

Analýza marketingového řízení o. s. Hvězda

Jan Gargulák

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jan GARGULÁK**
Osobní číslo: **M10113**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza marketingového řízení o. s. Hvězda**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k analýze marketingového řízení.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav marketingového řízení v o.s. Hvězda.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení na zlepšení stávajícího stavu.
- Doporučení podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
COOPER, John a Peter LANE. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. 1. vyd. Praha: Grada, 1999, 230 s. ISBN 80-7169-641-2.
KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2009, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.
KOTLER, Philip. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. ISBN 80-247-0016-6.
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15.5.2013

Jan Jargul

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu marketingového řízení o. s. Hvězda. Teoretická část se vztahuje k historii a způsobu založení občanského sdružení. Dále je zaměřena na marketingové procesní řízení, které pojednává o plánování, realizaci a kontrole uvnitř organizace. Závěrečným bodem teoretické části je způsob získávání finančních prostředků k financování činností nestátních neziskových organizací. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu marketingového řízení ve vybrané organizaci. Na základě současného stavu řízení jsou definovány návrhy na zlepšení marketingového řízení.

Klíčová slova: Marketingové řízení, marketingová komunikace, financování nestátních neziskových organizací, SWOT analýza

ABSTRACT

The bachelor thesis is focused on the analysis of the marketing management of the c. a. Hvězda. The theoretical part deals with the history and the method of establishment of the civic association. It is also focused on the marketing process management that contains planning, realization and control within the organization. The closing point of the theoretical part is the way of acquisition of funds for the financing of the non-governmental organizations activities. The practical part handles with the analysis of the contemporary condition of the marketing management in the selected organization. Based on the current condition of management there are defined the suggestions for the improvement of the marketing management.

Keywords: Analysis of the marketing management, marketing communication, financing of the non-governmental organizations, SWOT analysis

Na tomto místě bych chtěl poděkovat mému vedoucímu bakalářské práce panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph. D. V průběhu vypracování bakalářské práce mi poskytoval věcné připomínky a své znalosti, které byly nezbytnou součástí k zdárnému zpracování. Dále bych chtěl poděkovat předsedovi Kontrolní komise o. s. panu PaedDr. Jiřímu Schincemu za poskytnuté informace, materiály a čas, který mi věnoval na zodpovězení mých otázek. Mé největší díky patří mým rodičům, kteří mě celé tři roky v průběhu studia podporovali jak morálně, psychicky, tak finančně.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 11 |
| I. | 12 |
| TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 HISTORICKÝ VÝVOJ SDRUŽENÍ | 13 |
| 1.1 ZALOŽENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ | 14 |
| 1.2 TRANSFORMACE OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ | 14 |
| 1.3 ROZDÍLY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ZISKOVÉ A NEZISKOVÉ SFÉŘE | 15 |
| 1.4 MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH | 16 |
| 1.5 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI SOCIÁLNÍCH SLUŽEB | 17 |
| 1.5.1 <i>Služby sociální péče</i> | 17 |
| 1.5.2 <i>Služby sociální intervence</i> | 17 |
| 2 FINANČNÍ ZDROJENNO | 18 |
| 2.1 ZÁKLADNÍ FORMY FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU | 18 |
| 3 MARKETINGOVÝ PROCES ŘÍZENÍ | 20 |
| 3.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ | 20 |
| 3.1.1 <i>Marketingová situační analýza</i> | 21 |
| 3.1.2 <i>Stanovení marketingových cílů</i> | 23 |
| 3.1.3 <i>Formulování marketingové strategie</i> | 23 |
| 3.1.4 <i>Sestavení marketingového plánu</i> | 24 |
| 3.2 MARKETINGOVÁ REALIZACE | 25 |
| 3.3 CONTROLLING V MARKETINGU | 28 |
| 4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE DLE MARKETINGOVÉHO MIXU | 30 |
| 4.1 VÝROBKOVÉ STRATEGIE | 30 |
| 4.1.1 <i>Životní cyklus služby</i> | 31 |
| 4.2 CENOVÁ STRATEGIE..... | 32 |
| 4.3 DISTRIBUČNÍ STRATEGIE..... | 34 |
| 4.4 KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE..... | 36 |
| II. | 37 |
| PRAKTICKÁ ČÁST | 37 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5 | OBČANSKÉ SDRUŽENÍ HVĚZDA | 38 |
| 5.1 | POSLÁNÍ ORGANIZACE | 38 |
| 5.2 | CÍLE ORGANIZACE | 38 |
| 5.3 | VEŘEJNÝ ZÁVAZEK ORGANIZACE..... | 38 |
| 6 | ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ..... | 40 |
| 6.1 | ODBORNÁ SEKCE NESTÁTNÍ ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ..... | 41 |
| | <i>Domácí péče</i> | <i>41</i> |
| 6.1.1 | <i>Oddělení Domácí hospicová péče.....</i> | <i>41</i> |
| 6.1.2 | <i>Oddělení Domácí péče Sobůlky</i> | <i>41</i> |
| 6.1.3 | <i>Oddělení Domácí hospicová péče Sobůlky.....</i> | <i>41</i> |
| | <i>Hospic Hvězda</i> | <i>41</i> |
| 6.1.3.1 | Konkrétní cíle projektu | 42 |
| | Cílová skupina pro poskytnutí služby:..... | 42 |
| 6.1.3.2 | Úspěšnost projektu..... | 43 |
| 6.1.3.3 | Realizace projektu..... | 43 |
| 6.2 | ODBORNÁ SEKCE CENTRUM DENNÍCH AKTIVIT | 44 |
| 6.2.1 | <i>Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením.....</i> | <i>44</i> |
| 6.2.1.1 | Cílové zaměření pro poskytnutí služby | 44 |
| 6.2.1.2 | Formy poskytování projektu | 45 |
| 6.2.1.3 | Úspěšnost projektu a jeho hodnocení | 45 |
| 6.2.1.4 | Realizace projektu..... | 46 |
| 6.2.2 | <i>Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením</i> | <i>46</i> |
| 6.2.3 | <i>Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním</i> | <i>47</i> |
| 6.2.3.1 | Cílová skupina pro poskytnutí služby..... | 47 |
| 6.2.3.2 | Formy poskytování projektu | 48 |
| 6.2.3.3 | Úspěšnost projektu a jeho hodnocení | 48 |
| 6.2.3.4 | Realizace projektu..... | 49 |
| 6.3 | ODBORNÁ SEKCE SENIORCENTRUM | 49 |
| 6.3.1 | <i>Domov seniorů.....</i> | <i>49</i> |
| 6.3.1.1 | Cíl projektu | 50 |
| 6.3.1.2 | Úspěšnost projektu a jeho hodnocení | 50 |
| 6.3.1.3 | Realizace projektu..... | 51 |
| 6.3.2 | <i>Dům služeb seniorům.....</i> | <i>51</i> |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 6.3.2.1 | Cíl projektu | 52 |
| 6.3.2.2 | Úspěšnost projektu a jeho hodnocení | 53 |
| 6.3.2.3 | Realizace projektu..... | 53 |
| 6.4 | ODBORNÁ SEKCE ROZVOJ LIDSKÝCH ZDROJŮ | 53 |
| 7 | SITUAČNÍ ANALÝZA | 55 |
| 8 | ANALÝZA FINANCOVÁNÍ “HVĚZDA – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ“ V ROCE 2012 | 57 |
| 8.1 | DOTACE V ROCE 2012..... | 59 |
| 8.2 | ÚSPORY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ V ROCE 2012 | 60 |
| 8.3 | KOMUNIKACE ORGANIZACE V ROCE 2012..... | 61 |
| 9 | ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ..... | 64 |
| 10 | ČASOVÁ, NAKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA..... | 67 |
| | ZÁVĚR | 70 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 72 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 74 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 75 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 76 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 77 |

ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analyzování marketingového řízení v občanském sdružení Hvězda. Toto téma jsem si vybral proto, že mě zajímalo, jaké je marketingové řízení v neziskových organizacích. Navíc mě inspirovala moje matka, která pracuje jako sociální pracovníce v neziskovém sektoru.

Marketingové řízení v nestátních neziskových organizacích je pro řízení dnešních občanských sdružení nezbytnou podmínkou. Nebylo to však pravidlem v posledních letech minulého století. V minulosti se přece jen sháněly peníze na financování humanitárních činností snadněji. Zejména tedy ve střediscích, které poskytují zdravotní a sociální služby. V dnešní době je každoročně těžší a těžší získávat dotace a dary, které by pokryly náklady na provoz. Cíl bakalářské práce je analýza silných a slabých stránek občanského sdružení Hvězda. Dále analýza poskytovaných činností a financování.

Teoretická část bakalářské práce pojednává o historii občanského sdružení. Dále se věnuje formám financování nestátních neziskových organizací, kam patří získávání zdrojů z veřejné a soukromé oblasti a z příjmů z prodeje vlastních výrobků a služeb. Nejrozsáhlejší bod mé bakalářské práce patří marketingovému procesu řízení. Ten se dále dělí na analýzu plánování, realizaci a kontrolu. Marketingový proces řízení je nezbytnou součástí kvalitního marketingového řízení, bez kterého žádná organizace nemůže dosahovat efektivních výsledků. V závěrečném bodě jsem se zabíral marketingovou strategií dle marketingového mixu.

Praktická část je zaměřena na odborná střediska občanského sdružení Hvězda, která se dále dělí na oddělení. Každé oddělení je zaměřeno na jiný segment klientů. Klienti jsou rozděleni dle individuálního handicapu. V analýze služeb, které občanské sdružení Hvězda poskytuje, jsem se zaměřil na způsoby, kterým organizace získává klienty, jaké služby jim nabízí a jaká je úspěšnost jednotlivých projektů. Další bod pojednává o externí a interní propagaci, v níž organizace využívá spoustu způsobů, jak se dostat do povědomí veřejnosti. Následuje SWOT analýza, která zobrazuje skutečnosti, které jsem získal analýzou interních i externích zdrojů. V následujícím bodu jsem podrobně popsal způsob financování a rozbor nákladů a výnosů, které jsou pro lepší představivost vyjádřeny v grafech. V závěrečném bodu jsem doporučil několik aktivit, které by měly přispět k efektivnějšímu marketingovému řízení. Ty jsem podrobil časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HISTORICKÝ VÝVOJ SDRUŽENÍ

K veřejně prospěšnému účelu slouží sdružování už více než tisíc let, přičemž k němu docházelo ve všech typech společenského uspořádání. Sdružování bylo v moci privilegovaných stavů, dokud se zcela neustanovila občanská společnost. Např. ve starém Římě mohli zakládat sdružení pouze svobodní občané. Nejvíce se o tuto činnost zabývali potomci bohatých římských rodin, kteří zakládali nadace na podporu talentovaných umělců. Touto činností se proslavil zvláště Gaius Cilnus Maecenas (70-8 př. n. l.). (Boukal, 2009, s. 24)

I v následujících staletí bylo sdružování výsadou privilegovaných stavů, konkrétně šlechty, panovníka a církve. Nejdůležitější roli zde sehrály tzv. špitály. Měly podobu útulků. Špitály byly zakládány pro poutníky do Svaté země, později pro lidi nemocné a chudé. K zakládání docházelo od 12. století a byly zřizovány při klášterech, kde je provozovali zdejší mniši. Mezi nejznámější osobnost spojenou s ranou historií špitálu je považována Anežka Česká, která je dnes patronkou Sdružení České katolické charity. (Boukal, 2009, s. 24)

V období 18. století probíhá proces sekularizace, během něhož dochází k zakládání sdružení i mimocírkevními organizacemi a stále větší postavení prosazuje stát. V daném období se často dostávaly do konfliktu církevní organizace se státem a jím zakládanými subjekty. Navíc docházelo k expanzi i mimo primární sociální a zdravotní péči o potřebné. (Boukal, 2009, s. 27)

Vzniklo velké množství subjektů v oblasti neziskových organizací, které byly dochovány dodnes:

- občanské sdružení
- nadace
- nadační fondy
- obecně prospěšné společnosti atd.

Z daného výčtu vyplývá, že 2. polovina 18. a 19. století je charakteristická velkým rozkvětem spolkové činnosti. Do popředí se dostává jednotlivec s právem svobodného rozhodnutí, který byl spojen s vývojem společnosti jako celku. Na našem území byl hlavním ovlivňujícím činitelem rakouský stát a také již zmiňovaný institut církve. V době vlády Marie Terezie (1740-1780) a Josefa II (1780-1790) rostl význam světského státu. Tenkrát docházelo k centralizaci světského státu a začínala germanizace. Církev se stala převodní pákou mezi státem a obyvatelstvem, které rakouský stát chtěl přetvářet k obrazu svému.

Až od roku 1990 byly obnoveny standardní podmínky pro rozvoj neziskového sektoru, kdy 27. března 1990 přijalo tehdejší československé Federální shromáždění zákon č. 83/1990 Sb. „O sdružování občanů“ a zákon č. 84/1990 Sb. „O právu shromažďovacím“. (Boukal, 2009, s. 29)

1.1 Založení občanského sdružení

Občanské sdružení je sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společenského zájmu (nepolitického, nenáboženského, nepodnikatelského charakteru), které registruje ministerstvo vnitra. (Boukal, 2009, s. 41)

„K registraci je potřebné vyhotovit žádost a k ní připojit ve dvou kopiích text stanov sdružení. Autorem žádosti je přípravný výbor složený minimálně z tří osob majících české občanství, z nichž alespoň jedna je starší 18 let. Návrh registrace se podává písemně Ministerstvu vnitra ČR (odbor všeobecné správy, oddělení volební a sdružování, úsek sdružování, Náměstí Hrdinů 3, 140 21 Praha 4). Návrh je možné poslat poštou, nebo podat osobně do podatelny. Pokud má návrh vady, ministerstvo na tuto skutečnost do pěti dnů upozorní přípravný výbor. V opačném případě zahájí registrační řízení. Správní poplatek se za podání návrhu na registraci sdružení neplatí.“ (Boukal, 2009, s. 41)

„Hlavním zakládacím a organizačním dokumentem sdružení jsou stanovy. Formát stanov není jednotně určen žádným předpisem, jejich podrobnost závisí na předmětu plánované činnosti a také na složitosti struktury zakládaného sdružení. Při přípravě stanov je vhodné využít služby právníka.“ (Boukal, 2009, s. 41)

1.2 Transformace občanského sdružení

Jedná se o nový zákon, který umožní transformaci občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Podle nového zákona bude možné rozhodnout o změně právní formy nejpozději do 31. prosince 2013, neboť od 1. 1. 2014 bude problematika řešena novým občanským zákoníkem. (Připravované zákony, © 2013)

Občanské sdružení (o. s.) je podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, sdružením fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu a jeho charakteristickým znakem je členská základna. **Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)** je podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecných společnostech, subjektem poskytujícím obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. (Připravované zákony, © 2013)

Občanské sdružení neslouží k výdělečné činnosti. Své služby by měla poskytovat výhradně svým členům. Některé sdružení však poskytují služby za úplatu. Jedná se především o sociální sektor (zdravotnictví apod.), což odporuje zákonu, ale ministerstvo vnitra je nechce rozpouštět, protože se jedná o sociální služby. Nový zákon umožňuje v podstatě jednoduché přetransformování občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost, přičemž občanské sdružení neztratí svou historickou minulost. (Připravované zákony, ©2013)

1.3 Rozdíly v řízení lidských zdrojů v ziskové a neziskové sféře

Dnešní personalistika se rozšířila o novou oblast a to k původnímu termínu personální řízení se vyvinulo řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je celkem novým přístupem k zaměstnancům. Zaměstnanec je chápán jako produkt, který pracuje tam, kde dostane nejvíc zapláceno a kde se toho nejvíc naučí. Přístupuje se k pracovníkovi podle toho, jakými disponuje vlastnostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi. Řízení lidských zdrojů více rozvinuli Američané (Pinnigton a Edwards), kteří praktikují dvě školy řízení: „soft“ a „hard“. Škola řízení „hard“ se zaměřuje na zaměstnance z pohledu kontroly a řízení, tak aby bylo dosaženo strategických cílů organizace. Zatímco „soft“ se zaobírá potřebami zaměstnanců a začleňuje je s organizačními cíli. (Bachmann, 2011, s. 125)

I přes to, že se neziskový sektor zaměřuje převážně na humanitární činnost, tak i zde je potřeba určovat lidské zdroje. Hlavně v budoucnu a to i přes to, zda organizace vzkvétá nebo upadá. Řízení lidských zdrojů je po plánování a organizování další funkcí managementu, které definoval Henri Fayol. V neziskové sféře se nemůžeme opřít o „neviditelnou ruku trhu“, která reguluje pohyby zaměstnanců. Pracovníci v neziskové sféře totiž pracují proto, že je to baví a že jejich hlavní prioritou je uspokojovat potřeby lidí v nouzi. Tudíž pro ně nemá výše mzdy až takový význam. Samozřejmě se to netýká všech zaměstnanců. (Bachmann, 2011, s. 126)

Funkce řízení lidských zdrojů zahrnuje řadu činností. Systém řízení lidských zdrojů usiluje o sladění znalostí, dovedností, technik a osobních předpokladů týmu. Motivace všech zaměstnanců s jasným plánem potřeb dává managementu do rukou prostředek ve formě lidských zdrojů. Navíc sem patří výběr a vedení pracovníků v souladu se strategickými cíli, vzdělávání a plánování rozvoje pracovníků, odměny v závislosti na výkonu a další. Nesmíme zapomenout na administrativu, která je s tím vším spojená, představuje plnění právních předpisů. (Systémy řízení lidských zdrojů, © 2013)

Samotná organizace bohužel nepovažuje lidské zdroje za investici, to má za následek vysokou fluktuaci zaměstnanců v neziskovém sektoru. Dalším problémem je, že v neziskových organizacích je nízká úroveň strategického plánování a nejasné organizační a řídicí struktury. (Bachmann, 2011, s. 127)

Problémem s nedostatečným popisem organizačních cílů a popisů pracovních míst vede k různorodému zatížení jednotlivých pracovníků a jejich hodnocení. Tato problematika potom vyvolává konflikty na pracovišti a odchod specialistů v daném sektoru. Personální sektor v této oblasti je bohužel nejvíce podceňovanou oblastí. To má mnohdy vliv na to, že organizace je nucena ukončit svou činnost. (Bachmann, 2011, s. 127)

1.4 Marketing v neziskových organizacích

V neziskových organizacích je jen málo pracovníků, kterým je vlastní marketingové myšlení, a kteří by měli v tomto oboru vzdělání či větší zkušenosti. Přesto i v neziskových organizacích je potřeba brát marketing v úvahu. Většina z nich totiž pořádá různé benefiční akce nebo žádá o dar, o kterých se píše v médiích. (Bačuvčík, 2012, s. 20)

Každá taková organizace má určitou vizi, kterou by se chtěla ubírat, ale nevidí, že je součástí ekonomiky a komunikačně propojeného světa. (Bačuvčík, 2012, s. 20)

Největší překážkou pro manažera je získat další prostředky pro marketingovou činnost, když se nedostává prostředků na základní vybavení. Samotný marketing již není problémem manažerů neziskových organizací, ale stále je problémem ostatních zaměstnanců na nižších organizačních stupních. (Bačuvčík, 2012, s. 20)

Dříve byly nároky na marketingový program a jeho následnou komunikaci před investory nebo dárci daleko nižší. Nebylo potřeba detailně propracovat jednotlivé strategie, jak chce dosáhnout cílů a jaký přesný výsledek očekává. Dnešní doba je úplně opačný extrém, kdy propagace projektu bývá nedílnou a někdy i nekompromisně až neadekvátně vyžadovanou součástí většiny grantových a sponzorských smluv. (Bačuvčík, 2012, s. 20)

Předpokládá se, že i v neziskovém sektoru budou úspěšné ty organizace, které budou mít kvalitní marketing, budou dobře čitelné veřejnosti, důvěryhodné, schopné komunikace a které budou umět vhodně formulovat své projekty, jimiž zaujmou komerční instituce a širokou veřejnost. (Bačuvčík, 2012, s. 20)

Marketing v neziskových organizacích se projevuje ve dvou etapách. (Bačuvčík, 2012, s. 21)

Ve výše uvedeném marketingovém řízení, by se projevilo, že všichni zaměstnanci ctí zákaznický princip. A také v sociálním marketingu byl výsledek realizovaných stanovených kampaní, chápaným jako společensky problematická témata. Tyto dvě etapy musí být ve vzájemném souladu a stanoveny na přesných principech. (Bačuvčík, 2012, s. 21)

1.5 Nestátní neziskové organizace v oblasti sociálních služeb

Neziskové organizace ve všech právních formách, o kterých se hovořilo výše, působí převážně v oblasti sociálních služeb.

Základním způsobem se rozdělují:

- na služby sociální péče
- služby sociální intervence

1.5.1 Služby sociální péče

Služby sociální péče poskytují nestátní neziskové organizace fyzickým osobám, které mají zdravotní nebo psychický handicap. Případně kombinovaný s dalšími faktory (děti bez domova nebo naopak velmi starým lidem). Rozsah poskytovaných služeb je velmi pestrý od poskytnutí stravování, ubytování až po ústavní péči (např. domovy důchodců, ústavy pro postižené děti a mládež, penziony pro seniory a další). Cílem neziskových organizací, které poskytují sociální služby, není jen pasivní, ale hlavně se jedná o cílevědomou snahu posílit jejich soběstačnost a začlenit je mezi ostatní občany. (Boukal, 2009, s. 191)

1.5.2 Služby sociální intervence

Na začátku je potřeba zdůraznit, že na poskytování sociálních služeb se účastní řada subjektů, nestátní neziskové organizace jsou pouze jedny z nich. Sociální služby mohou poskytovat rodina, dobročinná občanská sdružení, obce a stát, mezinárodní humanitární organizace, ale i jednotliví občané. (Boukal, 2009, s. 192)

Tyto služby slouží k sociální prevenci. Jde o prevenci chorobných jevů ve společnosti. Zde by se mohly zařadit (např. střediska pro drogově závislé, pobyty pro bezdomovce), krizové intervence (např. linky důvěry, krizová střediska) a sociálně právní ochrana (např. ochrana zájmů a potřeb dětí, ochrana práv, výchovné poradenství, zastupování u soudu). Smyslem poskytování těchto služeb je snaha poskytnout potřebnému občanovi ochranu a podporu v překonání obtížné situací. (Boukal, 2009, s. 192)

2 FINANČNÍ ZDROJENNO

2.1 Základní formy financování neziskového sektoru

- Institucionální financování se využívá u státních organizací nebo u občanských prospěšných společností, kde je zřizovatelem stát. Stát poskytne vybrané organizaci finance, a ta se svým rozpočtem vykonává svou činnost. Další způsob financování se nebere v úvahu.
- Účelové financování, jak už vypovídá z názvu, je určeno na financování vymezeného účelu. Tento způsob financování se nejčastěji vyskytuje u nestátních neziskových organizací, kde 70 % je financováno z dotací, příspěvků a dalších a zbylých 30 % z tržeb za poskytování vlastních služeb.
- Příjmy neziskových organizací se člení do tří skupin
 - příjmy z veřejných prostředků
 - příjmy ze soukromého sektoru
 - příjmy z vlastní činnosti

(Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

Příjmy z veřejných prostředků, tzn. fondů a rozpočtů. Tento způsob získávání peněžních prostředků jsou povinny rozdělit orgány ministerstev, měst a obcí. (Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

„Výše dotací z výdajů příslušného rozpočtu v rozpočtové soustavě, a tudíž i jejich podíl v celkových příjmech neziskových organizací, závisí tedy na tom, kdo je zřizovatelem, respektive zakladatelem příslušné neziskové organizace, jaké činnosti zajišťuje, jaký je veřejný zájem na jejich zajišťování.“ (Peková, Pilný, Jetmar, 2012, s. 222)

Zde spadají:

- programy z EU, které se staly v posledních letech jedním z největších zdrojů financování činnosti nestátních neziskových organizací
- vládní granty a smlouvy podporující specifické činnosti a programy
- nařízené příspěvky ze zákona a dotace vlády určené k financování veřejných programů
- platby provedené třetí stranou představující především platby zdravotního a sociálního pojištění

(Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

Příjmy ze soukromého sektoru se v podmínkách ČR objevují ve formě:

- darů z podnikatelské sféry, kdy se může jednat o jednorázový dar podniku, a to nejen v peněžní formě, nebo sama firma má svůj vlastní grantový program, pomocí něhož podporuje vybrané projekty z určité oblasti.
- individuálního daru či sponzorského příspěvku od jednotlivce. V případě sponzoringu pak jde o daňově uznatelný příjem, tudíž jej musí nezisková organizace danit
- příjmů od nadací a nadačních fondů. Neziskové organizace žádají o finanční příspěvek od nadací a nadačních fondů, které slouží jako „přerozdělovač“ získaných zdrojů. I zde se jedná o podobný proces jako u výběrového řízení na veřejné dotační tituly, kdy jsou pomocí hodnotících kritérií vybrány podporované projekty
- veřejných sbírek pořádaných samotnou nevýdělečnou organizací. Dodržení velmi náročné aktivity, proto se s tímto zdrojem je možno setkat pouze u zavedených a profesionálních neziskových organizací
- ostatních zdrojů sloužících více organizacím, především se jedná o loterie, sdružené veřejné sbírky, tomboly a jiné

(Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

Příjmy z vlastní činnosti organizace získává za poskytování služeb za úplatu. Oblast těchto příjmů se nazývá samofinancování subjektu. K výhodám samofinancování patří, že v období, kdy získané dotace a dary nepokrývají veškeré náklady, se můžou výrazně zvýšit finanční prostředky. (Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

Do této oblasti zdrojů se zahrnují:

- členské příspěvky, pokud má organizace členskou základnu
- příjmy z prodeje výrobku či služeb poskytovaných organizací s podmínkou vazby na hlavní cíle a činnost neziskového subjektu
- poplatky od klientů za organizací poskytované služby, které nejsou zajištěné institucemi státní správy – většinou jde o služby v sociální a zdravotní oblasti
- výnosy z investic, které mohou vyvstat z hospodaření s vlastním kapitálem

(Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

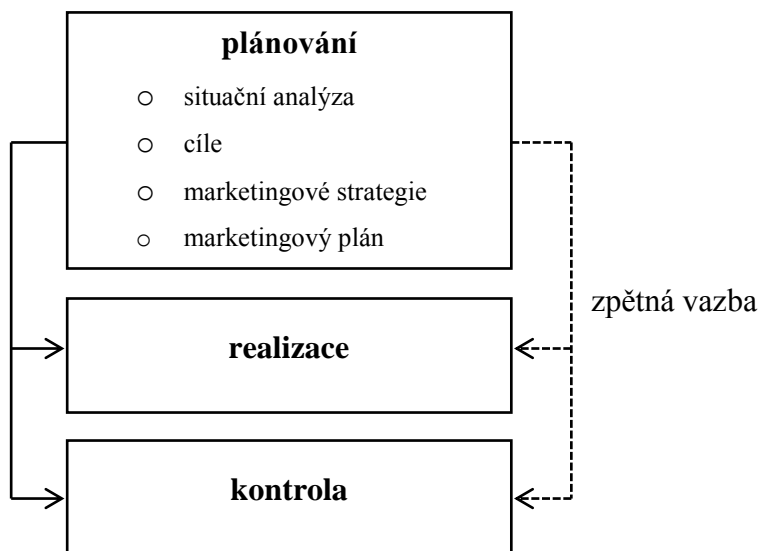
Mezi další způsob financování u nestátních neziskových organizací se mohou zařadit **nefinanční plnění**. Především naturální příjmy a dobrovolnictví. (Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století, © 2008)

3 MARKETINGOVÝ PROCES ŘÍZENÍ

Marketingové řízení představuje plynulý proces, který prochází ve třech po sobě následujících etapách:

- plánování
- realizace
- kontrola

Ve stádiu plánování jsou stanoveny základní úkoly, které v realizační etapě budou převedeny na konkrétní výrobky a služby. Kontrolní etapa přezkoumá správnost vybraného postupu, platnost strategických hypotéz, porovná plánované úkoly se skutečně dosaženými výsledky. V případě, že se dané výsledky liší je potřeba provést nápravné opatření. (Boučková, 2003, s. 14)



Obr. 1 Proces marketingového řízení

(zdroj: Boučková, 2003, s. 15)

3.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování napomáhá při usměrňování marketingových cílů správným směrem. Podává schopnost vytvořit, udržovat a rozvíjet žádoucí vazby mezi marketingovými cíli podniku, stanovenými na základě jeho poslání a z něho odvozených podnikových cílů, a mezi strategiemi zvolenými pro naplnění cílů v návaznosti na vyhrazené zdroje. (Jana Boučková, 2003, s. 15)

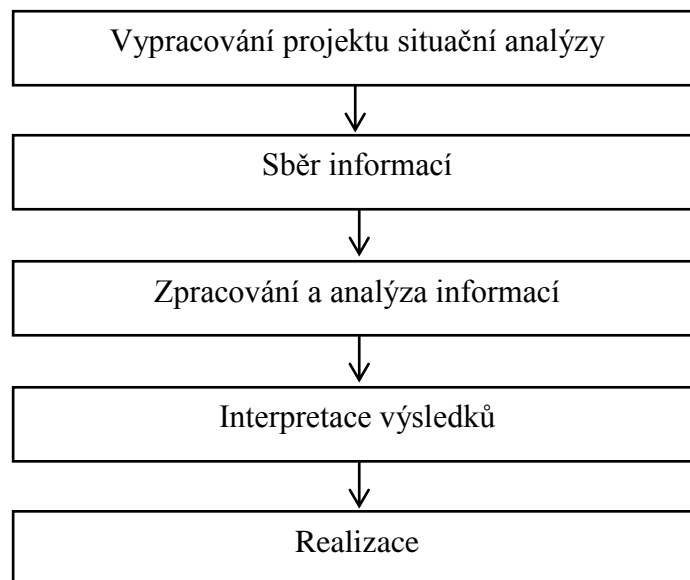
3.1.1 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza slouží k nalezení vhodných cílových trhů a současně k nalezení vhodných marketingových cílů a strategií podniku. Má za úkol shromažďování vstupů, při kterém se snaží nashromáždit a setřídít informace, které se týkají oblasti vnitřního a vnějšího prostředí firmy.

Analýza se provádí ve třech časových intervalech a zkoumá:

- minulý vývoj
- současný stav
- možný budoucí vývoj

Postup realizace situační analýzy obsahuje následující kroky



Obr. 2 Postup realizace situační analýzy

(zdroj: Dotace a financování, © 2007)

Pro podrobnou identifikaci slabých a silných stránek firmy, se používá SWOT analýza. Základ metody spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsou rozděleny do interního prostředí (silné a slabé stránky firmy) a do externího (příležitosti a hrozby) plynoucí z vnějšího prostředí. (Ipodnikatel.cz, © 2013)

Silné stránky – silné stránky představují ty, díky nimž má firma silnou pozici na trhu. Je zde uvedeno vše, v čem je firma dobrá. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovednostní, potenciálu a zdrojových možností. (Blažková, 2007, s. 156)

Mezi silné stránky podniku může patřit:

- kvalitní značka firmy
- výrazná reklama
- vhodná marketingová strategie
- tradice
- schopní a klasifikovaní zaměstnanci

Slabé stránky - jsou opakem stránek silných. Řadíme zde vše, v čem má firma nedostatky. Úroveň některých faktorů je slabá, což brání efektivnímu výkonu firmy. (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky:

- neschopnost řídit příliš vysoké náklady
- napjaté vztahy s dodavateli
- neefektivní výroby, provoz
- slabý marketing podniku

Příležitosti – jsou takové příležitosti, které se nově objevily na trhu a záleží na firmě, jak je dokáže využít ve svůj prospěch. Představují možnosti, s jejichž využitím stoupají firmě zisky z prodeje výrobků, či služeb. To vše prostřednictvím efektivního využití firemních zdrojů, které vedou k účinnějšímu splnění cílů. Aby je podnik mohl využít, tak je však musí nejdříve identifikovat. (Blažková, 2007, s. 156)

Příležitosti:

- vstup na mezistátní trh
- změny v legislativě, politice a kontrolních mechanismech
- využití problémů konkurence

Hrozby – pro podnik jsou hrozby nepříjemnou komplikací, které se mohou projevit vstupem na trh novou konkurencí s nižšími náklady, tudíž nižší cenou za požadovaný výrobek, či službu. Podnik je musí co nejdříve identifikovat a reagovat odpovídajícím způsobem, aby je minimalizoval, či zcela odstranil. (Blažková, 2007, s. 156)

Hrozby:

- změny politické, legislativní a kontrolní mechanismy (daně, ekologie, podpora státu)
- ztráta významného zákazníka

- významné navýšení síly konkurence

3.1.2 Stanovení marketingových cílů

Etapa stanovení marketingových cílů by měla navazovat na provedenou situační analýzu a být kompatibilní s vytyčenými podnikovými cíli, které jsou prvotní. (Boučková, 2003, s. 17)

Marketingové cíle jsou druhotné, odvíjí se od primárních celopodnikových cílů. Vyjadřují konkrétní úkoly pro stanovené časové období. Cíle firmy nepředstavují pokyny ani návody k jejich dosažení. (Boučková, 2003, s. 17)

Aby stanovení marketingových cílů bylo efektivní, tak by se mělo řídit těmito pravidly:

- stanovené na základě poznání a přání zákazníka
- musí být konkrétní a jasně vymezené
- vhodné
- srozumitelné
- měřitelné a kvantifikované
- akceptovatelné
- vzájemně sladěné a hierarchicky uspořádané

(Boučková, 2003, s. 18)

Strategické marketingové cíle jsou obvykle stanovovány na období od pěti do deseti a více let. Střednědobé cíle na období dvou až pěti let a krátkodobé na období jednoho roku. Rozdělení je pouze orientační, závisí především na vývoji prostředí firmy.

3.1.3 Formulování marketingové strategie

Formulování marketingových cílů je nejdůležitější manažerskou funkcí z pohledu stanovení marketingových cílů a způsobů jak jich dosáhnout. Navazuje na etapu po stanovení marketingových cílů. Marketingové strategie musí být v souladu se základním strategickým podnikovým směrem, vnitřním a vnějším prostředím firmy. (Boučková, 2003, s. 18)

Marketingové strategie představují formu a způsob, jak dosáhnout podnikových cílů. Zda byla vhodně vybraná marketingová strategie, se zjistí podle dosažených cílů. Kvalitní strategie (její vhodný výběr, implementace i výstižná formulace) je důkazem o tom, že organizace má schopný a výkonný management. K jednotlivým cílům je možno se dostat různými cestami, záleží na manažerovi, kterou cestu vybere. Musí být však v souladu

s vnitřním uspořádáním organizace a jejími možnostmi výkonu. Pro stanovení vhodné marketingové strategie je nezbytné správně porozumět výsledkům marketingové situační analýzy, sledovat základní firemní strategii firmy a snažit se co nejefektivněji dosáhnout stanovených cílů. Nejprve jsou v rámci plánovací etapy vytipovány a formulovány, tím je vytvořen základní předpoklad pro jejich uskutečnění, ke kterému dochází v rámci druhé realizační etapy. V rámci kontrolní etapy procesu se hodnotí účinnost zvolené strategie. (Boučková, 2003, s. 18-19)

Jednotlivé strategie se vztahují k jednotlivým článkům marketingového mixu, kde jejich strategická koncepce je postavena na strategiích výrobních, cenových, distribučních a komunikačních. (Boučková, 2003, s. 19)

Z hlediska marketingového řízení lze vyznávat parciální nebo integrální strategickou koncepci. Nejpoužívanější parciální přístupy:

růstové strategické směry založené na vztahu výrobek-trh

- strategie penetrace trhu
- strategie vývoje trhu
- strategie vývoje výrobku
- strategie diverzifikace

strategické směry orientované na konkurenci

- strategie výrobce s nejnižšími náklady
- strategie diferenciací

strategické směry založené na postavení firmy na trhu

- strategie tržního vůdce
- strategie tržního vyzyvatele
- strategie tržního následovatele
- obsazování tržních mezer

vícerozměrné strategické směry

- strategie zaměřující se na vůdcovství v několika faktorech, např. náklady a jakost

(Boučková, 2003, s. 19)

3.1.4 Sestavení marketingového plánu

Jako poslední etapa plánování je sestavení marketingového plánu, která navazuje na předchozí tři fáze konkrétního podniku. Hned na začátku této části bych rád upozornil, že se-

stavení marketingového plánu v ziskovém a neziskovém sektoru se může lišit. Vyplývá to ze samotné podstaty neziskového sektoru.

Písemný plán by měl obsahovat pouze základní důležité informace, které je potřeba s investory řešit. Měl by být jednoduchý a výstižný, veškeré nadbytečné informace by se měly vyloučit, neboť při komplikovaném plánu a velkém množství informací, dochází pouze k zmatení čtenáře. I veškeré podrobnosti o akčních plánech by měly být vyloučeny. V písemném marketingovém plánu by měl být pouze hlavním akční plán a veškeré další informace by měly být v příloze k plánu. (Westwood, 1999, s. 74)

Písemný plán by tedy měl být jasný a výstižný. Podle Westwooda by měl obsahovat následující vodítka:

- začínat každý ucelený oddíl na nové stránce
- při uvádění klíčových bodů používat proložené nebo jinak zvýrazněné písmo
- nesnažit se vtěsnat na jednu stránku příliš mnoho obrázků
- nezmenšovat velikost v plánu použitých dokumentů do té míry, že je nsnadné je číst
- používat vhodnou velikost typu písma pro tisk dokumentu
- jestliže je plán příliš dlouhý, nebude ho nikdo pozorně číst
- nepoužívat žargon, kterému nemusí rozumět všichni, kdo plán dostanou, a ujistěte se, že jsou uvedeny v plném znění všechny zkratky při jejich prvním výskytu

(1999, s. 74)

3.2 Marketingová realizace

V realizační etapě se uvádí marketing do každodenní praxe. Skvělý plán může být zcela k ničemu, když není správně realizován. „Marketingovou realizace budeme definovat takto: Marketingová realizace je proces, který přeměňuje marketingové plány v činnosti přidělené a zajištěné takovým způsobem, který odpovídá cílům stanoveným plánem.“ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Strategie říká co a proč, pokud jde o marketingové činnosti, a realizace říká kdo, kde, kdy a jak. Strategie a realizace mají k sobě velmi blízko, protože v jedné „úrovni“ strategie je obsažen taktický postup realizace na nižší úrovni. Například strategické rozhodnutí vrcho-

lového managementu „sklízet“ výrobek musí být transformováno do specifických činností a postupů.“ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Bonoma identifikoval čtyři druhy dovedností, potřebných pro efektivní realizaci marketingových programů:

- Dovednosti rozpoznat a diagnostikovat problém.
- Dovednosti vyhodnotit, na které úrovni firmy se problém vyskytuje.
- Dovednosti realizovat plány.
- Dovednosti vyhodnotit výsledky realizace.“

(Kotler, 1997, s. 759-761)

„Diagnostické dovednosti

Těsný vzájemný vztah mezi strategií a její realizací může vyvolat závažné diagnostické problém, pokud marketingové programy nesplňují plně očekávání. Byl nízký prodej důsledkem špatné strategie, nebo špatné realizace? Mimo to je třeba zjistit, v čem je problém (diagnóza), nebo co se s tím dá dělat (akce). Každý problém vyžaduje jiné nástroje řízení a jiné řešení.“ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Úrovně firmy

Problémy marketingové realizace se mohou objevit ve třech rovinách. Jedna rovina představuje úspěšné uskutečnění marketingové funkce. Například, jak může firma získat více tvůrčí reklamy od své reklamní agentury? Další je úroveň realizace marketingového programu, který má spojit marketingové funkce do soudružného celku. Tento problém vzniká při zavádění nového výrobku na trh. Třetí je úroveň realizace marketingové politiky. Firma může například požadovat, aby se každý zaměstnanec firmy choval ke každému zákazníkovi jako k zákazníkovi „číslo jedna“.“ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Dovednosti pro realizaci marketingu

V každé úrovni firmy (funkci, programů, politiky) se musí uskutečňovat soubor dovedností (aby firma dosáhla úspěšné realizace). Jedná se o čtyři dovednosti: alokování, sledování, organizování a interakce.“ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Dovednosti alokování jsou používány marketingovými manažery při přidělování zdrojů (času, peněz, personálu) funkcím, programům a politikám. Například při určování finanční částky pro obchodní výstavy (úroveň funkce), nebo jaké záruky poskytnout na málo renta-

bilní výrobky (úroveň politiky), jsou problémy, které vyžadují alokační dovednosti. “ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Dovednosti sledování jsou používány při kontrole a vyhodnocování výsledků marketingových akcí. Kontroly mohou být následující: roční kontrola, kontrola ziskovosti, kontrola efektivnosti a strategická kontrola. “ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Organizační dovednosti jsou používány při vývoji organizace efektivní práce. Pochopení formální i neformální organizace je důležité pro efektivní realizaci marketingu. “ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Interaktivní dovednosti se vztahují k dovednosti manažera dosáhnout ovlivňováním ostatních toho, aby se věci udělaly. Obchodníci musí motivovat nejen pracovníky firmy, ale také externí marketingové výzkumné firmy, reklamní agentury, maloobchodníky, velkoobchodníky, zástupce – lidi, jejichž cíle se mohou lišit od cílů firmy. Zvládnutí konfliktů v rámci distribučních cest vyžaduje vysokou úroveň interaktivních dovedností. “ (Kotler, 1997, s. 759-761)

„Dovednosti pro hodnocení realizace

Dobré výsledky na trhu ještě nutně neznamenají, že byla realizace marketingu dobrá. Důkaz efektivní marketingové realizace by měl obsahovat kladné odpovědi na tyto otázky:

- *Byla jasná marketingová strategie, silné marketingové vedení a kultura při zabezpečení vynikající propagace?*
- *Jsou marketingové programy firmy integrovány s dodávanými marketingovými aktivitami tak, aby odpovídaly různým zákaznickým skupinám?*
- *Do jaké míry je marketingový management v interakci s marketingovými pracovníky, s ostatními funkcemi, zákazníky a distributory?*
- *Má management dobrý sledovací systém pro pozorování zákazníků, konkurentů a distributorů?*
- *Jak dobrý je management při alokovaní času, peněz a lidí pro marketingové úkoly? “*

(Kotler, 1997, 759-761)

„Hodnocení vlivu strategie a realizace na prodejní výsledky bude vždy obtížný úkol. Jednoduše řečeno, firma musí dělat obě věci výborně, strategii i realizaci. “ (Kotler, 1997, s. 759-761)

3.3 Controlling v marketingu

Controlling vychází z toho, že pro neziskové organizace je důležité, jak přesně formulovat cíle organizace, tak pečlivě se věnovat jejich dosahování. Navíc je to také metoda, která říká, že pohled na disciplinární řízení není zrovna nejefektivnější, když se organizace zabývá jednotlivými disciplínami, neboť by se měla zabývat jejich vzájemným propojením. (Matyáš, Stránský, 2010, s. 8)

Controlling se zaměřuje na porovnání skutečně dosažených výsledků s plánem. Je orientovaný na budoucnost. Do minulosti se vrací jen proto, že mu poskytuje podněty pro budoucí řízení. Controlling se rozlišuje operativní a strategický v závislosti na budoucím časovém intervalu a cílu. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 113)

Operativní controlling se zajímá o kontrolu v krátkém časovém horizontu 1-2 roky. Podporuje podnikové vedení při výstavbě výsledkově orientovaných plánovacích a kontrolních systémů pomocí koordinace v oblastech:

- segmentace a zacílení
- produktových řad
- cenových map
- distribučního mixu
- komunikačního mixu
- systémů řízení jakosti
- obchodních plánů
- řízení pohledávek
- prodejních rizik
- nákupní logistiky
- řízení obrátky skladů, pohledávek a závazků
- parametrů skladů

(Kašík, Havlíček, 2009, s. 113)

Strategický controlling je dlouhodobý v časovém horizontu 2-6 let. Podporuje podnikové vedení podnětem k jednání, které je orientováno na budoucnost ve všech funkčních oblastech podnikání:

- životního cyklu
- image a značky

- cenové strategie
- komunikační strategie
- celkového řízení kvality
- klíčových zákazníků
- klíčových dodavatelů
- řízení nákupních rizik
- kvalitativních parametrů nákupů

(Kašík, Havlíček, 2009, s. 113-114)

Průběžné kontroly a trvalé vyhodnocování jsou nezbytné pro bezpečný chod firmy. Cílem controllingu je rychle a pružně reagovat na vzniklé situace. I včasné zastavení projektu, kdy se nedaří plánovaná realizace, může ušetřit zbytečné náklady. Jsou nutné pravidelné kontroly (převážně měsíčně), které nám odkryjí vzniklý problém. Stanoví se další úkoly s termíny, které by se měly v dalším krátkém horizontu realizovat. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 114)

Strategické cíle se vyhodnocují v delším časovém horizontu (obvykle čtvrtletně). Rada, která dohlíží na realizaci cílů a jejich následnou kontrolu, by se měla scházet alespoň jednou za rok, kde proberou dosažené cíle, a jak se liší od svých vizí. V případě významných odchylek dochází k vybudování nové strategie, jak těchto cílů dosáhnout. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 115)

4 MARKETINGOVÉ STRATEGIE DLE MARKETINGOVÉHO MIXU

Marketingová strategie představuje souhrn nástrojů, které umožní alokaci zdrojů a způsobu, jak dosáhnout stanovených cílů.

„Východiskem pro určování marketingové strategie moderního podniku je marketingový mix 4C, na jehož základě rozeznáváme marketingové strategie produktové, cenové, distribuční a komunikační.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 123)

4.1 Výrobní strategie

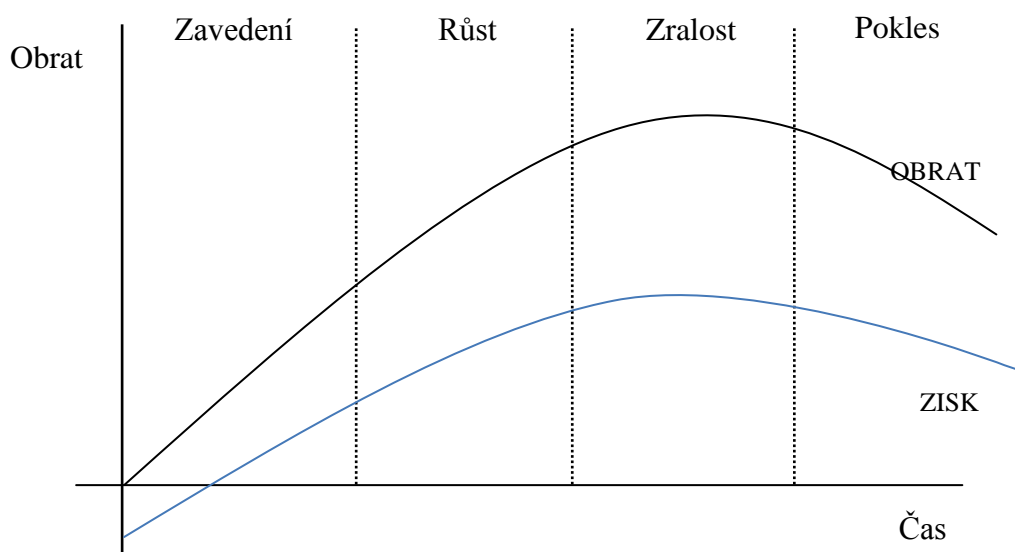
*„Z pohledu tzv. prvního C - , Customers Wants and Needs', což je součást zákaznického marketingového mixu DC, vyplývá, že **produkt není definován podnikem, ale potřebami, přáními a očekáváními zákazníků.**“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 123)*

Jednotlivé výrobní strategie se budou odvíjet od životního cyklu výrobku. Záleží na tom, zda se výrobek na trh teprve zavádí nebo je ve fázi růstu. Musí se tedy brát v úvahu různé faktory, které mohou výrobní strategii při její sestavování ovlivnit.

Při sestavování výrobní strategie se musí brát v úvahu následující aspekty:

- **Design výrobku** – kvalitní design výrobku společnosti zajistí to, že se dostane do povědomí potenciálních zákazníků. Musí vyvolávat zájem, být něčím výjimečný.
- **Kvalita výrobku** – kvalita výrobku hraje významnou roli při sestavování jeho ceny. Čím vyšší kvalita, tím vyšší cena.
- **Vlastnosti výrobku** – organizace se ptá, jaké vlastnosti se k výrobku mohou přidat, aby se zvýšila jeho kvalita. A zda se tato přidaná hodnota promítne do ceny.
- **Značka** – rozhodnutí o značce je velmi důležité, neboť z pohledu zákazníka je brána jako spojení s kvalitou a prestiží výrobku.
- **Další** – zde řadíme servis, montáž, záruku a další.

4.1.1 Životní cyklus služby



Obr. 3 Životní cyklus služby (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 125)

Tab. 1 Charakteristické rysy fází životního cyklu výrobku (služby) (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 126)

| Charakteristické rysy | Zavedení na trh | Růst prodeje | Zralost prodeje | Pokles prodeje |
|----------------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Objem prodeje | Nízký | Střední | Velký | Klesající |
| Tempo růstu prodeje | Pomalé | Vysoké | Klesající | Nízké |
| Cena | Zaváděcí nebo vysoce výnosná | Průniková | Konkurence schopná | Nízká |
| Prodej | Nízký | Roste | Vysoký | Klesá |
| Zisky | Většinou ztráta | Růst | Vysoký | Klesající |
| Konkurence | Malá | Vstup nových konkurentů | Vysoká | Odchod některých z konkurentů |
| Distribuce | Výběrová | Růst počtu distribučních míst | Stejná | Vyřazení neziskových kanálů |

- **Vývoj** – výrobek či služba je pouze myšlenkou, investují se velké peníze do vývoje a testování. Řeší se otázka, na jaký segment trhu se organizace zaměří.
- **Zavádění** – v této fázi je výrobek zaveden na trh. Nemalé peníze jsou investovány do reklamy. Musí zákazníka přesvědčit, proč je jejich výrobek lepší než u konkurence.
- **Růst** – výrobek či služba je přijat trhem, zvyšuje se objem prodeje a cena. Náklady se snižují a zisk roste. Reklama plní funkci především přesvědčovací a připomínající.
- **Zralost** – trh se nasycuje. Zisky z prodeje jsou v této fázi největší. Společnost má dostatečné množství finančních prostředků na inovaci produktu či služby. Zůstává pouze dobře zavedená konkurence.
- **Pokles** – trh je nasycen. Hromadné odcházení zákazníků má za následek nižší prodeje a tím i zisk. Snaha o udržení zákazníků je podporována snížením cenou. Zde je vhodný čas na inovaci, která začala probíhat již v předešlé fázi.

(Blažková, 2007, s. 111)

4.2 Cenová strategie

„Pohledem tzv. druhého C - , Cost to the Customers' vytyčujeme pojem **cenových strategií**.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 130)

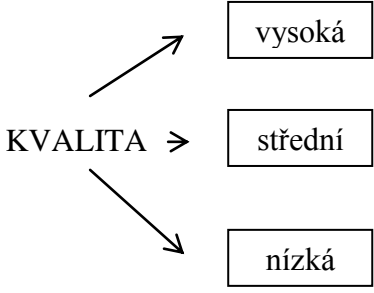
Při sestavování výrobku či služby ještě donedávna platilo, že se cena sestavovala převážně podle vynaložených nákladů na výrobu či poskytnutí služby. Nebo také podle cen konkurence. V dnešní době se však firmy snaží stanovit ceny tak, jak je vnímají zákazníci. Analyzují si cílovou skupinu a zjistí, za kolik by byla ochotna produkt nebo službu koupit. A do této ceny se svými náklady snaží vejít. Musí však zcela znát přání, očekávání a potřeby, což souvisí s vyspělostí teritoria, které hodlá dobývat. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 130-131)

Zvolená cena musí být v souladu s marketingovou strategií a v určitém časovém období musí společnosti přinášet efekt. Tedy zisk.

Cenové strategie podle jakosti a ceny. V případě, že podnik uvažuje o vstup na nový trh s novým výrobkem či službou, musí zvážit, jakou distribuční cestou využije. I v případě, že výrobek inovoval, musí určit, na jaký segment trhu se bude zaměřovat z pohledu jakosti

a ceny. Na trhu se může vyskytovat několik tříd, které vnímají kvalitu a cenu různě. Graficky je to znázorněno v tabulce 2.

Tab. 2 Cenové strategie v závislosti na jakosti produktu (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 131)

| | | | | |
|--|---------|-------------------------------------|------------------------------|---------------------------------------|
| KVALITA →  | vysoká | 1) Strategie získání mimořádné ceny | 2) Strategie vysoké hodnoty | 3) Strategie mimořádné vysoké hodnoty |
| | střední | 4) Strategie předražování | 5) Strategie střední hodnoty | 6) Strategie odpovídající hodnoty |
| | nízká | 7) Strategie okrádání | 8) Neúspěšná strategie | 9) Úspěšná strategie |

„**Strategie 1, 5, 9** spolu mohou existovat ve stejném tržním segmentu. Jsou ale závislé na pohledu zákazníků, kteří se sice zajímají o kvalitu, cenu, ale více se zajímají o faktor úspor.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 131)

„**Strategie 2, 3, 6** představují pozice, z nichž je možno konkurovat podnikům, které se nacházejí na úhlopříčce. Upozorňují, že výrobek má stejnou kvalitu, ale jeho cenu je možno posuzovat jako nižší.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 131)

„**Strategie 4, 7, 8** mohou ve svém konečném důsledku zákazníka odradit, protože zde dochází např. k předražování výrobků, a zákazník se může cítit ‚být podveden‘.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 131)

Rozhodnutí o ceně výrobku však ovlivňují mnohé další faktory, z nichž některé jsou shrnuty v tabulce, kterou vypracovali Milan Kašík a Karel Havlíček. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 132)

Tab. 3 Cenové strategie podle rozlišení nových a stávajících výrobků (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 132)

| | |
|--------------------------|---|
| Dosavadní výrobky | <p>Snížování cen – zákazonosná cenová válka, kterou unese jen nejsilnější výrobce, ze snížení ceny těží zákazník. V okamžiku, kdy se výrobce zbavil menších konkurentů a chce cenu zvýšit, zákazník nemusí tyto vyšší ceny akceptovat. Na trh může vstoupit zahraniční dovoz s ještě nižšími cenami. V tomto případě je nutná výborná znalost trhu.</p> <p>Určování hladiny ceny, diktované monopolním výrobcem, který je na trhu cenovým vůdcem.</p> <p>Následování ceny používají organizace, které nemají na trhu vedoucí postavení a dodávají výrobky, jejichž ceny jsou všeobecně známy.</p> |
| Nové výrobky | <p>Zaváděcí cena u nových výrobků nejčastěji ve spojení s jejich předvedením, např. veletrhu.</p> <p>Vysoce výnosná cena u revolučních výrobků, které nemají konkurenci (digitální kamery, nové léky), rychlá návratnost investic na výzkum a zavedení výroby.</p> <p>Průniková cena, rizikový postup, umožňující uvést na trh obdobný výrobek, ale levnější, a po získání důvěry zvýšit cenu na úroveň konkurence, větší objem výroby přinese nižší náklady na výrobek, ale míra zisku je přesto malá.</p> |

Podnik si tedy v první řadě musí uvědomit, čeho chce na trhu dosáhnout, jaké má výrobní možnosti a jakou značkou disponuje. Čím jasnější tyto cíle budou, tím snazší bude stanovit optimální cenovou strategii.

4.3 Distribuční strategie

„Volba distribučních cest. Zprostředkování pohodlné dostupnosti znamená pro podnik mít správný produkt ve správný čas na správném místě, za správnou cenu a za přispění správně cílené komunikace. V těchto souvislostech hovoříme o tzv. třetím C- ‚Convenience‘, čemuž lze rozumět jako dosažení pohodlné dostupnosti, realizujeme tzv. distribuční strategie.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 133)

Výrobek se k zákazníkovi může dostat přes distribuční kanál přímo nebo přes zprostředkovatele. Mnohdy dochází k praktikování obou možností. V případě přímého distribučního kanálu může podnik využívat vlastní dopravu, prodej zajištěný nakupovanou dopravou, prodej prostřednictvím obchodních reprezentantů. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 133 - 134)

Prodej realizovaný přes prostředníky či zprostředkovatele má výhodu zpřístupnění cílového trhu, přebírání rizika, znalost místních obchodních podmínek, legislativy apod.

Cíle distribuce:

- minimalizace distribučních nákladů
- určení vhodné distribuce pro každý cílový trh v souladu s tržním prostředím
- určení vhodné distribuce podle typu výrobku
- určení vhodné distribuce podle přání zákazníků

(Blažková, 2007, s. 122)

Distribuční náklady zahrnují:

- náklady na dopravu
- náklady na skladování
- náklady na přepravní a skladovací obaly
- náklady na komunikaci v rámci distribučního řetězce
- náklady na administrativu

(Blažková, 2007, s. 122)

Podniky pečlivě musí plánovat a zabývat se programy pro školení a učení distributorů a všech zaměstnanců v podniku, kteří se na distribuci podílejí. Distributoři jsou koncovými spotřebiteli vnímáni a bráni jako součástí společnosti. Proto je pro management důležitý jejich pravidelný výcvik. Distributoři musí být schopni vhodně vystupovat, neboť dotváří image firmy. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 134-135)

Musí s nimi jednat jako se zákazníky, protože i oni mají své potřeby. Je důležité, aby se cítili spokojeni a motivovaní. Žádná firma, totiž nestojí o bojovné nálady, které by je oddalovaly od svých cílů. (Kašík, Havlíček, 2009, s. 134-135)

4.4 Komunikační strategie

„Základem je tzv. čtvrté C - , Communication', jehož praktický obsah tvoří komunikační mix, soubor nástrojů, kterými působíme na konkrétní zákazníky.“ (Kašík, Havlíček, 2009, s. 135)

Komunikace patří mezi nejdůležitější aspekty marketingové strategie. Bez komunikace se výrobek či služba nemůže dostat do vědomí potenciálních zákazníků nebo jiných firem. Musí se zvolit vhodná metodika jak dosáhnout komunikačního cíle, kterého chce organizace dosáhnout. (Blažková, 2007, s. 127)

Jednotlivé složky komunikačního mixu představují:

- reklama
- public relations (PR) – vztahy s veřejností
- podpora prodeje
- osobní prodej

(Blažková, 2007, s. 128)

Někdy se také může vyskytnout přímý marketing, výstavy a veletrhy a sponzoring. Všechny způsoby musí být jednotné a poskytovat cílové skupině jednotnou zprávu. (Blažková, 2007, s. 128)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ HVĚZDA

Občanské sdružení Hvězda je zaměřeno na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. (Interní zdroj)

Sdružení bylo založeno dne 6. března 2000 dle zákona číslo 83/1990 Sb., O sdružení občanů, ve znění pozdějších předpisů. Registrace Stanov občanského sdružení provedlo Ministerstvo vnitra České republiky dne 10. 5. 2000 pod číslem VS/1-1/43725/00-R a změna stanov byla provedena dne 3. 4. 2006.

IČO organizace: 708 29 560 (Interní zdroj)

5.1 Poslání organizace

Je rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití. (Interní zdroj)

5.2 Cíle organizace

- poskytovat kvalitní sociální služby, tj. dobře splňovat standardy kvality sociálních služeb
- dlouhodobě modernizovat novým a kvalitnějším vedením
- zviditelňovat organizaci formou reklamních letáků, informačních tabulí, manuálů pro zaměstnance apod., z důvodu zvýšení informovanosti o organizaci
- spolupracovat se zdravotními pojišťovnami, což se kladně projeví na hospodaření organizace
- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců

(Interní zdroj)

5.3 Veřejný závazek organizace

- dlouhodobým způsobem se občanské sdružení Hvězda bude snažit o maximální rozvoj osobnosti, schopností a dovedností uživatele a jeho seberealizaci při respektování jeho možností a schopností
- vytvářet takové prostředí, aby uživatelé měli pocit jistoty, spokojenosti. (To znamená, že uživatelé se zapojují do vytváření programů, sami si vybírají aktivity, které jim nejvíce vyhovují, nemusí se podílet na všech nabízených aktivitách)

- povinnost zachovat mlčenlivost zaměstnanců o údajích týkajících se osob, kterým jsou poskytovány sociální služby dle §100 zák. č. 108/2006 Sb.
- respektovat jedinečnost, individualitu klienta
- dodržovat soukromí a intimitu klientů, zejména v rámci osobních hygieny
- dbát na kvalitní komunikaci mezi pracovníky zařízení a uživateli
- zajistit další vzdělávání pracovníků
- pravidelně hodnotit služby (rozhovory s uživateli, jejich zákonnými zástupci a zápisy)
- upevňovat návyky u uživatelů k nezávislému způsobu života

(Interní zdroj)

Pro naplnění svého poslání a cílů nabízí HVĚZDA – občanské sdružení projekt Komplex sociálních služeb, který se člení na dílčí projekty na základě cílové skupiny uživatelů a poskytovaných druhů služeb a péče. V nynější době je předkládáno 10 dílčích projektů. Ve své činnosti vychází z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z r. 1993. (Interní zdroj)

K zajištění nejvyšší možné kvality v poskytovaných službách získalo středisko mezinárodní certifikát ČSN EN ISO 9001:2009. To znamená, že základním metodickým článkem všech aktivit a činností je zpracování procesů, standardů, vnitřních předpisů a jiných vnitroorganizačních norem, které podrobně stanoví konkrétní postupy. V roce 2008 získala organizace “HVĚZDA – občanské sdružení“ ocenění Podnik Fair play 2007 na základě etického auditu organizace, v roce 2009 tento titul obhájila a stala se tak nositelem ocenění Podnik Fair play 2007, 2008. (Interní zdroj)

6 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ

Analýza marketingového řízení Hvězda – občanské sdružení se zaměřuje na rozdělení činností podle nabízených služeb, kde jsou sestaveny cíle jednotlivých projektů, jejich úspěšnost a způsoby realizace, SWOT analýzu. Dále jsem zde zahrnul způsoby financování a komunikace organizace s veřejností.

Komplex sociální péče, zdravotní péče, ostatních a doplňkových činností v roce 2012

Občanské sdružení Hvězda má ve svých stanovách 4 odborné sekce, které se dále dělí na:

- Odborná sekce **Nestátní zdravotnické zařízení**, které tvoří 2 střediska a 3 oddělení:
 - středisko Domácí péče
 - oddělení Domácí hospicová péče
 - oddělení Domácí péče Sobůlky
 - oddělení domácí hospicová péče Sobůlky
 - středisko Hospic Hvězda
- Odborná sekce **Centrum denních aktivit**, které tvoří 4 střediska:
 - středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením
 - středisko Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním
 - středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním
 - středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením
- Odborná sekce **Seniorcentrum**, které tvoří 2 střediska:
 - středisko Domov seniorů
 - středisko Dům služeb seniorů
- Odborná sekce **Rozvoj lidských zdrojů**, které tvoří 2 střediska:
 - středisko Vzdělávací centrum
 - středisko Edukační centrum

(Interní zdroj)

6.1 Odborná sekce Nestátní zdravotnické zařízení

Domácí péče

Domácí péče je určena pro pacienty, kteří byli propuštěni z nemocnice, ale jejich stav jim neumožňuje se naplno vrátit do běžného života. Domácí péče slouží k jejich doléčení a rekonvalescenci u nich doma. Dále je tato služba určena pro pacienty, kteří nevyžadují pobyt ve zdravotnickém lůžkovém zařízení, ale jejich stav vyžaduje pravidelnou a dlouhodobou zdravotní péči. (Interní zdroj)

Odbornou zdravotní péči poskytuje pacientům vysoce odborný personál s platnou registrací – zkušené všeobecné sestry a fyzioterapeut – na základě písemné indikace praktického lékaře pro dospělé či děti nebo ošetřujícího odborného lékaře při hospitalizaci v nemocnici. (Interní zdroj)

6.1.1 Oddělení Domácí hospicová péče

Domácí hospicová péče je poskytována na základě písemné indikace praktického lékaře pro dospělé či děti nebo ošetřujícího odborného lékaře při hospitalizaci pacienta. Je určena všem věkovým kategoriím. (Interní zdroj)

6.1.2 Oddělení Domácí péče Sobůlky

Oddělení Domácí péče Sobůlky bylo založeno za účel poskytnout kvalitní zdravotní péči občanům Jihomoravského kraje. Tento způsob péče je opět zaměřen na poskytnutí komplexní zdravotní péče, která má přímý vliv na psychický stav pacienta. Je určena pacientům, u kterých není nutná hospitalizace ve zdravotnickém zařízení, ale jejich zdravotní stav vyžaduje pravidelnou, kvalifikovanou péči. (Interní zdroj)

6.1.3 Oddělení Domácí hospicová péče Sobůlky

Domácí hospicová péče je poskytována na základě písemné indikace praktického lékaře pro dospělé či děti nebo ošetřujícího odborného lékaře při hospitalizaci pacienta. Je určena všem věkovým kategoriím. (Interní zdroj)

Hospic Hvězda

Hospic Hvězda je zaměřen na poskytování zdravotních služeb těm klientům, u kterých již nelze jejich nemoc vyléčit nebo zvrátit průběh nemoci. Klientům je poskytnuta zvýšená

zdravotnická péče. Všechny odborné výkony a léčebné postupy jsou u každého klienta voleny individuálně, s ohledem na zajištění kvality jeho života. (Interní zdroj)

6.1.3.1 Konkrétní cíle projektu

- minimalizování bolesti a utrpení nevyléčitelně nemocných, které z jejich nemoci vyplývá, zajištění důstojného prožívání terminálního stádia nemoci nevyléčitelně nemocných a umírajících, poskytování interdisciplinární péče, která zahrnuje lékařské, ošetrovatelské, psychologické, rehabilitační, sociální, existenciální a spirituální aspekty, respektování přání, potřeb a práv nemocných
- naplňování, zohledňování hodnotové priority a práva nemocných na sebeurčení, nemocným i jejich příbuzným poskytovat psychologickou, duchovní a citovou podporu, doprovázet umírající, doprovázet pozůstalé v období zármutku, poskytovat jim potřebné poradenství, pomoc a podporu, všechny postupy v léčbě a ošetřování provádět po dohodě a se souhlasem nemocného, podporovat spoluúčast a zapojení příbuzných do péče o těžce nemocného člena rodiny

(Interní zdroj)

Cílová skupina pro poskytnutí služby:

- osoby s pokročilým stádiem onkologického onemocnění
- osoby s pokročilým stádiem závažných neonkologických onemocnění
- osoby s potřebou kvalitní a efektivní léčby bolesti

(Interní zdroj)

Cílovou skupinu v tomto projektu tvořily těžce nemocné osoby všech věkových skupin včetně dětí, jejich základní onemocnění je aktivní, má progradující charakter a není z různých důvodů již léčebně ovlivnitelné. Celkový zdravotní stav klientů je s ohledem na základní onemocnění závažný, vyžadující zvýšenou ošetrovatelskou péči, s infusní prognózou. (Interní zdroj)

Aktivizační činnosti byly poskytovány pracovníky aktivizačních činností. Místnost pro aktivizační činnosti se nachází v přízemí budovy. Tato místnost je prostorná, dobře osvětlena zářivkami i přirozeným světlem, slunečná, příjemná a s bezbariérovým přístupem. Je vybavená velkými stoly, ke kterým je možno dobře přisunout invalidní vozík. (Interní zdroj)

V místnosti je klientům k dispozici velká televize, která umožňuje klientům se zrakovými problémy sledovat pořady a filmy. Špatně slyšící klienti si mohou donést sluchátka a poslouchat nerušeně televizi nebo rádio. (Interní zdroj)

Cílem aktivizačních činností bylo:

- prostřednictvím aktivizačních činností zajistit takovou pomoc a podporu, aby zachovávala důstojné a aktivní dožití života až do poslední možné chvíle
- aktivizační služby poskytovat s ohledem na práva klientů
- podporovat a udržovat tělesné, duševní, sociální a spirituální potřeby a zdravotní stav

(Interní zdroj)

Dále byly klientům nabídnuty odborné terapie (jako například: ergoterapie, muzikoterapie, arteterapie, aromaterapie, socioterapie, reminiscenční terapie, kognitivní rehabilitace a stimulační, mozkový trénink). (Interní zdroj)

6.1.3.2 Úspěšnost projektu

O úspěšnosti projektu svědčí vysoká obloženost, která činila 91,28 %. V pořadníku čekatelů je stále evidováno průměrně 9 žadatelů se schválenou žádostí o přijetí. Z celkového počtu klientů v roce 2012 bylo 98 % plně imobilních, 90 % klientů s diagnostikou demence různé etiologie a s psychickými problémy, speciálně a individuálně upravovaná s ohledem na zdravotní stav klienta). (Interní zdroj)

Výsledný efekt, tedy pozitivní vliv poskytovaných sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb je zřejmý jak u uživatelů, tak i u jejich příbuzných. (Interní zdroj)

6.1.3.3 Realizace projektu

V rámci projektu Hospice Hvězda byly klientům nabídnuty sociální služby, zdravotní péče, ostatní a doplňkové služby. Tyto služby byly poskytovány 24 h denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. (Interní zdroj)

Uskutečněné aktivity, akce (Viz příloha 1)

V roce 2012 byla celková kapacita Hospice Hvězda 14 lůžek a uzavřelo se celkem 33 smluv s klienty.

6.2 Odborná sekce Centrum denních aktivit

6.2.1 Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením

Základní myšlenka Denního stacionáře je poskytnout kvalitní zdravotní péči a sociální služby klientům s tělesným, mentálním nebo kombinovaným postižením. Tento program napomáhá klientům k samostatnosti a k jejich zapojení do konkrétních činností a rozvíjí jednotlivé stránky jejich osobnosti. Středisko jim umožňuje rozvoj dovedností, schopností, vědomostí, vzdělávání a aktivní využití volného času. (Interní zdroj)

- poskytnutí stravy
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

(Interní zdroj)

6.2.1.1 Cílové zaměření pro poskytnutí služby

Osoby s mentálním postižením

- klienti s lehkým mentálním postižením
- klienti se středně těžkým mentálním postižením
- klienti s těžkým mentálním postižením

Osoby s tělesným postižením

- klienti s tělesným postižením – částečně imobilní
- klienti s tělesným postižením – plně imobilní

Osoby s kombinovaným postižením

(Interní zdroj)

Věková struktura cílové populace:

- mladí dospělí (19 – 26 let)
- dospělí (27 – 64 let)

Cílovou skupinu tvoří občané s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením starší 18 let, kteří nejsou pro svůj handicap schopni plnohodnotně se zapojit do intaktní společnosti bez pomoci druhé osoby. (Interní zdroj)

Kapacita zařízení byla 30 klientů. Denní stacionář navštěvovalo v průběhu roku 16 klientů, z toho 6 klientů plně imobilních, pohybujících se pouze na invalidním vozíku a 3 klienti částečně imobilní s poruchou hybnosti dolních končetin. Vzhledem k zvýšenému stupni náročnosti péče o klienty nebyla maximální kapacita zařízení zcela naplněna. (Interní zdroj)

Vzhledem k cílové skupině uživatelů, kdy jednotlivá postižení klientů mají progresivní vývoj, se stává poskytování sociálních služeb velmi náročným z hlediska času, prostorového vybavení i fyzického vypětí pracovníků v sociálních službách. A proto se občanské sdružení na konci roku 2012 rozhodlo požádat o snížení kapacity ze stávajícího počtu 30 klientů na 20. (Interní zdroj)

6.2.1.2 Formy poskytování projektu

Denní stacionář poskytoval ambulantně své sociální služby od pondělí do pátku v časovém rozmezí 7:00 – 15:30. (Interní zdroj)

Sociální služby byly pro klienty nabízeny individuální i skupinovou formou, vždy na základě individuálních potřeb klienta. (Interní zdroj)

S ohledem na dodržování práv a zájmů osob, organizace poskytuje klientům všechny sociální služby bez rozdílu pohlaví, rasy, náboženské či politické příslušnosti, zdravotnímu handicapu, sexuální orientace aj. (Interní zdroj)

6.2.1.3 Úspěšnost projektu a jeho hodnocení

V roce 2012 byl projekt Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením úspěšně plněn. Sociální služby byly poskytovány na základě standardů kvality sociálních služeb a i další cíle projektu se povedlo v průběhu roku úspěšně naplňovat. (Interní zdroj)

Činnost projektu byla velmi rozsáhlá a rozmanitá, svým klientům nabízela ucelenou paletu sociálních služeb, při respektování individuálních potřeb a přání klientů a při zachování a zvyšování soběstačnosti každého jednotlivce. (Interní zdroj)

Denní programy byly vytvářeny dle poptávky klientů, které se mohly volit z široké škály aktivizačních, vzdělávacích, výchovných a sociálně terapeutických činností. Docházka

klientů do denního stacionáře byla pravidelná a velmi početná. Klienti byli s poskytovanými sociálními službami a s celkovým provozem projektu spokojeni. Informace o spokojenosti získává prostřednictvím komunikace s klienty při pravidelných posezení u „kulatého stolu“, na základě podnětů klientů a vyhodnocováním dotazníků spokojenosti, které probíhá jednou ročně. (Interní zdroj)

6.2.1.4 Realizace projektu

Časový harmonogram projektu:

Provozní doba denního stacionáře je od pondělí do pátku od 7:00 – do 15:30. V rámci volnočasových aktivit byl provoz dle potřeby rozšířen do pozdních večerních hodin i víkendových dnů. (Interní zdroj)

Uskutečněné volnočasové aktivity v roce 2012 (Viz příloha 2)

Volnočasové aktivity si volí a určují samotní klienti Denního stacionáře. Pokud jsou přání klientů reálná a v rámci možnosti zařízení proveditelná, vždy se jim občanské sdružení snaží vyhovět a celkový harmonogram volnočasových aktivit pro daný rok jim přizpůsobit. (Interní zdroj)

6.2.2 Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením

Základním posláním projektu Sociálně terapeutické dílny je poskytovat ambulantní služby osobám s mentálním, tělesným a kombinovaným postižením, které mají sníženou soběstačnost z důvodu jejich postižení. (Interní zdroj)

V sociálně terapeutických dílnách byly poskytovány tyto sociální služby:

- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy
- nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- podpora vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností

Cílová skupina dle identifikátoru služby:

- klienti s mentálním postižením
- klienti s tělesným postižením
- klienti s kombinovaným postižením

(Interní zdroj)

Věková struktura cílové skupiny: mladí dospělí (19-26 let), dospělí (27-64 let).

Hlavním cílem projektu Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením je podpořit klienta v integraci do společnosti, který se z důvodu svého postižení ocitl v obtížné sociální situaci. (Interní zdroj)

6.2.3 Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním

Základní idea projektu Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním je poskytování kvalitních sociálních služeb všestranně rozvíjet osobnosti klienta. Pomoci klientům při seberealizaci a sebeuplatnění ve společnosti, vytvářet příjemné prostředí vhodné k navazování nových sociálních vztahů a potlačit tak zvýšené riziko sociální izolace u těchto osob. Rozvíjet a vytvářet u klientů základní společenské a pracovní návyky, které jim mohou umožnit následné uplatnění se na chráněném či běžném trhu práce. (Interní zdroj)

- poskytnutí stravy
- pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
- sociálně terapeutické činnosti
- výchovné vzdělávací a aktivizační činnosti
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí

Cílová populace:

- osoby s chronickým duševním onemocněním

Věková struktura cílové populace:

- mladí dospělí (19 -26 let)
- dospělí (27 – 64 let)

(Interní zdroj)

6.2.3.1 Cílová skupina pro poskytnutí služby

Cílovou skupinu tvoří občané s chronickým duševním onemocněním starší 18 let, kteří se nejsou pro svůj handicap schopni plnohodnotně zapojit do intaktní společnosti bez pomoci druhé osoby. (Interní zdroj)

Kapacita zařízení byla 12 klientů. Denní stacionář navštěvovalo v průběhu roku 6 klientů s chronickým duševním onemocněním. Kvůli zvýšenému stupni náročnosti péče o klienty nebyla maximální kapacita zařízení zcela naplněna. (Interní zdroj)

Vzhledem k cílové skupině uživatelů, kdy jednotlivá duševní onemocnění klientů mají progresivní vývoj, se stává poskytování sociálních služeb velmi náročným z hlediska času, prostorového vybavení i fyzického vypětí pracovníků v sociálních službách. A proto se občanské sdružení na konci roku 2012 rozhodlo požádat o snížení kapacity ze stávajícího počtu 12 klientů na 10. (Interní zdroj)

6.2.3.2 *Formy poskytování projektu*

Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním poskytoval své sociální služby ambulantně od pondělí do pátku v časovém rozmezí 7:00 – 15:30. (Interní zdroj)

Sociální služby byly pro klienty nabízeny individuální i skupinovou formou, vždy na základě individuálních potřeb klienta. (Interní zdroj)

S ohledem na dodržování práv a zájmů osob občanského sdružení, poskytuje klientům všechny sociální služby bez rozdílu pohlaví, rasy, náboženské či politické příslušnosti, zdravotního handicapu, sexuální orientace aj. (Interní zdroj)

6.2.3.3 *Úspěšnost projektu a jeho hodnocení*

Projekt Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním byl v roce 2012 velmi úspěšný. V průběhu roku byly naplňovány všechny předem stanovené cíle. Činnost projektu byla velmi rozsáhlá a rozmanitá, svým klientům občanské sdružení nabízelo ucelenou paletu sociálních služeb, při respektování individuálních potřeb a přání jednotlivce. (Interní zdroj)

Denní programy byly vytvářeny dle poptávky klientů. Ti si mohli volit z široké škály aktivizačních, vzdělávacích, výchovných a sociálně terapeutických činností. (Interní zdroj)

Klienti v průběhu roku vyjadřovali svou spokojenost s poskytovanými sociálními službami, s personálem i provozem jako takovým. Jako ukazatele spokojenosti používá dotazníky spokojenosti, které jsou jednou ročně klientům předkládány. Dále sleduje spokojenost všech klientů v průběhu celého roku pozorováním klientů, rozhovory s klienty při pravidelných posezeních u „kulatého stolu“ a na základě veškerých podnětů klientů (připomínky, stížnosti, pochvaly). (Interní zdroj)

6.2.3.4 Realizace projektu

Časový harmonogram projektu:

Provozní doba denního stacionáře je od pondělí do pátku od 7:00 – do 15:30. V rámci volnočasových aktivit byl provoz dle potřeby rozšířen do pozdních večerních hodin i víkendových dnů. (Interní zdroj)

Volnočasové aktivity v roce 2012 (viz příloha 3)

Volnočasové aktivity si volí klienti Denního stacionáře. Pokud jsou jejich přání reálná a v rámci možností zařízení proveditelná, vždy se jim snaží organizace vyhovět. Plán volnočasových aktivit je stanoven tak, aby v každém měsíci byla alespoň jedna z těchto akcí.

6.3 Odborná sekce Seniorcentrum

6.3.1 Domov seniorů

Základní ideou a stručným obsahem projektu Domov seniorů je nahradit všem klientům ve středisku jejich předchozí domov, vytvořit jim vhodné prostředí a optimální podmínky ke zvládnutí nové náročné situace a umožnit tak co nejplynulejší přechod na změnu, kterou si jejich zdravotní a sociální handicap vyžaduje. Zabezpečit jim v potřebném rozsahu trvalé poskytování individualizované komplexní péče. (Interní zdroj)

- sociální služby (poskytnutí ubytování, poskytnutí stravování, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, duchovní péče, edukační služby, sociální poradenství (zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí), aktivizační činnosti)
- zdravotní péče (lékařská péče, zdravotní péče, ošetrovatelská péče, rehabilitační péče)
- ostatní služby (zapůjčování předmětů ve středisku, poskytnutí šatního balíčku, perličková koupel, autodoprava)
- doplňkové služby (kadeřnictví, kosmetika, pedikúra)

(Interní zdroj)

6.3.1.1 Cíl projektu

Hlavním cílem projektu Domov seniorů bylo poskytnout nový, trvalý domov osobám, které patří do cílové skupiny, zajistit důstojné a aktivní prožití života a stáří; nabízené sociální služby, zdravotní péči, ostatní a doplňkové služby poskytovat v takovém rozsahu a kvalitě, která odpovídá a splňuje kritéria standardů kvality a v zařízení vytvořit takové podmínky, které pozitivně ovlivní celkový psychický i zdravotní stav klientů. (Interní zdroj)

Tyto cíle byly splněny u všech klientů podle věkové skupiny:

- dospělí (27 – 64 let) – 5 klientů
- mladší senioři (65 – 80 let) – 22 klientů
- starší senioři (nad 80 let) – 47 klientů

Vymezení cílové populace:

Projekt byl určen těmto cílovým skupinám:

- senioři
- osoby s chronickým duševním onemocněním
- osoby s chronickým onemocněním
- osoby s jiným zdravotním postižením
- osoby se zdravotním postižením

(Interní zdroj)

6.3.1.2 Úspěšnost projektu a jeho hodnocení

Projekt Domov seniorů byl v roce 2012 úspěšně plněn. O vysoké efektivitě projektu svědčí vysoká obložnost, jejíž hodnota za rok 2012 činila 99,62 %. V pořadníku čekatelů bylo ke dni 31. 12. 2012 evidováno 37 žadatelů se schválenou žádostí o přijetí. Při přijetí bylo přihlíženo k sociální situaci rodiny a možnostem péče o seniora v jeho vlastním prostředí. Z celkového počtu klientů v roce 2012 bylo 28 % klientů plně imobilních, 58 % klientů částečně imobilních, 14 % klientů vyžaduje vysokou ošetrovatelskou náročnost (vysoká závislost v základních všedních činnostech), 37 % klientů, kteří trpěli poruchou příjmu potravy (strava podávána nasogastrickou sondou nebo speciálně a individuálně upravovaná s ohledem na zdravotní stav klienta). (Interní zdroj)

Zájemci přicházeli na základě doporučení jiných uživatelů sociálních služeb, praktických lékařů a jejich kladných referencí o vysoké kvalitě poskytovaných sociálních služeb, zdravotnické a ošetrovatelské péči. (Interní zdroj)

6.3.1.3 Realizace projektu

Časový harmonogram projektu

Sociální služby, zdravotní péče, ostatní a doplňkové služby občanské sdružení poskytovalo klientům 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce. (Interní zdroj)

Uskutečněné aktivity, akce v roce 2012 (Viz příloha 4)

Občanské sdružení Hvězda pravidelně pořádalo pro klienty „čtvrteční pečeni“, ve kterém se klienti mohli sami či za pomoci pracovníků aktivizačních činností upéct moučníky a cukroví dle vlastního výběru a chuti. (Interní zdroj)

V rámci projektu byly klientům nabízeny volnočasové aktivity, které probíhaly v dopoledních i odpoledních hodinách, i v rámci víkendů. Časový harmonogram byl vypracován ve spolupráci s klienty, kteří vyjadřovali své touhy a přání, které kulturní akce či zajímavá místa chtějí navštívit. Pokud byly návrhy reálné, vždy se občanské sdružení snažilo vyhovět všem požadavkům. (Interní zdroj)

V zařízení usilovali o podporu a pomoc klientům při využívání běžně dostupných služeb a informačních zdrojů. Klienti měli k dispozici nabídku služeb v okolí zařízení (např. pošta, potraviny, lékaři, kadeřnictví, lékárna). V případě zdravotní indispozice klienta jim byl poskytnut doprovod ze strany personálu. (Interní zdroj)

V roce 2012 byla celková kapacita 45 lůžek a uzavřelo se celkem 73 smluv s klienty. (Interní zdroj)

6.3.2 Dům služeb seniorům

Základní idea Domu služeb seniorům je zajištění důstojného prožití rovnoprávného, aktivního života osob s chronickým duševním onemocněním – osob trpících Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí, dosažení jejich maximální spokojenosti v prostředí, které je jim vytvořeno dle jejich individuálních potřeb. (Interní zdroj)

Sociální služby

- poskytnutí ubytování
- poskytnutí stravování
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- duchovní péče

- edukační služby
- sociální poradenství

Aktivizační činnosti

- zdravotní péče
- lékařská péče
- zdravotní péče
- ošetrovatelská péče
- rehabilitační ošetrovatelská péče

(Interní zdroj)

6.3.2.1 Cíl projektu

Cílem střediska Dům služeb seniorům je poskytnout osobám s chronickým duševním onemocněním, které nemohou už nadále žít ve svém přirozeném prostředí, důstojné, plnohodnotné a bezpečné prožití života vzhledem ke svému handicapu. (Interní zdroj)

Důležitým úkolem bylo poskytnout sociální služby a zdravotní péči s respektem k lidským právům tak, aby klienti mohli žít dle vlastních rozhodnutí. (Interní zdroj)

Cílová skupina uživatel:

Středisko Dům služeb seniorům je určeno pro osoby s chronickým duševním onemocněním (osoby trpící Alzheimerovou chorobou a jinými typy demencí). (Interní zdroj)

Věková struktura:

- dospělí (27 – 64 let)
- mladší senioři (65 – 80 let)
- starší senioři (nad 80 let)

(Interní zdroj)

Formy poskytování projektu:

Středisko Dům služeb seniorům nabízí ubytování v dvoulůžkových pokojích se standardním vybavením, jednolůžkových a dvoulůžkových pokojích s nadstandardním vybavením. Součástí každého pokoje je sociální zařízení. (Interní zdroj)

Vzhledem k cílové skupině uživatelů jsou zavedena opatření, která přispívají k běžnému pohybu klientů v domově a k okamžité pomoci klientům prostřednictvím signalizačního systému. (Interní zdroj)

6.3.2.2 Úspěšnost projektu a jeho hodnocení

Efektivitu projektu hodnotí organizace zejména v naplnění očekávání klientů v dostupnosti péče, poskytnout péči klientům i s náročnou diagnostikou a indikací. (Interní zdroj)

Velmi kladným hodnocením je pro občanské sdružení vyhodnocení dotazníků spokojenosti klientů, kdy v roce 2012 je 92 % klientů spokojeno s poskytovanými sociálními službami a 99 % klientů je spokojeno s poskytovanou zdravotní péčí. (Interní zdroj)

V roce 2012 bylo s klienty uzavřeno celkem 62 smluv. Obloženost z celkové kapacity činila 98,5 %. V pořadníku čekatelů je evidováno 34 žadatelů. (Interní zdroj)

Zpětnou vazbu o kvalitě poskytovaných sociálních služeb a zdravotní péče dále získává na základě podnětů (připomínek, stížností), pomocí dotazníků spokojenosti pro pracovníky a také při výměně názorů a předávání poznatků z provozu na pracovních poradách. (Interní zdroj)

6.3.2.3 Realizace projektu

Časový harmonogram projektu:

Středisko Dům služeb seniorům poskytuje svým klientům sociální služby a zdravotní péči neomezeně. (24 hodin denně, 7 dní v týdnu, 365 dní v roce). (Interní zdroj)

Společenské akce pro rok 2012 (Viz příloha 5)

Programy připravovaly a koordinovaly pracovnice aktivizačních činností s ohledem na zájmy klientů.

V roce 2012 byla celková kapacita 50 lůžek a uzavřelo se celkem 62 smluv s klienty. (Interní zdroj)

6.4 Odborná sekce Rozvoj lidských zdrojů

Odborná sekce Rozvoj lidských zdrojů tvoří střediska Vzdělávací centrum a Edukační centrum. (Interní zdroj)

Cílem těchto středisek bylo podporovat celoživotní vzdělávání zaměstnanců občanského sdružení, organizovat semináře, exkurze a stáže, propagovat hospicovou paliativní péči apod. (Interní zdroj)

Hlavním cílem projektu bylo aktivním tréninkem zvýšit úroveň komunikace s klientem a zkvalitnit poskytování služeb, rozšířit a zkvalitnit dovednosti při práci s výpočetní technikou a zavést příručky kvality standardy do praxe. (Interní zdroj)

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

Pro vypracování situační analýzy jsem si vybral nejpoužívanější, a podle mě i nejpřehlednější metodu - SWOT analýzu.

Tab. 4 SWOT analýza (zdroj: Vlastní zdroj)

| Vnitřní prostředí | Silné stránky | Slabé stránky |
|-------------------|--|---|
| | Držitel certifikátu ČSN EN ISO 9001 2009 | Financování je závislé na dotacích a darech |
| | Ocenění Podnik Fair play 2007, 2008 | Omezená kapacita pro klienty |
| | Propracovaná externí a interní komunikace | Vysoké náklady na služby |
| | Spolupráce s širokou veřejností - se zahraničními státy, UTB | Nárůst mezd zdravotních pracovníků |
| | Rozsah poskytovaných služeb | Nejasné vymezení kompetencí |
| | Vytváření kvalitního prostředí pro klienty – pocit jistoty, spokojenosti | |
| | Nadstandardní poskytování služeb | |
| | Služby bufetu / individuálních nákupů | |
| | Individuální plánování sociální služby | |
| Vnější prostředí | Příležitosti | Hrozby |
| | Vzrůstající poptávka po kvalitních sociálních službách | Konkurence – Domov pro seniory Burešov, Domov důchodců Zlín, atd. |
| | Příznivý demografický vývoj | Zvyšování cen energií |
| | Navýšení poskytnutých dotací od ministerstva | Snížení poskytnutých dotací – omezení poskytovaných služeb |

Při vypracování SWOT analýzy jsem vycházel z nastudovaných materiálů z internetu, tak i z materiálů, které mi poskytlo přímo sdružení. Občanské sdružení disponuje velmi silnými stránkami, které mu zajišťují veřejné povědomí, a tím i dostatek klientů

k provozování své humanitární činnosti. Všechny činnosti jsou podloženy kvalitním marketingem a proškolenými zaměstnanci, kteří perfektně zvládají všechny své povinnosti. To je základním kamenem občanského sdružení Hvězda. Pracovníci, kteří svou práci berou zodpovědně, přináší klientům nadstandardní zdravotní péči, jenž jim sama o sobě pomůže i na psychické stránce.

Hvězda – občanské sdružení poskytuje rozsáhlý komplex služeb, které se člení do 4 odborných sekcí, tudíž zde najdou péči všichni klienti, kteří buď jsou ve stádiu, kdy se sami o sebe nemohou postarat nebo je to pro ně velmi náročné a vyžadují “pomocnou“ ruku, která klientům poskytne potřebnou péči. Z toho hlediska bohužel občanské sdružení nedisponuje dostatečnou kapacitou pro klienty. Samozřejmě to závisí na druhu poskytovaných služeb. Sdružení má na stole několik žádostí o přijetí, kterým však momentálně nemůže vyjít vstříc.

Do slabých stránek jsem navíc přidal nejasné vymezení kompetencí. Tímto problémem se však už organizace naplno zabývá.

Organizace může očekávat nárůst v sekci Domov důchodců. Například v roce 2011 oproti roku 2010 se zlínská věková struktura v poproduktivním roce (65 – více) zvýšila o 0,6 procentního bodu. (Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje 2011, © 2013)

Samozřejmě není pravidlo, že lidé v poproduktivním věku musí navštěvovat domov důchodců, ale je to určitý segment lidí, na který by se občanské sdružení mohlo zaměřit.

Nejvíce můžou občanskému sdružení uškodit negativní faktory, které plynou z vnějšího prostředí. Ty se dají jen těžko ovlivnit působením organizace. Zde patří například: konkurence, zvyšování cen energií, atd. K tomu, aby konkurence výrazně ovlivnila počet klientů ve Hvězdě nejspíš nedojde. Neboť má několik žádostí, kterým aktuálně nemůže plně vyhovět.

Největší hrozbou je nárůst cen energií, které mohou nepříznivě ovlivnit provozní činnost. Růst cen energií musí být v rovině s přijatými dotacemi, ať už od kraje, města Zlín, a nebo přijatých darů od korporací a individuálních podnikatelů. To je největší hrozba všech nestátních neziskových organizací. Samotná činnost zdaleka nestačí na financování nákladů spojenou s provozováním činnosti.

8 ANALÝZA FINANCOVÁNÍ “HVĚZDA – OBČANSKÉ SDRUŽENÍ“ V ROCE 2012

Rozpočet občanského sdružení byl pro rok 2012 sestaven jako vyrovnaný s obratem ve výši 64 797 800,- Kč. Skutečné celkové výnosy činily 56 139 326,19 Kč. Skutečné celkové náklady za rok 2012 činily 56 807 123,54 Kč. Organizace hospodařila v roce 2012 se ztrátou 667 797,35 Kč. (Interní zdroj)

Přes veškeré úsilí se občanskému sdružení nepodařilo plně kompenzovat neplánované negativní vlivy působící v roce 2012 proti roku 2011 jako:

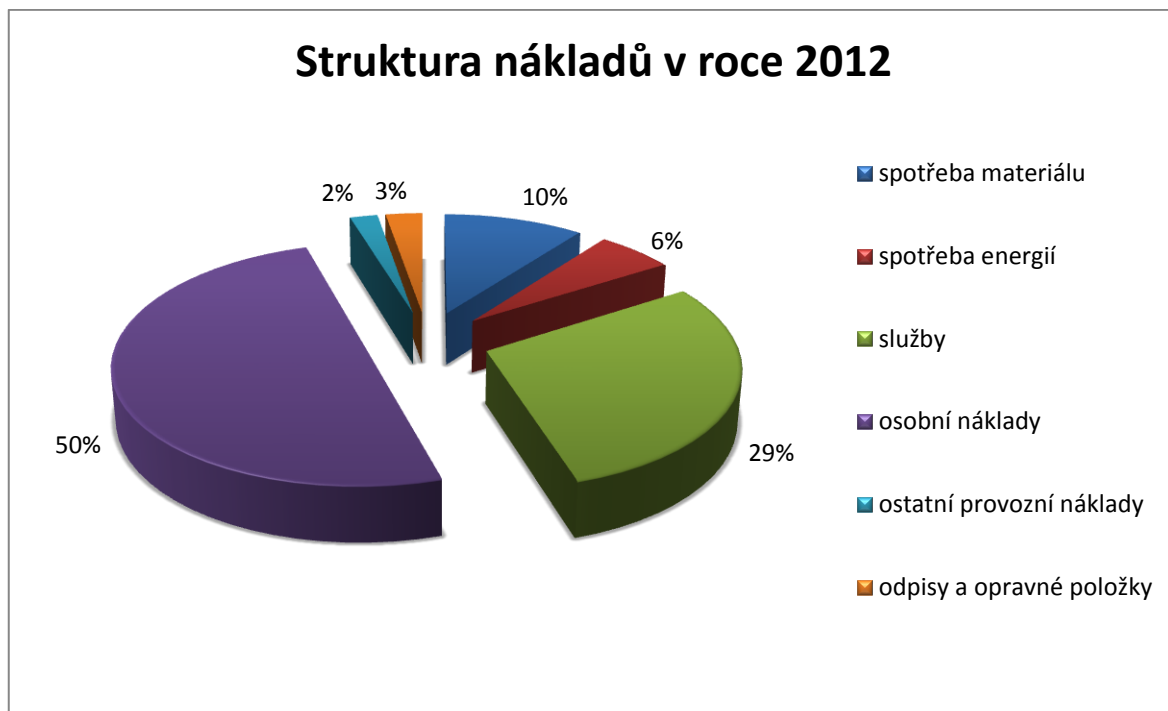
- nižší provozní dotace o 1,26 mil. Kč
- nižší dary o 963 258 Kč

(Interní zdroj)

I přes výše uvedené negativní vlivy se občanskému sdružení podařilo oproti roku 2011 **snížit ztrátu na výsledku hospodaření, a to o 1 973 729 Kč.** (Interní zdroj)

Tab. 5 Struktura nákladů (zdroj: Interní zdroj)

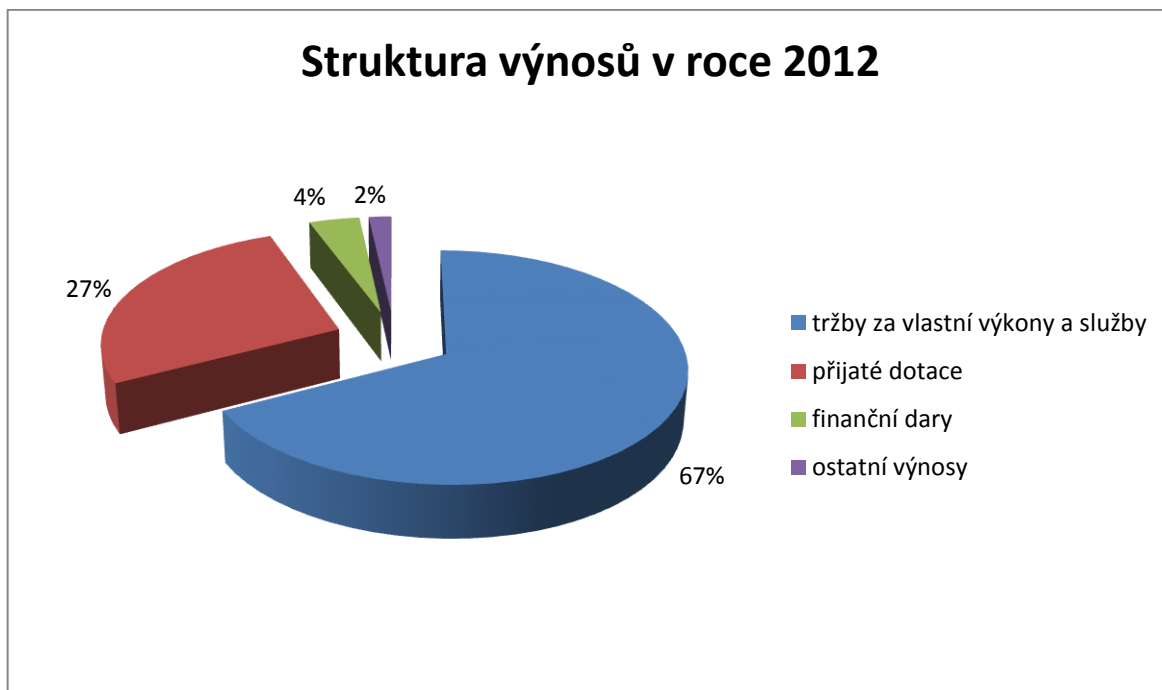
| Struktura nákladů | Částka (Kč) | Podíl na celkových nákladech (%) |
|--------------------------|----------------------|----------------------------------|
| Spotřeba materiálu | 5 875 666,70 | 10,34 |
| Spotřeba energií | 3 239 295,90 | 5,70 |
| Služby | 16 611 768,75 | 29,24 |
| Osobní náklady | 28 383 678,00 | 49,97 |
| Ostatní provozní náklady | 1 159 000,19 | 2,04 |
| Odpisy a opravné položky | 1 537 714,00 | 2,71 |
| Celkem | 56 807 123,54 | 100,00 |



Obr. 4 Struktura nákladů v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)

Tab. 6 Struktura výnosů (zdroj: Interní zdroj)

| Struktura výnosů | Částka (Kč) | Podíl na celkových výnosech (%) |
|----------------------------------|----------------------|---------------------------------|
| Tržby za vlastní výkony a služby | 37 784 710,62 | 67,31 |
| Přijaté dotace | 15 186 761,36 | 27,05 |
| Finanční dary | 2 189 851,00 | 3,90 |
| Ostatní výnosy | 978 003,21 | 1,74 |
| Celkem | 56 139 326,19 | 100,00 |



Obr. 5 Struktura výnosů v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)

8.1 Dotace v roce 2012

Tabulka níže uvádí, že hlavním donátorem dotací pro občanské sdružení je Ministerstvo práce a sociálních věcí. MPSV poskytlo organizaci pro rok 2012 částku v celkové hodnotě 10 608 000 Kč. Dalšími donátory dotací je Statutární město Zlín – rozpočet, Statutární město Zlín – sociální fond a Univerzita Tomáše Bati (projekt podpora managementu). (Interní zdroj)

Tab. 7 Přijaté dotace (zdroj: Interní zdroj)

| Dotace | Částka (Kč) |
|---------------------------------------|----------------------|
| Ministerstvo práce a sociálních věcí | 10 608 000,00 |
| Statutární město Zlín – rozpočet | 3 900 000,00 |
| Statutární město Zlín (sociální fond) | 90 000,00 |
| Dotace UTB | 588 761,36 |
| Celkem | 15 186 761,36 |

8.2 Úspory občanského sdružení v roce 2012

- ukončení nájmu budovy L. Veselková (úspora 1 000 000 Kč/rok)
- snížení paušálů mobilních telefonů (úspora 100 000 Kč/rok)
- služby SG3 (úspora 50 000 Kč/rok)
- úspora na mzdách a odvodech (4 500 000 Kč/rok)
- ukončení internetové kavárny (úspora 80 000 Kč/rok)

(Interní zdroj)

Celkem se v roce 2012 občanskému sdružení podařilo uspořit 5 730 000 Kč. Tato hodnota velmi významně ovlivnila výsledek hospodaření. V následujícím roce se bude organizace soustředit zejména na zachování mzdového rozpočtu, kde je úspora nejvýraznější. Strategii sdružení je udržet kvalitní pracovníky a kumulovat jejich funkce – tím snižovat počet zaměstnanců a ve výsledku snižovat i mzdové náklady, jejich výše je pro organizaci rozhodující. (Interní zdroj)

Hospodaření občanského sdružení bylo v roce 2012 úspěšné, což dokazuje i o 1 973 729 Kč lepší výsledek hospodaření než v roce předcházejícím. Rozpočet se podařilo udržet téměř vybalancovaný i přes negativní okolnosti, které organizace potkaly, jimiž byly jak změna financování VZP formou záloh, rozpor s VZP, opožděné platby VZP, tak i nezařazení Domu služeb seniorům do sítě sociálních služeb Zlínského kraje, které způsobilo, že občanské sdružení neobdrželo dotaci od Ministerstva práce a sociálních věcí ve výši 4 mil. Kč. V průběhu celého roku se organizace potýkala s nedostatkem finančních prostředků na pokrytí tohoto projektu a hrozil jeho úpadek. Po dlouhých jednáních se však podařilo v samém závěru roku 2012 tuto dotaci získat a tím projekt zachránit. (Interní zdroj)

V roce 2013 občanské sdružení plánuje otevření výdejny zdravotnického materiálu, která by měla přinášet zisk. Bude se jednat o vedlejší činnost organizace, jejíž zisk bude taktéž použit na krytí ztrát z minulých let. Při udržení celkového rozpočtu v následujících letech v plánované výši, při dodržování přísně nastavených finančních limitů pro nákup materiálových zásob dle vzorců a při obdržení neinvestičních dotací alespoň ve stejné výši, jako v roce 2012, občanské sdružení dorovná ztráty z minulých let, a to přibližně za 4 roky. (Interní zdroj)

Rezervou sdružení je v roce 2013 druhé kolo dotačního řízení, kterého se bude účastnit. Rezervou v cash flow jsou nevyplacené závazky zdravotní pojišťovny a rozpor s VZP, kde

předpokládá návrat finančních prostředků ve výši minimálně 70 % penalizované částky, což je 779 800 Kč. (Interní zdroj)

8.3 Komunikace organizace v roce 2012

Externí komunikace:

- účast na adventním koncertu ČT1 (přímý přenos v televizi, natáčení v organizaci) dne 9. 12. 2012
- inzerce v magazínu Náš Zlín (uskutečnění 29. 9. 2012)
- den otevřených dveří, který proběhl 9. 10. 2012 ve Zlíně i v Malenovicích
- reklamní dárky poskytnuté partnerům na služebních cestách – keramické výrobky od klientů chráněných dílen
- jarmarky – viz seznam níže
- stránky na facebooku
- internetové stránky www.sdruzenihvezda.cz
- informační brožura pro veřejnost
- katalog sociálních služeb Zlínského kraje (dá se stáhnout na jejich stránkách)
- kalendář sociálních služeb Otrokovicko
- účast na soutěži Seniorcentrum roku 2012
- účast na projektu splněná přání
- zřízení on-line dárcovství darujeme.cz, propagace i na jejich stránkách

Interní komunikace:

- domácí noviny – vydávají se jednou za 2 – 3 měsíce pro klienty Domu služeb seniorům
- kulatý stůl s klienty a jejich příbuznými – konal se dne 18. 12. 2012
- informační brožura pro klienty

(Interní zdroj)

Jarmarky v roce 2012, prodej keramických výrobků

Tab. 8 Jarmarky v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)

| Datum | Místo – město |
|---------------|-----------------------|
| 4. 4. | Lipník nad Bečvou |
| 17. 3. | Bystřice pod Hostýnem |
| 21. 3. | PSG Zlín |
| 26. 3. | Úřad práce Zlín |
| 3. – 6. 4. | Zlín – náměstí Míru |
| 4. 4. | Lipník nad Bečvou |
| 3. 4. | Veselá |
| 3. 4. | Vsetín |
| 4. 4. | Lipník nad Bečvou |
| 12. 5. | Luhačovice |
| 19. 10. | Kroměříž |
| 11. 11. | Kroměříž |
| 29. – 30. 11. | Kroměříž |
| 23. 11. | Uherský Brod |
| 28. 11. | Zlín |
| 1. 12. | Holešov |
| 1. 12. | Slušovice |
| 7. 12. | Luhačovice |
| 14. 12. | Lipník |

Organizace má velmi dobrou spolupráci s UTB ve Zlíně, nejvíce s FaME, občas i s FHS. S FaME jsou partnery v projektu Rozvoj kompetencí pro konkurenceschopnost, který běží od roku 2011. Studenti mají také možnost psát ve spolupráci s občanským sdružením Hvězda

bakalářské a diplomové práce, vykonávat v organizaci praxi. Organizace také spolupracuje se zahraničím, především Slovenskem, Itálií, Maďarskem, Rakouskem a Německem. Tak komunikuje i na různých přednáškách pořádaných těmito zahraničními partnery. (Interní zdroj)

9 ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ

Z analýzy marketingového řízení Hvězda – občanské sdružení vyplývá, že organizace poskytuje služby téměř všem klientům, kteří jsou v nouzi, neumí se o sebe postarat nebo žijí s handicapem. **Hospic Hvězda** je zaměřen na poskytování zdravotních služeb těm klientům, u kterých nelze jejich nemoc vyléčit nebo zvrátit její průběh. Úspěšnost projektu byla 91,28 %, která poukazuje na to, že v této sekci jsou kvalitní služby vyžadovány. Poskytuje desítky akcí, které slouží pro uspokojování potřeb klientů. V roce 2012 byla celková kapacita Hospice Hvězda 14 lůžek a uzavřelo se celkem 33 smluv s klienty. V této sekci bych doporučoval navýšení lůžek, neboť uzavřené smlouvy s klienty mluví samy za sebe. Samozřejmě to bude mít za následek zvýšení nákladů na pořízení dodatečných lůžek, zdravotnických materiálů a především také na náklady mzdové. Předpokládám však, že tato investice by se do budoucna měla vyplatit. Brát v úvahu konkurenci je zcela bezpředmětné v této oblasti. Organizace by se měla zaměřit na co nejkvalitnější péči a akce, které klientům s těžkým onemocněním dávají radost do života. Pořádané aktivity a akce v této oblasti jsou až příliš neosobní pro klienty. Navrhoval bych akce, jako jsou: káčení máje pro klienty s posezením, zpívánky u vína.

Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením je zaměřen na věkovou strukturu mladí dospělí (19 – 26 let) a dospělí (27 – 64 let). Z analýzy vyplývá, že i přes všechno úsilí organizace se nepodařilo naplnit pro rok 2012 všechna poskytovaná místa. Proto se občanské sdružení na konci roku 2012 rozhodlo požádat o snížení kapacity na 20 klientů. Plně souhlasím s rozhodnutím organizace, že v této sekci je potřeba dostat určitým změnám. Je zcela nezbytné se zaměřit na kvalitně poskytovanou péči, která však vyžaduje velmi vysoké náklady. Doporučoval bych najímání odborné péče z vnějšího prostředí, které by bylo v rovnováze s počtem klientů, kterým je potřeba poskytovat odbornou péči. Volnočasové aktivity bych rozšířil i přes to, že je výběr velmi rozmanitý. Doporučoval bych pořádání výletů s rodinou. Výlety s příbuznými klientům s mentálním postižením dají pocit radosti a naopak odstraní pocit toho, že už nejsou začleněni do rodiny.

Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním se v organizaci neseťkal s takovou návštěvností, kterou očekávala. Rozhodlo se tedy na konci roku 2012 požádat o snížení kapacity ze stávajícího počtu 12 klientů na 10. Doporučuji tedy zaměřit se na ty činnosti, které občanskému sdružení přináší efektivní využívání svých prostor. Zvážil bych, zda v této oblasti dále pokračovat, když tuto oblast navštěvovalo pouze 6 klientů

s chronickým onemocněním. I když předpokládám, že tato činnost je podmínkou poskytnutí dotace. Volnočasové aktivity, které občanské sdružení poskytuje v této oblasti se mi zdá, jako nevyhovující. Beru-li v úvahu, že klienti s duševním onemocněním trpí depresemi a vyžadují pomoc od druhé osoby, tak by se organizace měla spíše zaměřit na pestřejší program akcí. Například realizaci maškarního plesu, různých sportovních akcí, do kterých by se klienti mohli zapojit. Nejde nikoli o vítězství, ale o pocit radosti, která by každá aktivita měla vyvolat.

Sekce Domov důchodců je nejvytíženějším projektem, který Hvězda – občanské sdružení nabízí. Celkově tyto služby využívá 74 klientů. Podle mě je tato oblast velmi perspektivní, protože populace stárne. I přísun obyvatel do Zlínského kraje je v poproduktivním věku. Doporučoval bych rozšíření aktivit o reminiscenční cvičení, které je zaměřeno na obnovení dlouhodobé paměti. Toto cvičení je praktikováno pomocí upomínkových předmětů, ke kterým měli klienti vztah. Dále bych doporučil vytvoření speciálních místností (pokojů), které by byly vybaveny v retro stylu, tzn. ve stylu, ve kterém senioři strávili nejlepší léta.

Celkově bych doporučoval, aby se občanské sdružení zamyslelo nad svými poskytovanými službami, neboť ne všechny projekty jsou úspěšně plněny. Určitě bych se převážně zaměřil na služby, které jsou poskytovány klientům v poproduktivním věku. Převážně však lze zhodnotit úroveň poskytovaných služeb jako nadstandardní.

Ve všech sekcích občanského sdružení bych doporučoval aktivity, které člověk dělal v minulých letech a má je vryté do paměti. Patří mezi ně např. zpěv, tanec, ruční práce. Práce se vzpomínkami poskytuje důležitý zdroj informací, posiluje vztah mezi klientem a pečujícími. Volnočasové aktivity a zájmové aktivity zlepšují kvalitu života, zajišťují možnost lidského přijetí i vyjadřování emocí.

Cílem programů je posílení hodnoty života osob, podpoření jejich fyzických a kognitivních funkcí (pozornost, paměť, myšlení) navzdory různým onemocněním a omezením. Podněcováním aktivit se klienti integrují do společnosti, nejsou sociálně izolováni, prolíná se kontakt různých generací. V neposlední řadě aktivizační činnosti napomáhají v nácviku a upevňování motorických a sociálních schopností a dovedností. Velký význam má otevírání zařízení veřejnosti, umožnění kontaktu s vnějším světem. Je známo, že vůbec navázání kontaktu je důležitým prvkem lidské aktivity.

Z analýzy financování občanského sdružení si nejde nevšimnout, že organizace se muse-la vypořádat s nižšími provozními dotacemi a nižšími dary. V tomto ohledu doporučuji se zaměřit na korporace, které by byly ochotny poskytnout dar. Mám na mysli zejména finanční, ale i zdravotní pomůcky, jako např. kolečková křesla, lůžka a další. Těmto korporacím, ale i fyzickým osobám by byla poskytnuta reklama na stránkách občanského sdružení. Myslím si, že to je jeden velký koloběh. Když se lidé na internetových stránkách dočtou, že daná firma poskytla finanční dar na humanitární činnost, přece jen se dostane do povědomí potencionálních klientů a zlepší si své jméno.

- způsob oslovení

Zvolil bych výraznější reklamu v médiích, ale i na internetových stránkách sdružení (www.sdruzenihvezda.cz). Zvýrazněný titulek, který by značil potřebu získat peněžní prostředky na humanitární činnost. Potřeba financování dětí s handicapem, nemocných lidí a seniorů. Určitě bych se zaměřil i na média mimo Zlín i Zlínský kraj. Přece jen organizace má cíle zaměřit se na celorepublikovou potencionální klientelu. Jako deník bych doporučil METRO. Je zcela zadarmo a mezi čtenáři je velmi oblíben.

- předpokládaný výsledek

Uvedený příklad je sestaven zcela podle mé představy o tom, jak by případná reklama mohla mít pro organizaci peněžní přínos. Není ověřen reálnými výsledky.

Budu-li uvažovat o tom, že organizace bude aktivně žádat jak peněžní, tak jiné dary, tak se určitě dostaví očekávaný výsledek. Občanské sdružení by se nemělo zaleknout prvního nezdaru. Určitě je potřeba brát v úvahu i menší dary od fyzických osob. Deník METRO si přečetlo ve třetím a čtvrtém kvartálu roku 2012 381 000 čtenářů. (Čtenáři deníků, © 2012)

To je 63 500 čtenářů měsíčně. Kdyby každý stý čtenář přispěl na humanitární činnost alespoň 100 Kč. Za rok by to organizaci vyneslo 762 000 Kč. Je to začátek cesty, kterým by se podle mě měla organizace ubírat.

10 ČASOVÁ, NAKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

Jednotlivá doporučení jsem podrobil časové, nákladové a rizikové analýze

Tab. 9 Časová analýza (zdroj: Vlastní zdroj)

| Název projektu | Délka přípravy | Opatření | Realizace |
|--|----------------|--|-------------------|
| Navýšení počtu lůžek v Hospici Hvězda | 6 měsíců | Vytvoření nových prostor, či využití prostor, které se dostatečně nevyužívají | Od roku 2014 |
| Akce pro klienty Hospic Hvězda – kácení máje, zpívánky u vína | 3 měsíce | Vyhrazení prostor pro konání akcí, stanovení data realizace, domluvení moderátora akce | Od září 2013 |
| Poskytování brigád studentům | 2 měsíce | Proškolení, zkouška z praktických dovedností | Od července 2012 |
| Volnočasové aktivity pro klienty s mentálním postižením – pořádání výletu s rodinou | 3 měsíce | Komunikace s rodinou, vypracování plánu pro realizaci aktivit | Od roku 2014 |
| Aktivity pro klienty s duševním onemocněním – maškarní plesy, různé sportovní aktivity | 6 měsíců | Výběr vhodných prostor pro konání akcí, vypracování časového plánu pro konání akcí | Od srpna 2013 |
| Aktivity pro seniory - reminiscenční cvičení, vytvoření speciálních místností | 3 měsíce | Výběr vhodného odborníka, výbava místnosti (pokoj) | Od roku 2014 |
| Reklama v deníku METRO | 6 měsíců | Vypracování vhodného titulku, který lidi zaujme, komunikace s deníkem METRO | Od listopadu 2013 |

Tab. 10 Nákladová analýza (zdroj: Vlastní zdroj)

| Název projektu | Náklady | Kč |
|--|---|------------|
| Navýšení počtu lůžek v Hospici Hvězda o 10 | Koupě nových lůžek, přichystání prostor k ubytování | 25 000,00 |
| Akce pro klienty Hospic Hvězda – kácení máje, zpívání u vína | Zajištění májky, leadera, který povede zpěv | 6 000,00 |
| Poskytování brigád 10 studentům (měsíčně) | Mzdy brigádníkům, náklady na oděv a ochranné pomůcky | 110 000,00 |
| Volnočasové aktivity pro klienty s mentálním postižením – pořádání výletu s rodinou | Téměř nulové | 1 000,00 |
| Aktivity pro klienty s duševním onemocněním – maškarní plesy, různé sportovní aktivity | Nákup materiálu na výrobu masek a převleků, sportovní náčiní a občerstvení | 24 000,00 |
| Aktivity pro seniory - reminiscenční cvičení, vytvoření speciálních místností | Mzda odborníkovi, který toto cvičení provádí, částka na zajištění požadovaných předmětů | 35 000,00 |
| Reklama v deníku METRO | Cena za reklamu v deníku | 53 641,00 |

Tab. 11 Riziková analýza (zdroj: Vlastní zdroj)

| Název projektu | Riziko | Opatření |
|--|---|---|
| Navýšení počtu lůžek v Hospici Hvězda | Snížení zájmu o poskytované služby | Mít na vědomí počet žadatelů |
| Akce pro klienty Hospici Hvězda – kácení máje, zpívánky u vína | Nedostatečný zájem o akce | Pomocí dotazníku nebo osobní komunikace zjistit, zda bude o plánované akce skutečně zájem |
| Poskytování brigád studentům | Nedostatečná kvalifikovanost, špatné zacházení s klienty | Vybírat jen skutečně prověřené studenty, získávat informace ze vzdělávacího zařízení |
| Volnočasové aktivity pro klienty s mentálním postižením – pořádání výletu s rodinou | Nezájem rodiny o trávení času s klientem | Získávat informace od příslušníků rodiny, zda by měli zájem o strávený čas s klienty mimo středisko |
| Aktivity pro klienty s duševním onemocněním – maškarní plesy, různé sportovní aktivity | Špatně vymyšlený program akcí (nudný), nedostatečné zapojení klientů do aktivit | Sjednání prostor pro vykonávání aktivit, komunikace s klienty |
| Aktivity pro seniory - reminiscenční cvičení, vytvoření speciálních místností | Nedostatečná představitivost vedoucích pracovníků projektu, namnutí nedostatečného odborníka | Zajistit předměty „retro“ stylu, vyhradit prostory, ověření referencí odborníka |
| Reklama v deníku METRO | Pokles čtenářů deníku METRO, nezajímavý titulek, neposkytnutí dostatečných peněžních prostředků | Projednávat titulek v deníku s designovými firmami, reklamy v dalších denících |

ZÁVĚR

Z analýzy marketingového řízení Hvězda – občanské sdružení vyplývá, že mají na starosti 4 odborná střediska, která se dále člení na odborně poskytované služby. Občanské sdružení se potýká s velmi kladnou odezvou v oblasti úspěšnosti jednotlivých projektů, které realizuje pomocí desítek akcí a aktivit. Poskytované služby zaměřuje na klienty, kteří mají zdravotní nebo psychický handicap. Dále na klienty, kteří se nejsou schopni o sebe částečně nebo zcela postarat. Navíc nabízí nadstandardní, individuální nebo domácí péči. S těmito poskytovanými službami patří ve Zlínském kraji k uznávaným neziskovým organizacím, které jsou zaměřené na humanitární činnost. Např. projekt Domov seniorů byl v roce 2012 úspěšně plněn. O vysoké efektivitě projektu svědčí vysoká obloženost, jejíž hodnota za rok 2012 činila 99,62 %. Tento projekt patří mezi nejvíce vyhledávaným, neboť populace se stává každoročně starší. Tím myslím, že silné ročníky, které přicházely na svět v 50. letech dvacátého století, se dostávají do poproduktivního věku.

Své služby poskytuje naprosto precizně s kladnou odezvou, které jednou ročně prověřuje pomocí dotazníků.

Z analýzy financování občanského sdružení pro rok 2012 vyplývá, že občanské sdružení je dlouhodobě ve ztrátě. Přes různé negativní faktory je nejvýznamnější pokles provozních dotací o 1,26 mil. Kč, darů o 963 258 Kč. Z vypracované tabulky struktury nákladů je zřejmé, že největší podíl na nákladech jsou náklady osobní. Tedy mzdy personálu a vedení občanského sdružení. Z celkového počtu nákladů je to téměř 50 %.

Z tabulky struktury výnosů je nejvýraznější položka tržeb za vlastní výkony a služby, které činí 67,31 %. Je to dáno rozsahem poskytovaných služeb. 37 784 710,62 Kč za rok 2012 se zdá jako obrovské číslo na neziskové organizace. V porovnání však jen s osobními náklady, které za rok 2012 činily 28 383 678,00 Kč, dojdeme k tomu, že přesto, že jsou výnosy o 9 mil. větší, tak to není zdaleka pozitivní hospodaření, když v organizaci jsou další významné položky na straně nákladů.

I přes negativní vlivy, které občanské sdružení potkaly v minulých letech – zejména tedy v roce 2012, udrželo své hospodaření, a při dodržení všech výše uvedených skutečností do 4 let dorovná ztrátu z minulých let, tzv. uhradí své splatné závazky.

V celkovém měřítku poskytovaných služeb Hvězda – občanské sdružení se organizace potýká s pozitivními odezvami od klientů, což bych určitě nebral jako samozřejmost.

Z jednotlivých projektů vyplývá, že marketingoví pracovníci svou práci plní zodpovědně a svědomitě.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje:

BACHMANN, Pavel, 2011. Management neziskové organizace. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 280 s. ISBN 978-80-7435-130-3.

BAČUVČÍK, Radim, 2012. Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck, xvii, 432 s. ISBN 8071795771.

BOUKAL, Petr, 2009. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.

Interní zdroje Hvězda o. s.

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2009. Marketing při utváření podnikové strategie. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 256 s. ISBN 978-80-7408-022-7.

KOTLER, Philip, 1997. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3., upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria Publishing, 789 s. ISBN 80-7187-141-9.

MATYÁŠ, Ondřej a Jakub STRÁNSKÝ, 2010. Controlling nevládních neziskových organizací. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 182 s. ISBN 978-80-245-1726-1.

Nevládní neziskové organizace na začátku 21. Století, © 2008. Praha. Seminární práce. Vysoká škola ekonomická v Praze.

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. Veřejný sektor - řízení a financování. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.

WESTWOOD, John, 1999. Jak sestavit marketingový plán. 1. vyd. Praha: Grada, 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Elektronické zdroje:

Čtenáři deníků, © 2012. Reklama v novinách.cz [online]. [cit. 2013-05-14]. Dostupné z: http://www.reklamavnovinach.cz/ctenari_deniku&id=72

Dotace, financování, © 2007. *Business Info* [online]. [cit. 2013-05-07]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-rizeni-msp-komplexni-analyza-2769.html>

Podnikám, © 2013. *Ipodnikatel.cz* [online]. [cit. 2013-05-13]. Dostupné z:

<http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>

Připravované zákony, © 2013. *Zprávy alfa 9* [online]. [cit. 2013-05-06]. Dostupné z:

<http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?articleid=12691&zoneid=5>

Systemy řízení lidských zdrojů, © 2013. *Premi Consult* [online]. [cit. 2013-05-06]. Do-

stupné z: <http://www.premi-consult.cz/personalni-poradenstvi/rizeni-lidskych-zdroju.html>

Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Zlínského kraje

2011, © 2013. Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [online]. [cit. 2013-05-

14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajp/721364-12-xz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FaME Fakulta managementu a ekonomiky.

FHS Fakulta humanitních studií.

MPSV Ministerstvo práce a sociálních věcí.

NNO Nestátní nezisková organizace.

UTB Univerzita Tomáše Bati.

VZP Všeobecná zdravotní pojišťovna.

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Proces marketingového řízení (zdroj: Boučková, 2003, s. 15)..... | 20 |
| Obr. 2 Postup realizace situační analýzy (zdroj: Dotace a financování, © 2007) | 21 |
| Obr. 3 Životní cyklus služby (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 125) | 31 |
| Obr. 4 Struktura nákladů v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)..... | 58 |
| Obr. 5 Struktura výnosů v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)..... | 59 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. 1 Charakteristické rysy fází životního cyklu výrobku (služby) (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 126) | 31 |
| Tab. 2 Cenové strategie v závislosti na jakosti produktu (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 131)..... | 33 |
| Tab. 3 Cenové strategie podle rozlišení nových a stávajících výrobků (zdroj: Kašík, Havlíček, 2009, s. 132) | 34 |
| Tab. 4 SWOT analýza (zdroj: Vlastní zdroj)..... | 55 |
| Tab. 5 Struktura nákladů (zdroj: Interní zdroj)..... | 57 |
| Tab. 6 Struktura výnosů (zdroj: Interní zdroj)..... | 58 |
| Tab. 7 Přijaté dotace (zdroj: Interní zdroj) | 59 |
| Tab. 8 Jarmarky v roce 2012 (zdroj: Interní zdroj)..... | 62 |
| Tab. 9 Časová analýza (zdroj: Vlastní zdroj) | 67 |
| Tab. 10 Nákladová analýza (zdroj: Vlastní zdroj)..... | 68 |
| Tab. 11 Riziková analýza (zdroj: Vlastní zdroj)..... | 69 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Uskutečněné akce v roce 2012

Příloha P II: Uskutečněné akce v roce 2012

Příloha P III: Volnočasové aktivity v roce 2012

Příloha IV: Uskutečněné aktivity, akce v roce 2012

Příloha V: Společenské akce pro rok 2012

PŘÍLOHA P I: USKUTEČNĚNÉ AKCE V ROCE 2012

| Datum | Uskutečněné aktivity, akce |
|---------------------|--|
| 4. 1. 2012 | bohoslužba |
| 25. 1. 2012 | bohoslužba |
| 29. 2. 2012 | bohoslužba |
| 28. 3. 2012 | bohoslužba |
| 9. 4. 2012 | oslava Velikonočního pondělí – s ochutnávkou beránka |
| 13. 4. 2012 | vítání jara – vystoupení dětského folklórního souboru „Pláňata“ z Halenkovic |
| 25. 4. 2012 | bohoslužba |
| 30. 5. 2012 | bohoslužba |
| 27. 6. 2012 | bohoslužba |
| 1. 8. 2012 | bohoslužba |
| 2. 8. 2012 | letní grilování |
| 22. 8. 2012 | vernisáž obrazů a autorské čtení z knih a básní autorky Lenky Karhanové |
| 23. 8. – 5. 9. 2012 | výstava obrazů Lenky Karhanové „Na cestě“ |
| 29. 8. 2012 | bohoslužba |
| 26. 9. 2012 | bohoslužba |
| 9. 10. 2012 | den otevřených dveří – vystoupení folklórního souboru Pláňata z Halenkovic |
| 9. 10. 2012 | den otevřených dveří – vystoupení taneční skupiny Anice z Otrokovic |
| 31. 10. 2012 | bohoslužba |
| 2. 11. 2012 | památka zesnulých – zapálení smutečního věnce, posezení s pohoštěním pro klienty |

| | |
|--------------|--|
| 28. 11. 2012 | bohoslužba |
| 4. 12. 2012 | vystoupení pěveckého sboru ZŠ Mánesova z Otrokovic |
| 5. 12. 2012 | mikulášská besídka |
| 12. 12. 2012 | taneční vystoupení skupiny Anife z Otrokovic |
| 17. 12. 2012 | vánoční besídka klientů Centra denních aktivit Zlín |
| 19. 12. 2012 | bohoslužba |
| 19. 12. 2012 | vánoční vystoupení dětského folklórního souboru Trnečka ze Zlína |
| 28. 12. 2012 | koncert kapely |

PŘÍLOHA P II: USKUTEČNĚNÉ AKCE V ROCE 2012

| Datum | Volnočasové aktivity |
|-----------------|--|
| 22. 3. | účast na festivalu „Skládanka“ na hotelu Moskva ve Zlíně |
| 6. 4. | návštěva velikonočního jarmarku na náměstí ve Zlíně |
| 2. 5. | posezení a hraní bowlingu – restaurace „Devítka“ |
| 11. 6. – 20. 6. | rekondiční pobyt v Chorvatsku – Gradac |
| 9. 7. | návštěva zlínského mrakodrapu (21. Budova) |
| 25. 7. | posezení v cukrárně „Zlíňanka“ ve Zlíně |
| 8. 3. | vycházka do městského parku |
| 23. 8. | procházka po okolí města Zlína |
| 12. 9. | účast na interaktivní přednášce studentů cizích zemí (DSS Zlín) |
| 13. 9. | návštěva Kejklířských trhů Zlín |
| 17. 9. | účast na sociálním festivalu „Skládanka“ hotel Moskva Zlín |
| 26. 9. | výlet do zoologické zahrady Lešná |
| 9. 10. | hudební a divadelní vystoupení klientů na akci „Den otevřených dveří“ |
| 24. 10. | výstava patchworku na zámku Zlín |
| 21. 11. | filmové představení Golden apple cinema – film „Tady hlídám já“ |
| 23. 11 | prodej výrobků v OC Zlín |
| 9. 12. | zájezd do vánoční Prahy – Adventní koncert pro organizaci „Hvězda – občanské sdružení“ |
| 14. 12. | návštěva a prodej výrobků na vánočních trzích – Zlín |

| | |
|---------|--|
| 14. 12. | účast na festivalu „Skládanka“ – OC Zlín |
| 17. 12. | hudební a divadelní vystoupení klientů v DS Malenovice |
| 18. 12. | prodej výrobků na základní škole Veselá |
| 19. 12. | hudební a divadelní vystoupení klientů v DSS Zlín |
| 19. 12. | pořádání vánoční besídky pro rodiče a příbuzné |

PŘÍLOHA P III: VOLNOČASOVÉ AKTIVITY V ROCE 2012

| Datum | Volnočasové aktivity |
|-----------------|--|
| 22. 3. | účast na festivalu „Skládanka“ na hotelu Moskva ve Zlíně |
| 6. 4. | návštěva velikonočního jarmarku na náměstí ve Zlíně |
| 2. 5. | posezení a hraní bowlingu – restaurace „Devítka“ |
| 11. 6. – 20. 6. | rekondiční pobyt v Chorvatsku – Gradac |
| 9. 7. | návštěva zlínského mrakodrapu (21. Budova) |
| 25. 7. | posezení v cukrárně „Zlíňanka“ ve Zlíně |
| 8. 8. | vycházka do městského parku |
| 23. 8. | procházka po okolí Zlína |
| 12. 9. | účast na interaktivní přednášce studentů z cizích zemí (DSS Zlín) |
| 13. 9. | návštěva Kejkliřských trhů Zlín |
| 17. 9. | účast na sociálním festivalu „Skládanka“ hotel Moskva Zlín |
| 26. 9. | výlet do zoologické zahrady Lešná |
| 9. 10. | hudební a divadelní vystoupení klientů na akci „Den otevřených dveří“ |
| 24. 10. | výstava patchworku na zámku Zlín |
| 21. 11. | filmové představení Golden apple cinema – film „Tady hlídám já“ |
| 23. 11. | prodej výrobků v OC Zlín |
| 9. 12. | zájezd do vánoční Prahy – Adventní koncert pro organizaci „Hvězda – občanské sdružení“ |

PŘÍLOHA P IV: USKUTEČNĚNÉ AKTIVITY, AKCE V ROCE 2012

| Datum | Uskutečněné aktivity, akce |
|----------------|--|
| 4. 1. | bohoslužba |
| 25. 1. | bohoslužba |
| 28. 2. | bohoslužba |
| 28. 3. | bohoslužba |
| 9. 4. | oslava Velikonočního pondělí – s ochutnávkou beránka |
| 13. 4. | vítání jara – vystoupení dětského folklórního souboru „Pláňata“ z Halenkovic |
| 25. 4. | bohoslužba |
| 30. 5. | bohoslužba |
| 27. 6. | bohoslužba |
| 1. 8. | bohoslužba, letní grilování pro klienty |
| 22. 8. | vernisaž obrazů a autorské čtení z knih a básní autorky Lenky Karhanové |
| 23. 8. – 5. 9. | výstava obrazů Lenky Karhanové „Na cestě“ |
| 29. 8. | bohoslužba |
| 26. 9. | bohoslužba |
| 9. 10. | den otevřených dveří – vystoupení folklórního souboru Pláňata z Halenkovic |
| 9. 10. | den otevřených dveří – vystoupení taneční skupiny Anife z Otrokovic |
| 31. 10. | bohoslužba |
| 2. 11. | památka zesnulých – zapálení smutečního věnce, posezení s pohoštěním pro klienty |
| 28. 11. | bohoslužba |

| | |
|---------|---|
| 4. 12. | vystoupení pěveckého sboru ZŠ Mánesova z Otrokovic |
| 5. 12. | mikulášská besídka |
| 12. 12. | taneční vystoupení skupiny Anife z Otrokovic |
| 17. 12 | vánoční besídka klientů Centra denních aktivit Zlín |
| 19. 12 | bohoslužba |
| 19. 12. | vánoční vystoupení dětského folklórního souboru Tr- nečka ze Zlína |
| 28. 12. | koncert kapely |

PŘÍLOHA P V: SPOLEČENSKÉ AKCE PRO ROK 2012

| Datum | Společenské akce |
|--------|--|
| 25. 1. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 25. 2. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 18. 3. | návštěva solné jeskyně Solanky ve Zlíně |
| 21. 3. | pěvecké vystoupení ženského kvarteta Návraty |
| 30. 3. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 14. 4. | vystoupení dětí 9. ZŠ |
| 19. 4. | vystoupení Včeličky |
| 27. 4. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 9. 5. | tvořivá dílna s dětmi |
| 17. 5. | návštěva Zlínského muzeum |
| 25. 5. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 1. 6. | tvořivá dílna s dětmi |
| 18. 6. | vystoupení folklorní skupiny dětí Vonička |
| 23. 6. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 30. 6. | grilování |
| 27. 7. | grilování |
| 27. 7. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 14. 8. | jarošovské oddechové dny |
| 31. 8. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 31. 8. | grilování |
| 12. 9. | přednášky zahraničních studentů |
| 21. 9. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 9. 10. | pěvecké vystoupení ženského kvarteta Návraty |

| | |
|---------|---|
| 26. 10. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 29. 10. | vystoupení folklorní skupiny dětí Vonička |
| 14. 11. | vystoupení trampských a lidových písní |
| 15. 11. | návštěva divadelního představení „Brouk v hlavě“ v Městském divadle Zlín |
| 30. 11. | bohoslužba ve středisku Dům služeb seniorům |
| 10. 12. | vystoupení folklorní skupiny dětí Vonička |
| 15. 12. | vystoupení folklorní skupiny dětí |
| 28. 12. | vystoupení cimbálové skupiny |