

I takovýto systém je potřeba technicky vyřešit. Stejně jako v akváriu je potřeba vodu neustále filtrovat a odkalovat, aby biotop nezarostl a nezakalil se. Přirozené procesy slouží k usnadnění údržby, šetří nejen naše zdraví, ale i finanční prostředky. Plní funkci jak koupací, tak i okrasnou. Tento přírodní prvek je k životnímu prostředí šetrný, jelikož voda je v nich, stejně jako v přírodě stále.

A dopouští se, jen pokud je potřeba, převážně v letních obdobích, kdy dochází k odpařování. (4)

### **5.1.2. Popis sportovně relaxačního areálu**

Na začátku práce zmiňované území bývalé čistírny odpadních vod se nachází na okraji Prahy, v Radotíně. Je to velice příjemné a klidné místo, které ze severozápadu sousedí s pozemkem radotínské základní školy, z východu je areál ohraničen pásem zeleně kolem řeky Berounky a na jih od území se nachází zahrady soukromých vlastníků. Nedaleko tohoto zamýšleného areálu se nachází souvislá zástavba rodinných domů a v těsné blízkosti je také areál s hřišti na beachvolejbal, klasický volejbal, hřiště na petangue a dětské prolézačky.

Do revitalizovaného území navrhl tým Ateliéru Schlitz vodní plochy, ve kterém bude voda určena ke koupání a čištěna vodními rostlinami. Jelikož se v blízkém okolí nenachází žádný objekt restaurace či občerstvení, počítá se v návrhu s využitím objektů zázemí koupaliště i obyvateli okolní rodinné zástavby.

Koupaliště je možno rozčlenit do několika částí s různým funkčním využitím. Dominantou je koupací jezero o rozloze cca 3000 m<sup>2</sup>. Kolem tohoto jezera jsou rozmístěny dětské herní prvky a louka pro ležení a opalování. Další vodní plochou v areálu je jezero s vodními rostlinami, do kterého se přečerpává voda z koupacího jezera. Vodní rostliny, jak už bylo zmíněno na začátku této kapitoly, mají za úkol tuto vodu čistit. Na severozápadním břehu největšího koupacího jezera se nachází objekty zázemí celého areálu s občerstvením, šatnami a hygienickým zázemím. Právě přes tyto objekty se bude vstupovat do celého navrhovaného areálu. Díky tomu, že celá tato oblast patří do záplavového území, budou budovy umístěny až za protipovodňovou bariérou, která je již postavena kolem školního areálu, a tak budovy nebudou vystaveny nebezpečí případných povodní. Před vstupem do areálu je navrženo menší prostranství pro parkování kol. Navrženo je také parkoviště o 55 stáních dimenzované na 300 návštěvníků, kdy dle podkladů pro plánování koupališť připadá na 6 návštěvníků 1 parkovací stání.

Návrh počítá s celoročním využitím areálu. V letních měsících ke koupání, v zimních měsících k bruslení. Po zbytek roku budou přístupné veškeré herní prvky a budova zázemí s občerstvením. Aby nedocházelo k vandalismu vodních ploch a herních prvků, bude celý areál oplocen. Ale jelikož se území nachází v povodňové oblasti, musí být oplocení sklopné. (1)

Celý areál je doplněn jednotně laděným mobiliářem: lavičky, odpadkové koše, uzamykatelné držáky kol, osvětlení, mobilní převlékací kabiny, venkovní sprchy.

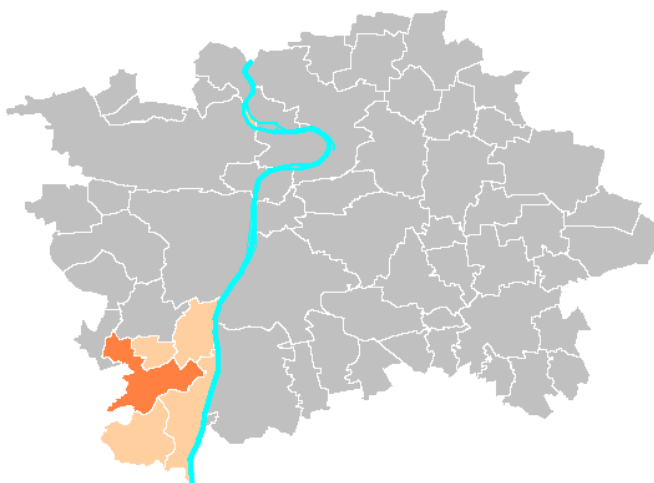
K tomuto původnímu návrhu budou v další kapitole práce, v marketingovém mixu, doplněny další možné produkty, o které by mohl tento sportovně-relaxační areál rozšířit svou nabídku poskytovaných služeb.

## **5.2. Situační analýza**

### **5.2.1. Rozbor regionu**

Sportovně-relaxační areál se nachází na okraji Prahy na územní městské části Praha 16 - Radotín. V posledních letech celková popularita Radotína výrazně stoupá a stává se tak velmi lukrativním místem, vhodným k odpočinku od shonu velkoměsta, ale zároveň držící krok s tak významným městem jako je právě Praha. K tomu zároveň výrazně přispívá zlepšování infrastruktury a dopravní dostupnosti přímo z centra.

Spádovou oblast tohoto areálu nelze určit jen klasickým okruhem několika km, ale je nutné ji rozdělit na dvě, vzhledem k okolní konkurenci a dostupnosti. První oblast, zobrazená na obr. 6, tvoří městská část Praha 16 (v minulosti Praha-Radotín) spolu se sousedícími městskými částmi Praha - Lipence, Praha - Lochkov, Praha - Velká Chuchle, Praha - Zbraslav.



**Obrázek 6: Mapa spádové oblasti I.**

Zdroj: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Praha\\_16](http://cs.wikipedia.org/wiki/Praha_16) (28)

Druhá oblast se odvíjí na základě cyklostezky vedoucí v těsné blízkosti plánovaného areálu. Jedná se o velmi frekventovanou cyklostezku, která vede téměř v celé své délce podél řeky Berounky (a části Vltavy) a spojuje jihozápadní část Prahy s krásným historickým prostředím Karlštejska. Jedná se tedy o některé z obcí Prahy - západ. Konkrétně jsou to obce Černošice, Všenory, Dobřichovice, Řevnice a obce vzdálené maximálně 5 km od výše jmenovaných.

Jen v Radotíně a na Zbraslavi žije přes 17 tisíc obyvatel. A dohromady má oblast I. přibližně 22 tisíc obyvatel. Dominantní obcí z Oblasti II. jsou Černošice s téměř 6 tisíci obyvateli. Dohromady čítají obě spádové oblasti přes 35 tisíc obyvatel.

Obě oblasti jsou vyznačené na následujícím obrázku.





**Obrázek 7: Spádová oblast I. a II.**

Zdroj: Černá (2011)

### 5.2.2. Analýza zákazníka

Východiskem pro analýzu zákazníka nejsou nová data vycházející z vlastního výzkumu, což by se mohlo jevit jako ideální, ale vychází přednostně z dlouhodobé poptávky radotínských občanů po výstavbě jakéhokoliv druhu koupaliště. Na základě tohoto poznatku, ke kterému lze přidat i fakt, že ve spádové oblasti se nenachází žádná možnost takového typu koupání a koupání vůbec. Z toho se také vychází při stanovení odhadu množství budoucích potenciálních zákazníků.

Tyto zákazníky můžeme rozdělit do následujících skupin podle četnosti návštěv: pravidelní, občasní a tzv. výletníci. Jako stěžejní skupinu bereme skupinu „pravidelní“, která představuje potenciální relativně stálou klientelu. Přestože je tento segment stěžejní částí, je zcela nutné se zaměřit i na další segmenty. Kompletní porovnání segmentů znázorňuje tabulka č. 1.

Název segmentu	Charakteristika segmentu	Předpokládaný podíl segmentu na celkovém počtu
<b><i>Pravidelní návšt.</i></b>	Obyvatelé Radotína a těsného okolí. Převážně rodiny s dětmi.	50%
<b><i>Občasní návšt.</i></b>	Mladí lidé přicházející za sportem a aktivním odpočinkem.	35%
<b><i>Výletníci</i></b>	Cyklisté, kteří si toto místo určí jako odpočinkový cílový bod.	15%

**Tabulka 1: Druhy segmentů**

Zdroj: Černá (2011)

### 5.2.3. Analýza konkurence

Hlavním cílem této podkapitoly bylo zjistit potencionální možnou konkurenci ve spádové oblasti a jejím okolí. Za konkurenci považují jakékoli zařízení nabízející podobné služby, jako radotínský sportovně-relaxační areál. Tedy koupaliště, beachvolejbalová hřiště, petanque, bruslení, ale především areály nabízející takovéto služby komplexně.

Je potřeba také rozlišit využití v rámci letní nebo zimní sezóny. Pokud hovoříme o letní sezóně, pak největším konkurentem je především aquapark Barrandov (tab. 2), Žluté lázně a Plavecký stadion Podolí. Jiná zařízení nabízející služby s takovouto komplexní nabídkou v okolí nejsou. Ve spádové oblasti, ale i okolí se sice nachází ne jeden subjekt poskytující minimálně jednu z výše uvedených služeb, ale díky své zaměřenosti jen na jeden druh produktu, nepředstavují konkurenci pro plánovaný areál. Co se týče významných pražských přírodních koupališť, musím zmínit přírodní koupaliště Džbán a Hostivařskou přehradu. Avšak ani tyto koupaliště nepředstavují potenciální konkurenci, protože se nachází na opačných koncích Prahy než je radotínský areál. Potenciální možnou konkurenci by se ale mohla stát i sama řeka Berounka, která v posledních letech svou čistotou láká v horkých letních dnech milovníky vody.

Nabídku služeb a ceny největšího konkurenta ukazuje následující tabulka. Oproti barrandovskému aquaparku má radotínský areál několik výhod. Za prvé v nízká cena vstupného, za druhé složení vody bez chemických látek a třetí konkuruje klidným prostředím, ve kterém se nachází.

AQUADREAM, a.s.						
Zahájení činnosti	r. 2006		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25 m bazén</li> <li>- 2 tobogány</li> <li>- pára</li> <li>- občerstvení</li> <li>- vířivka</li> <li>- chrliče vody</li> <li>- masážní rošt</li> <li>- divoká řeka</li> </ul>	<p><b><i>Přes léto</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- opalovací louka</li> <li>- venkovní bazén</li> <li>- dětské brouzdaliště</li> <li>- dětské mini hřiště</li> <li>- kuželky</li> <li>- petangue</li> <li>- občerstvení</li> </ul>		
Předseda představenstva	Mgr. Andrej Svítek					
Kontakt	Sídliště Barrandov K Barrandovu 8 152 00 Praha- Hlubočepy info@aquadream.cz					
<b>Otevírací doba</b>			<b>Vstupné</b>			
Bazén (vnitřní)		Venkovní areál	Bazén			
Po	9-22	9-21		60 min	100 min	190 min
Út	6-22	9-21	dospělý	88,--	141,--	208,--
St	6-22	9-21	student, senior, ZTP	58,--	98,--	121,--
Čt	6-22	9-21	děti do 15 let	58,--	98,--	121,--
Pá	6-22	9-21	děti do 3 let	zdarma		
So	8-22	9-21	super pondělí	68,--/100 min		
Ne	8-22	9-21	rodinka	208,--/60 min	368,--/120 min	
			celodenní venkovní - Dospělý	199,--/den		
			celodenní venkovní - děti do 15 let, ZTP	149,--/den		

**Tabulka 2: Aquadream - nabídka služeb**

Zdroj: [www.aquadream.cz](http://www.aquadream.cz) (20)

V zimní sezóně je situace poněkud jiná, neboť přímo ve spádové Oblasti II. se nachází největší možný konkurent - zimní hokejový stadion Černošice (tab. 3). Jelikož je to stadion krytý, umožňuje bruslení během celé zimní sezóny, bez ohledu na počasí. Tento fakt, že radotínské kluziště není kryté, může být bráno i jako výhoda ve smyslu „bruslení pod venkovní oblohou“. Naopak tímto atributem konkurují místa zamrzající na řece Berounce. V tomto případě je však nutné zmínit neupravenost bruslicích ploch.

<b>Sportovní stadion Černošice, o.s.</b>			
<b>Zahájení činnosti</b>	založeno r. 1936	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veřejné bruslení</li> <li>- broušení bruslí</li> <li>- půjčovna</li> <li>- pronájem ledové plochy</li> <li>- restaurace</li> <li>- ubytování</li> </ul>	
<b>Předseda OLH</b>	Martin Jůzek		
<b>Kontakt</b>	Fügenerova 1244 252 28 Černošice		
<b>Otevírací doba</b>		<b>Vstupné</b>	
St	13 <sup>30</sup> - 15 <sup>30</sup>	děti do 6 let	zdarma
So	13 <sup>30</sup> - 15 <sup>30</sup>	ostatní	30,--
Ne	13 <sup>30</sup> - 15 <sup>30</sup>		

**Tabulka 3: Zimní stadion Černošice - nabídka služeb**

Zdroj: [www.sk-cernosice.cz](http://www.sk-cernosice.cz) (25)

## 5.3. Marketingový mix

### 5.3.1. Produkt

Pod prvním marketingovým nástrojem se skrývají všechny služby nabízené sportovně-relaxačním areálem. Bude se jednat o venkovní areál s celoročním provozem. Činnost bude tedy jak v letních, tak i v zimních měsících. Mimo hlavní sezónu bude hlavním zdrojem příjmů nájem z restaurace. Během letní sezóny to budou také různá sportoviště, které jsou součástí areálu, a jsou popsány v následujících odstavcích.

Sportovně-relaxační areál je určen pro širokou veřejnost a nelze se tedy nabídkou služeb a produktů vymeziť pouze na část z nich, ať už z hlediska věku, ceny nebo počtu. Ostatně i z tohoto důvodu je prostředí a zázemí areálu navrženo takovým způsobem, aby nabízelo aktivní odpočinek a relaxaci nejen individuálním zákazníkům, ale i skupinám. K těmto účelům bude sloužit celá řada nejen sportovních zařízení:

#### ***Plošné výměry celého areálu:***

- stavební objekty 435,4 m<sup>2</sup>
- zpevněné plochy 3596,0 m<sup>2</sup>
- vodních plochy 3200,0 m<sup>2</sup>
- vegetační plochy 9816,0 m<sup>2</sup>

#### **Koupací jezera**

Architekt Schlitz navrhl vodní plochy následujícím způsobem: „Koupací jezero se člení na část pro plavce a část pro neplavce. Tomu je přizpůsobeno i řešení břehových a hlubinných částí. Část pro neplavce je z bezpečnostních důvodů obehána bezpečnostními bójemi. Dno jezera je v této části vysypáno kačírky a od břehu klesá velmi pozvolna na hloubku 1,35 m. V plánu je zde umístit herní prvek ve formě dřevěných kúlů s lany, po kterých se dá šplhat a bezpečně padat do vody. S dalšími dřevěnými herními prvky se počítá i u velkého koupacího jezera.

Důležitou částí koupaliště je plocha sloužící k čištění vody. Tato vodní plocha je osázena rostlinami, které svými metabolickými cykly vodu čistí.

Plocha je rozdělena na dvě části. V jedné části jsou vysázeny vodní rostliny vynořené, jejichž listy rostou nad hladinou. Jelikož je celá hladina zarostlá nepůsobí tato část dojmem vodní plochy a bude splývat s okolními travnatými plochami. V druhé části jsou navrženy ponořené vodní rostliny a vodní hladina se tak stane důležitým kompozičním prvkem celého areálu. Do zarostlé čistící zóny je navrženo bludiště ze soustavy dřevěných lávek a můstků. Jedna z lávek ústí i nad nezarostlou vodní hladinu, kde se můžou návštěvníci rozhlédnout. Bludiště bude zároveň sloužit i jako naučná stezka, kde bude možné se dozvědět principy, na kterých funguje čištění vody koupaliště.“ (1)

### **Beachvolejbalové kurty**

Prvním rozšířením původního návrhu Ing. Schlitze jsou beachvolejbalová hřiště. Nacházejí se v těsné blízkosti budoucího areálu a jsou již v provozu. Jedná se o tři kurty na beachvolejbal, které by díky propojení s koupacími jezery mohly vytvářet daleko žádanější místo vhodné, např. díky kamennému zázemí, ke konání nejrůznějších typů turnajů. Výhodou toho, že hřiště tedy nejsou přímou součástí oploceného areálu, je vzájemné nenarušování poklidné relaxace u vody hráči volejbalu, a naopak.

### **Travnatá plocha**

Velká travnatá plocha má především sloužit k odpočinku a pro zvláště náročné klienty, kterými jsou například neposedné děti. Pro ně zde budou nainstalovány různé herní prvky. Ty byly pochopitelně vybírány tak, aby nejen vyhovovaly předpisům Evropské unie, ale především uspokojily nároky všech věkových kategorií dětí a zároveň měly jednotné materiálové a designové řešení. Jedná se například o lezecké stěny, prolézačky a houpačky apod.

### **Multifunkční hrací plocha**

Pochopitelně je nutné myslet i na klienty, kteří dávají přednost aktivnějšímu odpočinku před lenošením a relaxací na dece, ale zároveň zcela neholdují beach volejbalu. Pro ně je přímo zde v areálu určeno hřiště s umělým povrchem schopné celoročního provozu. Hřiště o rozměrech 26,5 x 15m je určeno ke hře tenisu, basketbalu, házené, malé kopané nebo nohejbalu.

### **Antuková hřiště**

Jedná se o tři antuková hřiště nacházející se, stejně jako beach arena, naproti přes příjezdovou silnici. Tato hřiště lze využívat ke hře klasického volejbalu a nohejbalu. Na těchto hřištích se v Radotíně konají sportovní turnaje i ligová utkání, a tedy i náročnější klienti si přijdou na své. Navíc budou mít možnost využít nejen tyto antukové kurty, ale samozřejmě i další zázemí areálu.

### **Petanque**

Pro méně aktivnější část návštěvníků bude k dispozici plocha určená na petanque, tzv. boulodrom. Návštěvníci si budou moci přinést své vlastní sportovní náčiní, nebo bude možnost si je za předem určený symbolický poplatek zapůjčit.

### **Půjčovna kolečkových bruslí**

Jelikož se areál nachází blízko nově vybudované bruslařské stezky, bude pochopitelně v nabídce sportovně-relaxačního areálu i možnost vypůjčení veškerého potřebného vybavení k provozování této, v dnešní době, velice populární sportovní aktivitě.

### **Kamenné zázemí**

Na stávajícím pozemku školy je navržen dvoupodlažní zděný objekt zázemí celého areálu. Celý objekt je navržen tak, aby jeho zázemí a občerstvení mohlo celoročně sloužit, jak pro návštěvníky koupaliště, tak pro návštěvníky sousedících sportovišť. Přístup do tohoto objektu je díky rampám plně bezbariérový. Přízemní podlaží má sloužit především jako technické zázemí a jsou zde umístěny šatny a hygienické vybavení pro návštěvníky areálu. Stejně jako parkoviště, tak samozřejmě i hygienické zařízení je dimenzováno tak, aby bylo připraveno zvládnout až 300 návštěvníků najednou. V nadzemním podlaží se nachází prostor pro restauraci s vlastním zázemím, hygienické zařízení pro návštěvníky a prostory pro plavčíky. Z prostoru restaurace a z centrální chodby se schodištěm se vstupuje rovnou na terasu, která slouží nejen k posezení a občerstvení, ale také jako spojovací prvek mezi vlastním koupalištěm a prostory za protipovodňovou stěnou. (1)

## **Restaurace a bar**

Jak se uvádí v předchozím odstavci, v areálu bude k dispozici návštěvníkům restaurace. S ohledem na to, že areál bude vystupovat jako o.p.s, nemůže provoz restaurace vykonávat a uvést do svého předmětu činnosti. A tak nejvhodnější způsob řešení této situace je plochu pronajímat další osobě. V letních měsících bude nabídka produktů rozšířena také o sortiment venkovního baru. Ten bude nabízet sezónní výrobky, jako zmrzlinu a jiné další sladké a slané pochutiny, dále pak jednoduché občerstvení nevyžadující zvláštní kuchyňské zázemí, např. párek v rohlíku, smažený sýr v žemli atd. Pochopitelně nabídka restaurace bude bohatší a pestřejší, aby mohla zaujmout nejen strážníky během hlavní sezóny, kdy si dopřejí nutné stravování v tomto zařízení v rámci návštěvy areálu. Cílem bude zaujmout zákazníky natolik, aby se rádi vraceli za dobrým kvalitním jídlem a pitím i v rámci mimo sezónního provozu. Případně zde s chutí oslavovali jejich významné události.

## **Parkoviště**

Parkoviště je navrženo na 55 stání dimenzované pro 300 návštěvníků, kdy dle podkladů pro plánování koupališť připadá na 6 návštěvníků 1 parkovací stání. Před vstupem do areálu je také navrženo menší prostranství pro umístění cyklistických kol.

Jak tedy vyplývá z výše uvedeného, nabídka produktů je široká, avšak ani to není vše, protože jak jsem zmiňovala, je zde velký potenciál pro pořádání nejrůznějších turnajů a sportovních událostí, kterými lze rozšířit poskytované služby tak, aby žádná z nich nezůstávala v pozadí.

### **5.3.2. Cena**

Ceny byly stanoveny způsobem běžné ceny na základě konkurence a také z provozů koupališť stejného typu v České republice. Teprve až na základě výpočtu celkových příjmů a výdajů bude možno posoudit, zda-li jsou tyto ceny reálné či nikoli. Následující tabulky ukazují přesné ceny vstupů.



<b>VSTUPNÉ</b>				
<b>Letní sezóna</b>			<b>Zimní sezóna</b>	
	<b>Celodenní</b>	<b>po 16. h</b>		
<i>Dospělý</i>	60,--	40,--	<i>Dospělý</i>	30,--
<i>Dítě do 15 let, studenti, důchodce</i>	40,--	20,--	<i>Děti do 3 let</i>	zadarmo
<i>Děti do 3 let, ZTP</i>	zadarmo	zadarmo		

**Tabulka 4: Ceník vstupného**

Zdroj: Černá (2011)

<b>Ceník</b>		
	<i>s jednodenní vstupenkou do celého areálu</i>	<i>samotné hřiště</i>
<i>volejbal/nohejbal</i>	80,--/h	130,--/h
<i>beachvolejbal</i>	120,--/h	200,--/h
<i>multifunkční hřiště</i>	jen vratná záloha za půjčení míčů/sítě	
<i>petangue</i>	jen vratná záloha za půjčení petanqových koulí	
<i>půjčovna bruslí</i>	50,--/za pár + vratná záloha	
<i>parkoviště</i>	zadarmo	10,--/h

**Tabulka 5: Ceník nabízených služeb**

Zdroj: Černá (2011)

Na základě stanovených cen a odhadů počtu potenciálních návštěvníků v prvním roce provozu byly propočítány následující příjmy a výdaje.

### **Příjmy**

Hlavním zdrojem celého areálu bude příjem ze vstupného. Abych dokázala určit celkové příjmy za vstupné, musela jsem si stanovit předpokládaný počet návštěvníků. Hlavním východiskem byl údaj, že celý areál je dimenzován maximálně na 300 návštěvníků. Ve výpočtech je počítáno s tím, že v hlavní sezóně (od poloviny června do konce srpna, tj. 77 dní), každý den zaplatí vstupné (průměrná cena stanovená na 40,--/den) právě 300 zákazníků. V první polovině června a celý měsíc září, pak záleží na slunečných dnech. Při

výpočtech je počítáno s třetinou maximální kapacity, tedy 100 návštěvníky denně.

Celkový počet návštěvníků v jednotlivých časových úsecích (pouze letní sezóna) přehledně ukazuje následující tabulka.

	červen	červenec	srpen	září
<b>Předpokl. počet návštěvníků</b>	6 000	9 300	9 300	3 000
<b>Příjem</b>	240 000	372 000	372 000	120 000

**Tabulka 6: Předpokládaný počet návštěvníků a příjem ze vstupného za letní sezónu**

Zdroj: Černá (2011)

Předchozí odstavec se týkal jen letní sezóny. V zimních měsících se však s takovou návštěvností počítat nedá. Za prvé je zde mnohem větší hrozba konkurence než v létě, a to v podobě černošického stadionu, který není závislý na teplotních podmínkách. A za druhé není zaručené vyhovující počasí. Ve výpočtech vycházím z celkového počtu 30 dnů, ve kterých bude možno na jezerech bruslit. Nejvyšší návštěvnost očekávám o víkendu, kdy počítám, že za sezónu si přijde zabruslit okolo 200 lidí. V tomto ročním období však dochází k brzkému stmívání, a proto nemůže být areál otevřený do pozdních odpoledních hodin. Od toho se odvíjí počet možných návštěvníků. Ve všední dny se bude jednat především o děti, které mají volno po škole, a budou zde trávit odpoledne. S dospělými návštěvníky lze počítat především o víkendu. Na základě těchto faktů, jsem dospěla k celkové návštěvnosti v zimní sezóně na 420 lidí.

### Příjmy ze vstupného

	Předpokl. počet návštěvníků (rok)	Prům. cena vstupného (Kč)	vstupné/rok
Letní sezóna - koupaliště	27 600	40	1 104 000
Zimní sezóna - bruslení	420	30	12 600
<b>Celkem</b>	28 020	-	<b>1 116 600</b>

**Tabulka 7: Příjmy ze vstupného**

Zdroj: Černá (2011)

Druhým významným příjmem je nájemné za plochy restaurace. Nájemné bylo stanovena v takové výši, aby pokrylo odpisy za budovu restaurace. Ty činí ročně 600.000,--, měsíční nájemné by tedy bylo 50.000,--. I když se jedná o neziskovou společnost, bude k této hodnotě připočtena částka 10.000,-- na tvorbu peněžního fondu oprav.

Dalším neopomenutelným zdrojem budou příjmy z pronájmu hracích ploch, a to tří beachvolejbalových kurtů, tří antukových kurtů. Právě beachvolejbalové kurty, které se už dnes těší veliké oblibě nejen u radotínských občanů, přinesou do celkového rozpočtu důležitou částku peněz. Je to taky jediný příjem, u který je možný podložit výsledky předchozích let. A navíc, popularita tohoto sportu a především tohoto areálu stále stoupá. Proto můžeme v dalších letech předpokládat ještě větší zájem. V loňském roce nebyla kapacita stoprocentně využita, ale při stálém nárůstu zájmu o tuto aktivitu, se počítá s rozšířením o další beachvolejbalový kurt. Beachvolejbalové kurty nejsou ale jedinou možností sportovního vyžití. Dále tento areál nabízí tři antuková hřiště, které jsou využívány jak veřejností, tak i radotínským sportovním klubem volejbalistů. Příjmy z pronájmu těchto hracích ploch už jsou ale mnohem nižší.

**Příjmy z pronájmu hracích ploch (beach, antuka)**

	<b>Předpokl. počet hodin (rok)</b>	<b>Prům. cena vstupného (Kč)</b>	<b>ročně/kč</b>
Beachvolejbalová hřiště	1 240	150	186 000
Antuková hřiště	820	100	82 000
<b>Celkem</b>	<b>2 060</b>	<b>-</b>	<b>268 000</b>

**Tabulka 8: Příjmy z pronájmu hracích ploch**

Zdroj: Černá (2011)

Nepodstatnými, ale přesto potřebnými zmínit, jsou příjmy z parkovného a z půjčování bruslí. Oproti ostatním částkám jsou tyto příjmy opravdu zanedbatelné, jelikož jejich roční výše nepřekročí částku 5.000,--.

Následující tabulka ukazuje přehled všech ročních příjmů areálu.

<b>Celkové roční příjmy</b>	
Letní sezóna - koupaliště	1 104 000
Zimní sezóna - bruslení	12 600
Beachvolejbalová hřiště	186 000
Antuková hřiště	82 000
Pronájem restaurace	720 000
Půjčování bruslení	320
Parkovné	1 600
<b>Celkem</b>	<b>2 106 520</b>

**Tabulka 9: Celkové roční příjmy**

Zdroj: Černá (2011)

## Náklady

Rozsah práce neumožňuje řešit aspekty kalkulace nákladů do detailu, proto je pro názornost naznačen postup stanovení alespoň těch nejvýznamnějších z nich.

Nejvyšší položkou provozních nákladů bude provoz biobazénů. Samotný provoz koupališť představuje velikou spotřebu vody, a není tomu jinak ani u koupacích biotopů. V horkých obdobích dochází k odpařování, a s tím je spojené nutné dopouštění. V projektu je uvedeno každodenní dopouštění 30 až 60 m<sup>3</sup> vody do jezer. A vzhledem k tomu, že není možno v této lokalitě odebírat vodu z vrtu, či kopané studny, bude jako zdroj vody použita voda z nedalekého vodovodního řádu.

Studie udává, podle dostupné literatury, denní provozní náklady na koupací biotop v rozmezí 0,50 - 1,50 Kč/m<sup>3</sup> (Pro srovnání, denní provozní náklady na standardní bazén činí 3,50 - 5,50 Kč/m<sup>3</sup>). Celkový objem koupaliště je cca 4000 m<sup>3</sup>. Z těchto údajů byly roční náklady na provoz biotopů stanoveny na téměř jeden milionu korun.

Další spotřeba vody je spojena s provozem sprch, toalet, atd. Odborným odhadem bylo stanoveno, že spotřeba vody na osobu v podobných zařízeních činí 75 l/na rok. V tomto případě se musí započítat do nákladů stočné, které v první případě nebylo nutné. V propočtech bylo pracováno s údaji udávaných pro rok 2011 (zdroj: Pražské vody a kanalizace, a.s.). Běžné užívání vody je ale vzhledem k náročnosti udržování koupacích jezer naprosto nepodstatné.

Druhou nejvyšší položkou v ročních provozních nákladech budou mzdy zaměstnanců. Ačkoliv v tomto areálu budou pracovat pouze dva stálí zaměstnanci, bude celková výše mzdových nákladů přes 900 tis. korun. Jednu třetinu totiž tvoří náklady na brigádníky, kteří budou najímání na letní sezónu.

### Mzdové náklady

<b>STÁLÍ ZAMĚSTNANCI</b>	HM (měsíční)	HM + odvody (měsíční)	HM + odvody (roční)
Zaměstnanec 1	25 000	33 500	402 000
Zaměstnanec 2	12 000	16 080	192 960
<b>Celkem</b>			<b>594 960</b>

### BRIGÁDNÍCI

Počet	počet hodin/měsíc	mzda/h	mzda/měsíc
6	150	100	90 000
Po dobu letní sezóny (4 měsíce):			<b>360 000</b>

<b>Celkové mzdové náklady:</b>	<b>954 960</b>
--------------------------------	----------------

### Tabulka 10: Mzdové náklady

Zdroj: Černá (2011)

Další náklady specifické pro provozování veřejných koupališť, je pravidelné odebírání vzorků. Vyhláška 135/2004 Sb. stanovuje, že se vzorky z hygienických důvodů musí provádět. Jedná se především o měsíce, které jsou určeny k veřejnému koupání. Mimo hlavní sezony se tedy rozborů provádět nemusí. Celkové roční náklady jsou tak ve výši 35.000,--.

Poslední zásadní položkou ve výdajích je spotřeba energie. Do areálu je zavedena pouze elektrická přípojka. Jediným zdrojem je tedy elektrická energie. Průměrná cena za kWh v roce 2011 je 4,54 Kč. Nejvyšší konzumentem el. energie bude restaurace, a z toho důvodu bude mít samostatné měření spotřeby elektrické energie. Samotný areál už pak nijak zásadně velikou spotřebu mít nebude. Odhadem byla stanovena spotřeba energie na 25 tisíc kWh. Z toho vyplývají roční náklady ve výši 113.500 Kč.

Podrobný rozpis měsíčních/ročních výdajů přehledně ukazuje následující tabulka.

<b>Celkové roční výdaje</b>	
El. Energie	113 500
Vodné-stočné	155 360
Provoz biotopů	976 000
Mzdové náklady	954 960
Odběry vzorků	35 000
<b>Celkem</b>	<b>2 234 820</b>

**Tabulka 11: Celkové roční výdaje**

Zdroj: Černá (2011)

<b>Celkové roční příjmy</b>	<b>Celkové roční výdaje</b>
<b>2 106 520</b>	<b>2 234 820</b>

**Roční cash flow**

**-128 300**

**Tabulka 12: Roční cash flow**

Zdroj: Černá (2011)

### **5.3.3. Distribuce**

Sportovně-relaxační areál se nachází na okraji území městské části Praha – Radotín, ležící na jihozápadě Prahy. V těsné blízkosti se nachází velmi frekventovaná cyklostezka vedoucí mj. na světově známý historický hrad Karlštejn. I z tohoto důvodu je tato lokalita jedna z nejkldnějších a nejhezčích v Praze a sama vybízí ke strávení odpočinku, ať už aktivního nebo pasivního, nejen místním obyvatelům.

Do centra Radotína není složité se dostat městskou hromadnou dopravou. Ve všední dny je spojení každou čtvrt hodinu, o víkendech jednou za půl hodiny. Nevýhodou pro budoucí návštěvníky, volící tento způsob dopravy, bude přesun z centra Radotína k samotnému areálu. Ten se nachází na samém okraji městské části, zhruba 15 minut klidné chůze od vlakového nádraží. Tento

způsob dopravy budou převážně využívat lidé bydlící v blízkosti vlakové linky S7. Pro vzdálenější spoluobčany bude k dispozici 55 parkovacích míst pro automobily. A protože početnou skupinou návštěvníků budou i cyklisté, budou přímo v rámci areálu namontovány stojany na kola.

Hlavní sezóna v letním období je předběžně stanovena od měsíce června do konce září, v zimním pak od listopadu do konce února. Mimo toto období se jedná o vedlejší sezónu. Provozní doba může být změněna s ohledem na aktuální stav počasí. V hospodářských kalkulacích je počítáno s následujícími údaji.

<b>Letní provoz</b>		<b>Zimní provoz</b>	
<b>(červen - září)</b>		<b>(listopad - únor)</b>	
<i>Koupaliště</i>		<i>Kluziště</i>	
Po - Čt	10 - 20	Po - Pá	14 - 17
Pá - Ne	09 - 22	So - Ne	11 - 17

**Tabulka 13: Letní a zimní provozní doba**

Zdroj: Černá (2011)

#### **5.3.4. Propagace**

Z marketingového hlediska životního cyklu produktu, se areál nachází ve své zaváděcí etapě. Od toho se musí odvíjet i marketingová propagační strategie. Jelikož tato kapitola by vystačila na samostatnou práci, nebudu se jí věnovat příliš dopodrobna. Zmíním jen důležitý cíl, kterého by se pomocí zvolené strategie mělo dosáhnout. Hlavním úkolem komunikačního mixu je co nejrychleji na sebe upoutat pozornost především zmiňovaných cílových skupin a získat si většinu obyvatel spádové oblasti. Mohu zde zmínit některé z možností propagace nového areálu - poutací tabule podél cyklostezky, krátké upoutávky v obecních rozhlasech, poutače na příjezdových komunikacích, rozdávání letáčků ve vzdálenějších obcích, atd.



### 5.3.5. Lidé

V oblasti služeb je velmi zásadním momentem kvalita personálu, neboť služby jsou vytvářeny lidmi. A právě služby poskytované ve sportovně-relaxačním areálu tvoří hlavní podíl na obratu. Od personálu bude požadována:

- kvalitní odborná způsobilost
- pozornost
- zdvořilost
- důvěryhodnost
- loajálnost
- spolehlivost
- empatie
- chuť pracovat
- temperament
- komunikativnost
- přátelský přístup

Celý areál bude mít pouze 2 stálé zaměstnance. Každý z nich bude mít uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Během hlavní sezóny, v letních měsících, budou nabíráni brigádníci na tyto pozice:

- úklidový pracovník
- plavčík
- pracovník u vstupu

Tyto pozice budou obsazeny díky úzké spolupráci s místním gymnáziem Oty Pavla. U těchto pracovníků budou uzavírané dohody o provedení práce s hodinovou mzdou max. 100,-/h. Hlavním důvodem tohoto rozhodnutí bylo dosáhnout co nejnižších nákladů a také poskytnout letní brigádu studentům.

<b>Funkce</b>	<b>Popis pracovního místa</b>	<b>Měsíční hrubá mzda</b>	<b>Počet pracovníků</b>
<i>údržbář</i>	- technické zabezpečení areálu	25.000,--	1
<i>úklidový pracovník</i>	- úklid celého areálu	12.000,--	1

**Tabulka 14: Personální rozvaha**

Zdroj: Černá (2011)

### 5.3.6. Proces

Dalším velmi důležitým momentem je, aby se zákazník cítil dobře od prvního okamžiku. Musí být přesvědčen, že je o něj maximálně a profesionálně postaráno. Strategie jasně orientovaná na zákazníka a jeho potřeby by měla směřovat k důležitému marketingovému cíli, a to k vytvoření povědomí u široké veřejnosti a dobrého jména. Dobré jméno vytvořené zákazníkem, který byl nad očekávání spokojen v rámci svých potřeb, předčí veškerou propagaci. Zároveň lze předpokládat, že se bude rád vracet zpět i se svými přáteli.

### 5.3.7. Prezentace (Materiálové vybavení)

Posledním důležitým faktorem, který ovlivňuje zákaznicko vnímání produktu jako celku, je atmosféra daného prostředí. Nezaměnitelnou „pohodovou“ a přátelskou atmosféru celého areálu zajistí různé komponenty. Např. ideální lokalita na levém břehu řeky Berounky, decentní zvuková kulisa, která bude neutrální vůči všem návštěvníkům, lahodná a podmanivá vůně zdejší kuchyně, pozitivně naladěný a spokojený personál, který je vždy připraven poskytnout pomoc a radu, a v neposlední řadě architektonické a designové řešení areálu.

Jak je patrné vidět na výsledcích finančního plánu, sportovně relaxační areál nebude při takovémto stanovení cen za poskytnuté služby soběstačný. Musím ale zdůraznit, že se jedná obecně prospěšnou společnost, kde zisk není

hlavním cílem. Způsobem, jak se dostat do kladných čísel, je buď zvýšením cen nabízených produktů. To však není podle mého názoru nejrozumnější řešení, protože by mohla klesnout konkurenceschopnost tohoto areálu, a v důsledku toho by se snížil i zájem spotřebitelů o služby nabízené sportovně relaxačním areálem. Nejlepším způsobem, jak vyřešit tuto situaci je najít sponzora, který by byl ochotný poskytnout finanční prostředky areálu. Radotín a okolí jsou sídlem několika významných firem, které by tuto nabídku jistě přijali. Pomohly by tak sportovně relaxačnímu areálu prosadit se na trhu a dostat se do povědomí zákazníků. A dostat se na pozici jednoho z nejlepších koupališť v Praze a na Praze - Západ.

#### **5.4. SWOT analýza sportovně-relaxačního areálu v Radotíně**

Na základě informací zjištěných v situační analýze byla vytvořena SWOT analýza.

Nejsilnějšími stránkami sportovně-relaxačního areálu je jednoznačně způsob udržování kvality vody. Už jen vědomí, že v blízkosti domovů nejen radotínských občanů, se nachází veřejné koupaliště ošetřované bez chemických látek, vyvolá veliký zájem tento, u nás v Čechách ojedinělý, druh koupaliště navštívit. Další silnou stránkou je existence areálu sama. Malá konkurence, vysoká poptávka. Už jen tyto dva aspekty slibují veliký zájem. Silných stránek je celá řada, a proto jsou přehledně uvedeny na obr. 8.

Slabými stránkami toho areálu může být pouze horší dostupnost. Ale jen pro určitou část obyvatel, které nebudou vyžívat kolo či auto. V pozdějších letech by se tento nedostatek dal vyřešit např. minibusem, který by dovážel návštěvníky z centra Radotína až do areálu. Ale v současné době to nevidím jako veliký problém. Naopak hrozby vyplývající z počasí jsou neovlivnitelné. Největší hrozbou jsou pak povodně. Jak již bylo zmíněno, areál je situovaný v záplavové oblasti, a tak případné povodně by zapříčinily dočasné uzavření komplexu.

Za největší příležitosti tohoto areálu považuji možnost pořádání různých kulturních akcí pod širým nebem, kterých v Radotíně rok od roku přibývá. Jedná se o uzavřený prostor v klidném prostředí, i s vlastním sociálním zázemím. Proto může být nabídka rozšířena i o takovýto druh služeb, pořádání nejen veřejných událostí, ale i soukromých oslav.

Areál jako celek se jeví po této analýze jako velice zajímavé místo, lákající svým prostředím a zázemím k příjemnému strávení nejen letních dnů.



**Obrázek 8: SWOT analýza sportovně-relaxačního areálu**

Zdroj: Černá (2011)

## 6. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Díky interview se zástupci městské části Praha 16 jsem získala základní informace o plánovaném projektu koupacích biotopů v Radotíně. Na základě těchto důležitých dat jsem zpracovala marketingovou koncepci, která může posloužit jako „stavební kámen“ osobám, které budou mít v kompetenci rozhodování o tom, jakým směrem se tento areál bude dále vyvíjet.

Z výsledků situační analýzy jasně vyplývají tři stěžejní body. A to, že v blízkém okolí se podobný areál nenachází, a tak konkurence zde z počátku nehrozí. S tím souvisí i další bod, dostatečná poptávka, která právě již ze zmíněného důvodu téměř žádné konkurence, projeví vysoký zájem o aktivní způsob relaxace. A tím posledním, ne méně důležitým, faktorem, proč považuji tento projekt za velice přínosný, je jeho dokonalé umístění na klidném okraji velkoměsta.

Díky pozitivním výsledkům situační analýzy jsem se rozhodla tuto myšlenku více rozvinout. K dispozici byl pouze stavební projekt, a tak mým úkolem bylo sestavit marketingový mix. Nejzásadnějším momentem při sestavování marketingového mixu, bylo vytvoření komplexní nabídky produktů, kterou bude budoucí areál poskytovat. Oproti návrhu projektovaného areálu byl produkt rozšířen o více sportovišť . V dnešní době lidé požadují služby s co nejkomplexnější nabídkou. A to byl také důvod, proč jsem se rozhodla produkt rozšířit. Sportovní vyžití spolu s možností relaxace je jedna z neoptimálnějších možností, jak uspokojit náročného zákazníka. Dalším důležitým aspektem k uspokojení zákazníka je přijatelná cena. V tomto případě byla cena odvozena od konkurence a z případů, kde tyto biotopy fungují. Jak již ukázal zjednodušený finanční plán prvního roku, takováto stanovená výše cen nepokryje roční provozní náklady, a je tedy důležité se touto problematikou ještě zabývat.

Mnou rozšířená nabídka poskytovaných služeb staví tento sportovně relaxační areál na vyšší příčku, co se žebříčku atraktivnosti týče, než původní

projekt. V dnešní době se aktivní odpočinek stává čím dál tím víc žádanější, a proto takovýto směr rozšiřování služeb považuji za stěžejní.

Věřím, že tato marketingová koncepce bude pro zastupitele MČ Praha 16 kvalitním podkladem pro rozhodování o budoucí podobě sportovně-relaxačního areálu.

## 7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ATELIÉR SCHLITZ, *Studie revitalizace plochy po bývalé čističce odpadních vod v Radotíně*. Praha, 2009.
2. ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vydání. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9
3. DOLEJŠÍ, L. *Podnikatelský projekt sportovně-relaxačního areálu*. Praha, 2006. 125 s. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Vedoucí diplomové práce Petr Malecha.
4. DRMLOVÁ, K. Koupací jezera místo čistírny. *Noviny Prahy 16*, červenec 2010, roč. 8, č. 7, s. 2.
5. FOTR, J. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1995. ISBN 80-85623-20
6. FOTR, J., SOUČEK, I. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2
7. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2
8. HINGSTON, P. *Začněte podnikat*. Praha: Euromedia Group, 2002. ISBN 0-242-0838-5
9. KELLER. K.L., KOTLER. P. *Marketing Management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1359-5
10. KORÁB. V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0
11. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2
12. LITTLEWOOD. Michael. *Natural Swimming Pools: Inspiration for Harmony with Nature*. Atglen. Schiffer Publishing, 2005. ISBN 9780764321832
13. MUSÁLEK, M. *Návrh podnikatelského záměru nestátního sportovně-regeneračního zařízení*. Praha, 2007. 93 s. Diplomová práce na Fakultě tělesné výchovy a sportu Univerzity Karlovy. Vedoucí diplomové práce Jan Šíma.
14. PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2789-9



15. SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1263-1
16. SUCHÁ, J. *Podnikatelský záměr - ekonomika a finance*. Praha: Pragoeduca, 1994. ISBN 80-85856-11-5
17. SYNEK, O. *Manažerská ekonomika*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
18. Zákon č. 231/2010 Sb. o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
19. ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4

### Internetové zdroje

20. AQUADREAM, centrum vodní zábavy [online] aktualizováno dne 6.4.2011. Dostupné z <<http://www.aquadream.cz/>>
21. HENDL, J. – BLAHUŠ, P. *Návrh projektu závěrečné práce*. [online] aktualizováno dne 6. 4. 2010. Dostupné z <<http://www.ftvs.cuni.cz/hendl/metodologie/index1.htm>>
22. Learn Marketing [online] aktualizováno dne 25.3. 2011. Dostupné z <<http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>>
23. Marketingové noviny [online] aktualizováno 3.11. 2003. Dostupné z <[http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE\\_ID=1555](http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=1555)>
24. Písecký svět [online] aktualizováno dne 1.4. 2010. Dostupné z <[www.piseckysvet.cz](http://www.piseckysvet.cz)>
25. SK Černošice [online] aktualizováno dne 21.3. 2011. Dostupné z <<http://www.sk-cernosice.cz/>>
26. Wikipedia, otevřená encyklopedie [online] aktualizováno dne 6.6. 2010. Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADrodn%C3%AD\\_koupac%C3%AD\\_biotop](http://cs.wikipedia.org/wiki/P%C5%99%C3%ADrodn%C3%AD_koupac%C3%AD_biotop)>
27. Wikipedia, otevřená encyklopedie [online] aktualizováno dne 10.2. 2011. Dostupné z <[http://en.wikipedia.org/wiki/Natural\\_pool](http://en.wikipedia.org/wiki/Natural_pool)>
28. Wikipedia, otevřená encyklopedie [online] aktualizováno dne 2.3. 2011. Dostupné z <[http://cs.wikipedia.org/wiki/Praha\\_16](http://cs.wikipedia.org/wiki/Praha_16)>

## **8. SEZNAM PŘÍLOH**

1. Rozpočet návrhu
2. Ukázková zakládací listina o.p.s.
3. Vzor pracovní smlouvy
4. Půdorys projektu celého areálu
5. Půdorys projektu zázemí koupaliště