

# Projekt marketingového plánu o. s. HVĚZDA

Bc. Jana Králíková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana KRÁLÍKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10398**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt marketingového plánu o.s. HVĚZDA**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z dostupných literárních pramenů týkající se problematiky marketingového plánování a tvorby marketingových plánů.

#### II. Praktická část

- Představte společnost o.s. HVĚZDA a proveďte analýzu současného stavu marketingového plánování ve společnosti.
- Na základě provedených analýz vypracujte projekt marketingového plánu o.s. HVĚZDA.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

COOPER, J. a LANE, P. Marketingové plánování: praktická příručka manažera. Praha: Grada, 1999. 230 s. ISBN 80-7169-641-2.  
KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004. 855 s. ISBN 80-247-0513-3.  
KOTLER, P. Marketing management. 10. rozš. vyd. Praha: Grada, 2001. 789 s. ISBN 80-247-0016-6.  
WESTWOOD, J. Jak sestavit marketingový plán. Praha: Grada, 1999. 117 s. ISBN 80-7169-542-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním 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 obhajoby<sup>1</sup>;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

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

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

<sup>3</sup> 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). Odírá-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 § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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 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 diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15.4.2012

Kraličková Jana

---

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

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku 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 přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je vytvořit marketingový plán o. s. HVĚZDA. Teoretická část se zabývá marketingem ve zdravotnictví a v sociálních službách, marketingem neziskových organizací, marketingovým plánováním a tvorbou marketingového plánu. Praktická část se skládá z analytické části a projektové části. Analytická část se zaměřuje na představení o. s. HVĚZDA a vypracování marketingové situační analýzy organizace. Na základě provedených analýz je vypracována projektová část marketingového plánu o. s. HVĚZDA, která je podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: marketingový plán, marketingové plánování, marketing ve zdravotnictví a v sociálních službách, marketing neziskových organizací

## **ABSTRACT**

The goal of the thesis is to create a marketing plan of o. s. HVĚZDA. The theoretical part deals with the topics of: marketing in health service, marketing in the non-profit sector, marketing planning and the process of creation of a marketing plan. The practical part consists from an analytical part and a project part. The analytical part focuses first on introduction of the o. s. HVĚZDA and then on development of a marketing situational analysis of the organization. On the basis of conducted analyses is then developed the project part of the marketing plan of o. s. HVĚZDA, which is submitted to cost analysis, temporal analysis and risk analysis.

Keywords: marketing plan, marketing planning, marketing in health service, marketing in the non-profit sector

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za cenné rady, odbornou spolupráci, vstřícnost a čas, který mi věnovala při vypracování mé diplomové práce. Rovněž chci poděkovat o. s. HVĚZDA především panu PaedDr. Jiřímu Schinckemu předsedovi Kontrolní komise občanského sdružení za poskytnuté informace o společnosti a také za vzájemnou spolupráci.

## **Motto:**

*"Ten, kdo nedělá žádné chyby, nedělá ani žádné pokroky."*

**Theodore Roosevelt**

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ A V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH</b> .....	<b>13</b>
1.1 SPECIFICKÉ ZNAKY ZDRAVOTNICKÉHO SYSTÉMU A SOCIÁLNÍCH SLUŽEB .....	13
1.1.1 Zdravotnický systém a jeho specifika .....	13
1.1.2 Sociální služby a její specifika .....	14
1.1.3 Sociálně zdravotní služby .....	16
1.2 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ .....	16
1.3 ÚROVNĚ MARKETINGU VE ZDRAVOTNICTVÍ .....	17
1.3.1 Masový marketing .....	17
1.3.2 Cílený marketing .....	17
1.3.3 Mikromarketing .....	17
1.4 MARKETINGOVÝ MIX VE ZDRAVOTNICTVÍ.....	18
1.4.1 Produkt (Product) .....	19
1.4.2 Cena (Price).....	20
1.4.3 Distribuce (Placement) .....	20
1.4.4 Propagace (Promotion).....	20
1.5 MARKETING V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH .....	21
<b>2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>23</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	23
2.2 VIZE A POSLÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	23
2.2.1 Vize organizace .....	23
2.2.2 Poslání organizace .....	23
2.3 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	24
2.4 NEZISKOVÉ ORGANIZACE VE ZDRAVOTNICTVÍ A V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	25
2.4.1 Neziskové organizace v oblasti zdravotnictví.....	25
2.4.2 Neziskové organizace v sociálních službách .....	26
2.5 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	27
2.5.1 Role marketingu v neziskových organizacích.....	27
2.5.2 Neziskový marketingový mix .....	27
<b>3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU</b> .....	<b>29</b>
3.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....	29
3.1.1 Styly plánování.....	30
3.2 MARKETINGOVÝ PLÁN .....	31
3.2.1 Celkové shrnutí .....	32
3.2.2 Marketingová situační analýza.....	32
3.2.3 Stanovení marketingových cílů .....	37
3.2.4 Marketingová strategie.....	38
3.2.5 Akční programy .....	39
3.2.6 Rozpočet.....	39
3.2.7 Kontrola.....	39
3.2.8 Přílohy .....	40



<b>4</b>	<b>CELKOVÉ SHRNTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>41</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>43</b>
<b>5</b>	<b>OBČANSKÉ SDRUŽENÍ HVĚZDA.....</b>	<b>44</b>
5.1	CÍLE ORGANIZACE .....	44
5.2	VEŘEJNÝ ZÁVAZEK ORGANIZACE .....	44
5.3	ODBORNÉ SLUŽBY .....	45
5.3.1	Nestátní zdravotnické zařízení .....	45
5.3.2	Centrum denních aktivit .....	46
5.3.3	Seniorcentrum .....	47
5.3.4	Rozvoj lidských zdrojů .....	47
<b>6</b>	<b>MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE.....</b>	<b>48</b>
6.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ – PEST ANALÝZA .....	48
6.1.1	Politicko-právní prostředí.....	48
6.1.2	Ekonomické prostředí .....	50
6.1.3	Sociální a kulturní prostředí .....	51
6.1.4	Technologické prostředí .....	53
6.1.5	Shrnutí výhod a nevýhod vyplývající z PEST analýzy .....	55
6.2	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ – PORTERŮV MODEL.....	56
6.3	ANALÝZA KONKURENCE .....	62
6.3.1	Konkurence v sociálních službách .....	62
6.3.2	Konkurence ve zdravotních službách.....	63
6.3.3	Přímá konkurence.....	64
6.4	PORTFOLIO ANALÝZA – GE MATICE .....	66
6.5	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ ORGANIZACE .....	68
6.5.1	Organizační členění.....	69
6.5.2	Zdroje financování .....	70
6.5.3	Struktura nákladů a výnosů organizace.....	71
6.5.4	Struktura přijatých dotací .....	72
6.5.5	Certifikáty a licence .....	73
6.5.6	Marketingový mix organizace.....	73
6.6	SWOT ANALÝZA .....	76
6.7	SHRNTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	80
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST MARKETINGOVÉHO PLÁNU O. S. HVĚZDA.....</b>	<b>81</b>
7.1	VÝCHODISKA PROJEKTU MARKETINGOVÉHO PLÁNU O. S. HVĚZDA.....	81
7.2	SCHÉMA STRATEGIE PROJEKTU.....	82
7.3	MARKETINGOVÉ CÍLE .....	83
7.4	MARKETINGOVÁ STRATEGIE .....	83
7.5	AKČNÍ PLÁNY .....	83
7.5.1	Akční plán MC1 1: Inzerce v místních novinách Naš Zlín.....	84
7.5.2	Akční plán MC1 2: Účast na veletrhu MEDICAL FAIR BRNO .....	85
7.5.3	Akční plán MC1 3: Přijetí nového pracovníka na pozici tiskového mluvěho.....	87
7.5.4	Akční plán MC1 4: Vytvoření stránky na Facebooku .....	88
7.5.5	Akční plán MC1 5: Pořádání akce Den otevřených dveří organizace .....	90

7.5.6	Akční plán MC2 1: Analýza možností vybudování poboček v jiných regionech .....	91
7.5.7	Akční plán MC2 2: Nabízení stravovací služby pro veřejnost .....	93
7.5.8	Akční plán MC2 3: Zavedení služby sociální poradenství pro seniory .....	94
7.5.9	Akční plán MC3 1: Účast na seminářích o možnostech získání dotací z fondů EU pro nestátní neziskové organizace .....	96
7.5.10	Akční plán MC3 2: Přijetí nového pracovníka na pozici manažer pro vyhledávání a získávání donátorů .....	97
7.5.11	Akční plán MC3 3: Pořádání kulturních akcí a výstav pro veřejnost .....	98
7.6	ROZPOČET .....	100
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	100
7.8	ČASOVÁ ANALÝZA .....	103
7.8.1	Metoda CPM .....	103
7.8.2	Časový harmonogram .....	107
7.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	109
7.9.1	Opatření vedoucí k eliminaci rizik .....	110
7.10	SYSTÉM MĚŘENÍ A KONTROLY .....	111
7.11	PŘÍNOSY MARKETINGOVÉHO PLÁNU .....	113
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>121</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>122</b>
	<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>123</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>125</b>

## ÚVOD

Jako téma mé diplomové práce jsem si zvolila Projekt marketingového plánu o. s. HVĚZDA, jehož cílem je vytvořit marketingový plán organizace. Toto téma mě zaujalo, neboť můžu získat spoustu zajímavých informací o organizaci, jejím marketingovým plánováním a také nové zkušeností, které můžu aplikovat v praxi. Právě marketingový plán je velmi důležitý v každé organizaci, neboť díky němu může organizace zlepšit své dosavadní marketingové plánování a jednotlivé marketingové aktivity. Samozřejmě je potřeba, aby marketingový plán byl jednoduchý, reálný a srozumitelný pro všechny zaměstnance organizace.

Občanské sdružení HVĚZDA je organizace, která poskytuje komplex zdravotní péče v sociálních službách, a to neziskovým způsobem. Díky svému širokému komplexu služeb se odlišuje od konkurence, a tak vyniká nad ostatními. Tato organizace působí tedy v neziskovém sektoru, ale přesto by měla dbát na marketing a marketingové plánování v organizaci. Teoretická část se tedy zabývá marketingem ve zdravotnictví a v sociálních službách, marketingem neziskových organizací, marketingovým plánováním a tvorbou marketingového plánu.

Praktická část se skládá z analytické části a projektové části. Analytická část se zaměřuje na představení o. s. HVĚZDA a vypracování marketingové situační analýzy organizace. Do marketingové situační analýzy organizace je zahrnuta PEST analýza, Porterova analýza, analýza konkurence, portfolio analýza – GE matice, analýza vnitřního prostředí firmy a nakonec SWOT analýza, která uzavírá všechny provedené analýzy.

Na základě provedených analýz je vypracována projektová část marketingového plánu o. s. HVĚZDA. Cílem tohoto projektu je vytvořit marketingový plán organizace, který se skládá z navržených marketingových cílů vycházející z nedostatků SWOT analýzy, marketingové strategie a akčních plánů, které povedou ke splnění marketingových cílů. Také bude zahrnovat další náležitosti jako je rozpočet, kontrola, nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Nakonec celý projekt marketingového plánu uzavírají přínosy marketingového plánu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 MARKETING VE ZDRAVOTNICTVÍ A V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

## 1.1 Specifické znaky zdravotnického systému a sociálních služeb

System zdravotnictví obsahuje určité specifické znaky, které je potřeba brát v potaz, neboť zdravotnický systém představuje komplex péče o zdraví, které je důležité pro každého z nás. Také sociální služby mají svá určitá specifika odlišující se od standardních služeb.

### 1.1.1 Zdravotnický systém a jeho specifika

Zdravotnictví klade důraz na humánní aspekty, a to s cílem pomoci všem lidem tak, jak to nejlépe jde. Zdravotnictví vyspělého státu, který se stará o všestranný rozvoj svých příslušníků, o zdraví současné i budoucí generace, musí dodržovat etický kodex a morální principy spočívající v pomoci všem trpícím a nemocným lidem bez rozdílů. Také musí klást důraz na lidskou solidaritu a soudržnost.

V systému zdravotnictví existují různé instituce, které můžeme rozdělit na:

- nemocnice a odborné léčebné ústavy,
- samostatné ambulance a lékárny,
- hygienické stanice,
- zvláštní zdravotnické zařízení,
- lázeňské léčebny,
- střediska záchranné služby a homocare (domácí péče). (Zlámal, 2006)

System zdravotnictví tvoří ucelený komplex péče o zdraví. Tento systém péče o zdraví zahrnuje i specifika, které vytvářejí celkový komplex o zdraví lidí daného státu.

Mezi tyto specifika můžeme zařadit:

- Zdraví obyvatelstva, současné a budoucí populace. Patří sem vytváření a udržování podmínek pro zdravý vývoj příštích generací.
- Každý jednotlivec a také celá populace je považována za "produkt" celého systému péče o zdraví a systému zdravotnictví.
- Na zdraví působí řada podsystémů, vlivů, faktorů a zdrojů (např. celosvětová pandemie).

- Na samotný proces transformace vstupních zdrojů na žádoucí výstupy má vliv dostupnost, kvalita, dostatečnost, úroveň vědy a výzkumu a jiné prostředky týkající se systému péče o zdraví. (Zlámal, 2006)
- Celý komplex péče o zdraví představuje velmi složitý a otevřený systém, který se týká každého z nás.
- Zdravotnictví nezaujímá pouze jeden hlavní cíl, ale sleduje řadu dalších dílčích cílů, kdy není snadné stanovit jednoznačná kritéria.
- Mezi výsledky vědy a výzkumu je často velmi dlouhá doba, než je možné použít metody či nasadit léky v léčebné péči.
- Samotná péče o zdraví, zdravotnictví a především postavení a konání lékařů, se zakládá na etice, pomoci a úsilí záchrany života a zdraví.
- Zdravotnictví klade důraz na vysoký stupeň vzdělanosti a celoživotního vzdělávání nejen lékařů, ale také absolutní většiny všech pracovníků.
- Ceny ve zdravotnictví jsou silně potlačeny, proto rozlišujeme pouze 2 druhy cen, a to regulované a smluvní, přičemž převážnou část řadíme do skupiny cen regulovaných. (Staňková, 2010)

### 1.1.2 Sociální služby a její specifika

Sociální služba znamená činnost nebo soubor činností, jejíž náplní je pomoci člověku vyřešit jeho nepříznivou sociální situaci (Molek, 2009). Sociální služby jsou nabízeny lidem společensky znevýhodněným, s cílem zkvalitnit jejich život, nebo je zapojit do společnosti. Sociální služby berou v potaz, jak uživatele, tak jeho rodinu, skupiny, do kterých přísluší, nebo zájmy širšího společenství. (Matoušek, 2007)

Sociální služby obsahují všechny obecné charakteristiky, které jsou vlastní službám. Nicméně i přes tento fakt se sociální služby a jejich trh (podobně jako u služeb zdravotních) odlišuje od „klasických“ služeb a jejich trhů. Tato odlišnost se odvíjí od role, kterou sociální služby představují ve společnosti. Základní znaky, kterými se sociální služby diferencují od „klasických“ služeb komerční sféry jsou:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- závislost na legislativě,

- propojenost sítí existujících v místní komunitě,
- důvěrná povaha služeb,
- podstatná role rodiny či jiných neformálních společenství,
- etická a hodnotová dimenze. (Molek, 2009)

### **Typy sociálních služeb**

Sociální služby představují relativně široké a různorodé spektrum služeb. Můžeme je třídit podle nejrůznějších kritérií (orientace, způsobu poskytování, zařízení poskytující služby). Z hlediska funkce (orientace), kterou sociální služby ve společnosti zajišťují, se člení na tři základní skupiny:

- sociální poradenství,
- služby sociální prevence,
- služby sociální péče. (Molek, 2009)

#### **A) Sociální poradenství**

Náplní sociálního poradenství je poskytovat jedinci potřebné informace, které mu pomohou pomoci vyřešit nepříznivou sociální situaci, která se týká jeho samého i nejbližších příbuzných (členové rodiny). Poradenství obsahuje část preventivní a část nápravnou. Do sociálního poradenství můžeme také zařadit dvě formy poradenství, a to:

Základní sociální poradenství. Základní sociální poradenství spočívá v poskytování potřebných informací jedincům, které napomáhá vyřešit jejich nepříznivé sociální situace.

Odborné sociální poradenství. Toto poradenství se zaměřuje na potřeby jednotlivých sociálních skupin, které se člení buď podle nějakého jevu (např. oběti trestných činů a domácího násilí) nebo podle cílové skupiny (např. osoby se zdravotním postižením, manželé, senioři). (Molek, 2009)

#### **B) Služby sociální prevence**

Hlavním posláním služeb sociální prevence je pomoci eliminovat a předcházet jevům a situacím, které mohou směřovat k sociálnímu vyloučení jedince, které nebylo zapříčiněno neschopností pečovat o sebe z důvodu věku či zdravotního stavu. Spadá sem kriminalita, zneužívání návykových látek, krize v rodině apod. Mezi služby sociální prevence můžeme

zařadit azylové domy, krizová pomoc, noclehárny, sociálně terapeutické dílny, terapeutické komunity, terénní programy, sociální rehabilitace atd.

### **C) Služby sociální péče**

Služby sociální péče spočívají v pomoci lidem zabezpečit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Cílem je, aby se zařadili do běžného života společnosti a v případech, kdy to jejich stav neumožňuje, jim poskytnout důstojné prostředí a zacházení.

#### Do služeb sociální péče můžeme řadit:

- pečovatelskou službu,
- osobní asistenci,
- centra denních služeb, denní a týdenní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- domovy pro seniory aj. (Molek, 2009)

### **1.1.3 Sociálně zdravotní služby**

Sociálně zdravotní služby umožňují zabezpečit fyzickou a psychickou soběstačnost osob, kterým jsou nabízeny. Dále jsou vymezeny osobám, které již nevyžadují akutní zdravotní lůžkovou péči (dostatečná je zdravotní péče ambulantního rozsahu), ale současně jsou natolik nesoběstační, že musí mít pomoc druhé osoby při každodenních úkonech a tato pomoc jim z objektivních důvodů nemůže být poskytnuta v domácím prostředí. Sociálně zdravotní služby jsou nabízeny v pobytových zařízeních sociálních služeb nebo v pobytových zdravotnických zařízeních. Služby sociální péče poskytované v rámci sociálně zdravotních služeb (včetně základních služeb) jsou podřízeny úhradě. Zdravotnické úkony jsou placeny z fondů veřejného zdravotního pojištění. (Dolanský, 2008)

## **1.2 Marketing ve zdravotnictví**

Marketing ve zdravotnictví představuje omezenější rámec než v jiných oborech lidské činnosti. Existuje celá řada zdravotnických institucí v ČR, ale ne všechny zdravotnické instituce fungují na podnikatelském principu, jako jsou například některé soukromé ambulantní zdravotnické zařízení. (Zlámal, 2006)

Marketing a jeho ideologie jsou z velké části použitelné i do zdravotnictví, neboť i sem spadají podmínky konkurenčního prostředí. Důležité je, aby byl z části modifikovaný a



regulovaný, a to především díky roli zdravotnické etiky a primárnímu postavení pacienta. (Staňková, 2010)

### **1.3 Úrovně marketingu ve zdravotnictví**

Stejně jako v obecném marketingu tak i v marketingu zdravotnických organizací či sociálních službách existují různé úrovně marketingu. Mezi ně patří masový marketing, cílený marketing a mikromarketing.

#### **1.3.1 Masový marketing**

Masový marketing znamená takový marketing, který je hromadně použit na celý trh služeb. Tento přístup uplatňuje v praxi především hromadné sdělovací prostředky. Zprávy předávané zákazníkům obsahují většinou obecné informace a mluví spíše o výhodách organizace než o kvalitě konkrétních poskytovaných služeb. Zdravotnické organizace používají masový marketing zejména ke zvýšení image organizace, jehož cílem je, oslovit a nalákat široké spektrum potenciálních klientů. Tento přístup je efektivní, pokud propagujete malé množství informací velkému počtu osob. A kdy je užitečný? Užitečný je především při všeobecném povědomí o organizaci nebo v rámci krizového řízení. (Staňková, 2010)

#### **1.3.2 Cílený marketing**

Cílený marketing obsahuje takové marketingové aktivity, které se orientují na konkrétní cílové segmenty trhu. Cílený marketing znamená opak masového marketingu. Cílové segmenty cíleného marketingu jsou v oblasti zdravotní péče určeny na základě různých kritérií. Jedná se o demografická či geografická kritéria, životní styl, typ pojištění nebo jiná kritéria. Cílený marketing je tedy úzce propojen s principem segmentace zákazníků. (Staňková, 2010)

#### **1.3.3 Mikromarketing**

Mikromarketing představuje zvláštní formu cíleného marketingu. Zdravotnické organizace, které aplikují makromarketing, adaptují své marketingové programy potřebám a přáním úzce definovaných spotřebitelů. Zákazníci a potenciální zákazníci jsou určeni na úrovni domácností nebo na subjektivní úrovni. Organizace na základě vztahu k zákazníkům aplikují specifické komunikační techniky. Mikromarketing je efektivní v tom případě, když organizace vyhledává a kontaktuje zákazníky se specifickými přáními a požadavky. (Staňková, 2010)

## 1.4 Marketingový mix ve zdravotnictví

**Marketingový mix** znamená řízení hodnot, které jsou poskytovány zákazníkům. Je to nástroj pro realizaci správně definované strategie a představuje vlastní podstatu marketingu. (Exner, Raiter a Stejskalová, 2005) Podle Kotlera a Armstronga je marketingový mix: „*Soubor taktických marketingových nástrojů – výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.*“ (Kotler a Armstrong, 2004, s. 105)

S marketingovým mixem při realizaci strategie ve zdravotnictví a zdravotnických zařízeních pracujeme úplně stejně jako v praxi kteréhokoliv jiného subjektu, ať už v průmyslu, obchodu, státní správě nebo v jiném subjektu. Zákaznické hodnoty jako je lékařská a ošetrovatelská péče mohou mít specifický charakter, přesto u nich aplikujeme stejné mechanismy tvorby a řízení. (Exner, Raiter a Stejskalová, 2005)

Podle Němce bychom měli nahlížet na marketingový mix, jak z pohledu firmy, tak z pohledu zákazníka, a proto níže uvedená tabulka znázorňuje oba dva pohledy na marketingový mix ve zdravotnictví (Staňková, 2010).

Tab. 1 Marketingový mix: 4P a 4C (vlastní zpracování dle Staňková, 2010)

4P	4C
Z pohledu firmy	Z pohledu zákazníka
Výrobek (produkt)	Potřeby zákazníka a hodnota pro zákazníka
Cena (price)	Náklady zákazníka (cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

Firmy by neměli nahlížet na marketingový mix pouze z pozice firmy, ale také z pozice zákazníka. Ten právě dbá na kvalitu (hodnotu), kterou chce za nízkou cenu při svém pohodlí a komunikaci (nikoliv propagaci). (Staňková, 2010)

Marketingový mix z pohledu firmy zahrnuje 4P. Mezi ně patří:

- produkt (product),
- cena (price),
- distribuce (placement),
- propagace (promotion).

V současné době rozlišují odborníci dokonce již 8P. Mezi další nástroje marketingového mixu patří lidé (people), výrobní postup (process), plánování (planning). (Zlámal, 2006)

#### Marketingový mix z pohledu zákazníka

Marketingový mix z pohledu firmy je více méně totožný s marketingovým mixem z pohledu zákazníka, až na určité odlišnosti. Produkt z pozice zákazníka je definován jako hodnota pro zákazníka, cena jako náklady zákazníka, distribuce je nahrazena dostupností řešení neboli konvenience, a místo propagace zde vystupuje komunikace.

Co se týče konvenience, tak tento pojem vyjadřuje způsob, situaci nebo také vhodnost, patřičnost, komfort, za kterého je služba zákazníkovi nabízena. Může se jednat o dostupnost zdravotní péče, časová konvenience, informační konvenience, pobytová a následná konvenience (sponzoruj, stížnost, věrností programy). (Staňková, 2010)

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

Produkt ve zdravotnictví může mít různou podobu, ale převážně se vyskytuje ve formě služby či lékařského výkonu. Jedině malá část produktů ve zdravotnictví vlastní hmotnou podobu, může se jednat například o léky nebo zdravotnické pomůcky. (Zlámal, 2006)

#### Produkty ve zdravotnictví nesou sebou specifické vlastnosti:

- mezi časté produkty patří diagnostické, léčebné a ošetrovatelské služby,
- ošetřený či vyléčený pacient představuje výstup ze systému, tedy jde o tentýž subjekt, který vstupuje do systému,
- produkty nelze předem vyzkoušet,
- nemůžeme přenést a předat jiným pacientům,
- účinky produktů se objeví až za delší dobu, která není vždy stejná,
- u většiny produktů existuje jen určité procento pravděpodobnosti, (lék nemusí vždy 100% fungovat, reakce na léky jsou u pacientů rozdílné),
- častým produktem může být právě snížení bolesti, utrpení, dysfunkce, to znamená, že produkt nehmotné povahy lze těžko změřit a také obtížně kvantifikovat. Je velmi obtížné změřit něco, co je charakteristické svojí komplexní povahou,
- systém zdravotnictví a zdravotní péče se zakládají na pojištění, pacient přepokládá a požaduje „za své peníze“ nejlepší a nejkvalitnější služby. (Staňková, 2010)

### 1.4.2 Cena (Price)

V oblasti zdravotnictví nejsou ceny definovány na základě fungování nabídky a poptávky. V praxi existují pouze dva typy cen, mezi ně patří **ceny regulované a smluvní**. Velkou většinu cen výkonů zdravotní péče, služeb a výrobků řadíme do cen regulovaných. Tato regulace představuje výraz zdravotní politiky státu, která prostřednictvím zdravotních pojišťoven a stavovských komor stanovuje ceny. Většina cen ve zdravotnictví vznikla na základě dohodovacích řízení mezi zástupci poskytovatelů zdravotní péče (komorami) a zdravotními pojišťovnami, popřípadě orgány státu jako je ministerstvo zdravotnictví. Tím hlavním činitelem při tvorbě cen zdravotnických výkonů jsou právě zdravotně-pojistné plány zdravotnických pojišťoven, a to především Všeobecné zdravotní pojišťovny. (Zlámal, 2006)

### 1.4.3 Distribuce (Placement)

Tento nástroj marketingové mixu vyjadřuje místo, umístění tedy cestu, jak se zákazník dostane k produktu. V oblasti zdravotnictví jde o dostupnost lékařské a zdravotní péče, její rozloha v místě výskytu zdravotnického zařízení. Do části marketingového mixu patří i **kultura místa**. Do kultury místa můžeme začlenit faktory, jako jsou:

- vnitřní vybavení ordinací, nemocnic a jiných zdravotnických zařízení,
- počet pacientů v místnostech, v čekárnách nebo na pokojích,
- kultura stolování, čistota a hygiena,
- čekací doby,
- způsob komunikace personálu s uživateli,
- barva místností a vybavení,
- okolí zdravotnického střediska a jiné. (Zlámal, 2006)

### 1.4.4 Propagace (Promotion)

Také zdravotnické zařízení musí umět komunikovat se svými pacienty, klienty a konzumenty zdravotní péče. Úspěšný je ten, kdo se stane známým, ten kdo poskytuje kvalitní prověřené služby, ten, který má ve společnosti již vytvořenou image a dobrou pověst. (Zlámal, 2006)

Komunikace ve zdravotnictví se uskutečňuje na nejrůznějších úrovních a mezi nejdůležitější typy můžeme zařadit:

- komunikaci mezi zdravotnickými pracovníky a pacienty,
- komunikaci mezi managementem zdravotnických zařízení a jeho pracovníky,
- komunikaci mezi managementem organizace a zástupce ostatních účastníků zdravotní péče,
- komunikaci s médii. (Staňková, 2010)

Jak ve zdravotnictví, tak u ostatních oborů služeb můžeme aplikovat všechny prvky marketingového komunikačního mixu, tedy reklamu, podporu prodeje, public relations, direct marketing a osobní jednání (Staňková, 2010).

### **1.5 Marketing v sociálních službách**

Co se týče marketingu neziskových organizací v sociálních službách, panuje zde diskuze o výhodách a nevýhodách použití marketingu v oblasti poskytování sociálních služeb (Kovář, 2009).

Mezi hlavní pozitivní stránky užití marketingu v oblasti poskytování sociálních služeb můžeme zahrnout:

- NO se v poslední době nacházejí v prostředí rostoucí soutěživosti o získání klientů a příjmů, veřejná kontrola činnosti NO klade důraz na jejich efektivnost v nákladové i řídicí oblasti a na komunikativní chování,
- rostoucí nároky spotřebitelů zapříčiňují neustálé zvyšování kvalifikace a kvality komunikace mezi nimi a poskytovateli,
- díky nákladovému omezení je potřeba co nejefektivněji využívat zdroje, což lze realizovat skrze vyšší stupeň účasti spotřebitelů v procesu služeb,
- rostoucí nároky spotřebitelů jsou propojeny s růstem profesionální úrovně pracovní síly, která požaduje vyšší úroveň managementu vztahů uvnitř organizací,
- výsledky marketingového průzkumu představují základní vstup pro proces strategického managementu, identifikaci okolí a jeho požadavků, což tvoří základ pro zpracování cílů, rozpočtů, a definic produktů organizací,
- díky nedostatku finančních zdrojů libovolného charakteru je potřeba rozvíjet úsilí o dosažení příjmů z vlastní činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů.

Mezi negativa užití marketingu v oblasti poskytování sociálních služeb můžeme zahrnout:

- realizace marketingu v NO je skloubena s neadekvátními náklady, které jsou částečně hrazeny z veřejných rozpočtů,
- jednotlivé pracovní procesy v NO mají specifický a jedinečný charakter,
- při rozhodování o realizaci služeb nehrají cenové motivy rozhodující roli,
- poskytování sociálních služeb neziskovými organizacemi neobsahuje tržní charakter,
- rozhodování spotřebitelů se v těchto podmínkách neuskutečňuje běžným způsobem, který je stanoven zákony jejich hraničního užitku a ekonomické efektivnosti. (Komárek, 2009)

## 2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### 2.1 Charakteristika neziskových organizací

V české odborné literatuře nenalezneme přesnou definici organizací působící v neziskovém sektoru. Podle zákona č. 586/92 Sb. jde o: „*Organizaci charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání*“ . (Šimková, 2008, s. 10)

Mezi znaky neziskové organizace patří:

- jedná se o právnické osoby,
- nejsou založeny za účelem podnikání,
- jejich cílem není dosažení zisku,
- cílem je uspokojovat konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou být financovány, ale také nemusí z veřejných rozpočtů. (Šimková, 2008)

### 2.2 Vize a poslání neziskových organizací

Každá firma, podnik nebo organizace, by si měli ujasnit, jaké jsou jejich vize a poslání. Vize a poslání se týká všech firem působících v různých oborech a odvětvích, ale samozřejmě také neziskových organizacích.

#### 2.2.1 Vize organizace

Vize znamená, čím se chce organizace stát. Vize by měla zahrnovat schopnosti a image firmy. Určuje směr její budoucnosti. Vize může být vyjádřena v rozsahu pár slov až po několik stránek. Přesto kratší je daleko vhodnější, protože si ji pak lépe zapamatujeme. (Dvořáková et al., 2007)

Příklad vize neziskové organizace může být:

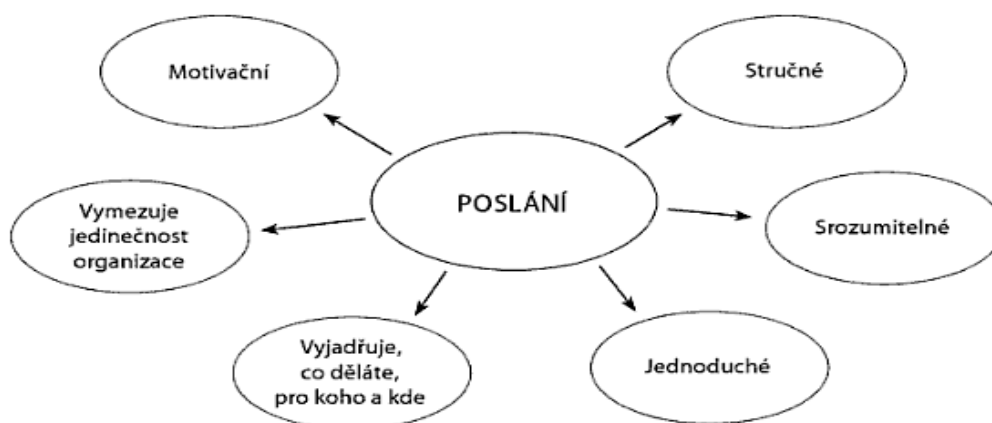
- „*Chceme pomáhat starým a nemocným lidem.*“
- „*Chceme zvyšovat vzdělanost společnosti.*“ (Šimková, 2008, s. 11)

#### 2.2.2 Poslání organizace

Poslání organizace se také někdy označuje jako mise. Poslání představuje to, co organizace dělá. Tato definice by měla zahrnovat její obor činnosti, a proč vlastně organizace existuje. Každý člen organizace by měl zvládnout vysvětlit tuto misi. (Dvořáková et al., 2007) U

neziskové organizace je poslání charakterizováno jako soubor potřeb, které příslušná organizace uspokojuje, a to prostřednictvím užitečných hodnot produkovaných statků nebo služeb. (Šimková, 2008)

Poslání každé firmy je velmi důležitým prvkem, na které je potřeba myslet. Proto na následujícím obrázku můžete vidět, jak by měly vpadat hlavní znaky správného poslání.



Obr. 1 Znaky dobrého poslání (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 22)

### 2.3 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme rozdělit a rozčlenit podle určitých hledisek, a to zejména podle typologických znaků odvozených z globálního poslání organizace a právní formy, podle způsobu financování.

#### Podle charakteru poslání:

- Neziskové soukromoprávní organizace, které jsou **vzájemně prospěšné** (občanská sdružení, odborové organizace, profesní komory – auditoři, daňový poradci, lékaři, advokáti, notáři, architekti, patentoví zástupci, hospodářská a agrární komora aj.).
- Neziskové soukromoprávní organizace, které jsou **veřejně prospěšné** (nadace, nadační fondy, církve, náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí aj.).
- Neziskové veřejnoprávní organizace, mezi které patří **organizační složky a příspěvkové organizace a samosprávné územní celky**. Jedná se například o organizační složky státu a územní samosprávné celky, příspěvkové organizace, kraje, obce, svazky obcí, vězeňská služba, ústavní soud atd.



- Neziskové **ostatní veřejnoprávní organizace** (Český rozhlas, Česká televize, Česká národní banka, veřejná vysoká škola, státní fond kultury, státní fond životního prostředí atd.).
- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností, které nesou globální poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti. Účelem těchto společností není podnikání, tj. akciová společnost, družstvo, společnost s ručením omezeným aj.). (Šimková, 2008)

#### **Podle způsobu financování:**

- Organizace, které jsou financovány **z veřejných rozpočtů**, a to zcela nebo jen částečně, neboť mají zákonný nárok na rozpočtový příspěvek, ale mají možnost shánět finanční zdroje i někde jinde.
- Organizace, které jsou financovány **ze soukromých zdrojů**. Jedná se o dary, sponzorské příspěvky, granty nadací, členské příspěvky atd.
- Organizace, které jsou financovány **z vlastní činnosti**. Jedná se o platby za realizované služby (s připomínkou neziskovosti – např. kultura a sociální služby).
- Organizace, které jsou financovány **vícezdrojově**. Jde o kombinaci veřejných a soukromých zdrojů a vlastní činnosti, ale v tom rozdílu, že organizace nemá na příspěvek nárok a musí se o něj utkat v dotačním výběrovém řízení. (Bačuvčík, 2006)

## **2.4 Neziskové organizace ve zdravotnictví a v sociálních službách**

V poslední době můžeme zaznamenat, že počet nemocnic klesá, ale naopak počet samostatných ambulancí privátních lékařů, lékáren a středisek domácí péče neustále stoupá. Marketing hraje podstatnou roli, ať už se jedná o privátní ambulance, jiné právnické formy nebo neziskové organizace. Právě i neziskové organizace mohou uplatnit některé zásady marketingového řízení pro ujasnění si možností, řídicích mechanismů, nástrojů a metod ke zvýšení efektivnosti, výkonnosti a také rentability řízené instituce. (Zlámal, 2006)

### **2.4.1 Neziskové organizace v oblasti zdravotnictví**

V novém tisíciletí došlo k převedení velké části nemocnic na kraje, z nichž některé byly převedeny na akciové společnosti. Například krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně, a.s., dříve příspěvková organizace Zlínského kraje, která měla být transformována na státní neziskovou organizaci, ale nakonec se to neuskutečnilo. Jedná se **tedy o státní zdravot-**

**nické zařízení.** Dále jsou **soukromá zdravotnická zařízení tedy obecně prospěšné společnosti**, jako je Oční léčebna Nové Zámky, o.p.s., nebo občanské sdružení – Hvězda, o. s., Zlín – provozovatel hospice v Malenovicích). Také sem spadají například **agentury domácí péče**, které jsou buď neziskovými organizacemi (Charitní ošetrovatelská služba) nebo vystupují jako podnikatelské subjekty. Tyto organizace mohou zakládat i své asociace (Asociace domácí péče ČR, o. s.). Do systému zdravotnictví můžeme také zařadit různé **osvětové či vzdělávací zařízení** (Český červený kříž, o. s.; Asociace S tvou rukou mohu mluvit, o. s.). Dále také existují **sdržení pacientů** nebo jejich blízkých (Sdržení Šance – sdružení rodičů a přátel hematologicky onkologicky nemocných dětí, o. s.; Svaz pacientů, o. s.). V oblasti zdravotnictví působí i některé nadace jako například Nadace Archa Chantal, která se věnuje zlepšování prostředí v dětských odděleních nemocnic. Nakonec sem spadají **vědecko-výzkumná pracoviště**, jako je Mikrobiologický ústav AV ČR, Ústav experimentální medicíny AV ČR. (Bačuvčík, 2011)

#### 2.4.2 Neziskové organizace v sociálních službách

Existuje celá řada neziskových organizací poskytující sociální služby, mezi ně patří i nestátní neziskové organizace. Mezi tyto nestátní neziskové organizace poskytující sociální péči řadíme zejména občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, humanitární organizace církví a fyzické osoby. Nestátní subjekty mohou nabízet i služby, které se dají srovnat s ústavní sociální péčí a také s péčí poskytovanou v ostatních zařízeních sociální péče. Nestátním subjektům může být udělena dotace ze státního rozpočtu na financování jejich programů v rámci sociálních služeb. Ministerstvo práce a sociálních věcí a krajské úřady dohlíží nad poskytováním sociálních služeb nestátními subjekty a mohou nařídit opatření k odstranění zjištěných vad. (Králová, 2005)

Co se týče zastoupení neziskových organizací v sociálních službách, bylo zjištěno, že velká většina NNO působí v sociálních službách SOS vesničky (2 zařízení v celé ČR) a charitní domov pro řeholnice (18 zařízení). V pečovatelských službách působí asi 10 % NNO.

Základním kritériem, v jakých oblastech sociálních služeb budou NNO působit, spočívá ve financování, ale také ve specifikaci vybraných služeb sociální péče. Některé služby se zaměřují na zdravotní úkony a tato zařízení získávají finance jak ze zdravotních, tak ze sociálních zdrojů. Tato zařízení sebou nese často nákladné investice na technické vybavení. (Novotný, 2008)

## 2.5 Marketing neziskových organizací

Existují různé definice týkající se marketingu neziskových organizací, ať už od Philipa Kotlera, Hannagena, Rektořika nebo Bačuvčíka. Podle Bačuvčíka (2011) je marketing cílené, profilově orientované jednání, které představuje pro neziskovou organizaci důležitou aktivitu řízení. Tato aktivita zohledňuje všechny úrovně její činnosti a orientuje se na identifikaci, předvídání a uspokojování potřeb uživatelů služeb a směřuje k naplnění filantropických potřeb organizace i jejich podporovatelů.

### 2.5.1 Role marketingu v neziskových organizacích

Marketing je v některých neziskových organizacích zamítán, ale přesto to neznamená, že by tyto organizace neprovozovaly marketingové aktivity. Častým úskalím bývá to, že marketingové aktivity netvoří ucelený systém a také nemá pevný řád. V neziskovém sektoru budou úspěšné ty organizace, které jsou důvěryhodné, čitelné, umí efektivně komunikovat, a o jejichž projekty se bude zajímat veřejná správa, komerční firmy a široká veřejnost, tedy fungují na marketingovém principu.

Marketing v neziskových organizacích pracuje ve dvou polohách, a to ve smyslu marketingového řízení, z čehož vyplývá, že všichni jejich pracovníci si budou vážit „zákaznický princip.“ Druhá poloha vystupuje ve smyslu sociálního marketingu (př. ochrana zdraví, kampaně proti kouření), což lze chápat jako realizaci určitých cílených kampaní, jejichž cílem je propagace určité problematiky. Tyto dvě polohy musí být sladěny, propojeny a také uskutečněny na jednotných principech. (Bačuvčík, 2011)

### 2.5.2 Neziskový marketingový mix

Pro neziskový marketingový mix je velmi důležitý výrobek či služba a také klade důraz na obsluhu (poskytované služby). Naopak nevěnuje velkou pozornost ceně, reklamě a obalu. Velká většina neziskových organizací klade důraz na vytváření své pověsti, tedy na názory předávané ústním podáním. (Šimková, 2008)

Neziskový marketingový mix se skládá z:

- **Produkt** neziskových organizací představují zejména služby, popřípadě myšlenky (Bačuvčík, 2011). Pro volbu optimální výrokové politiky je nezbytné se zaměřit i na životní cyklus produktů/služeb. V běžném tržním prostředí prostupuje každý produkt či služba určitými stádii životnosti: od zavedení na trh až po jeho stažení

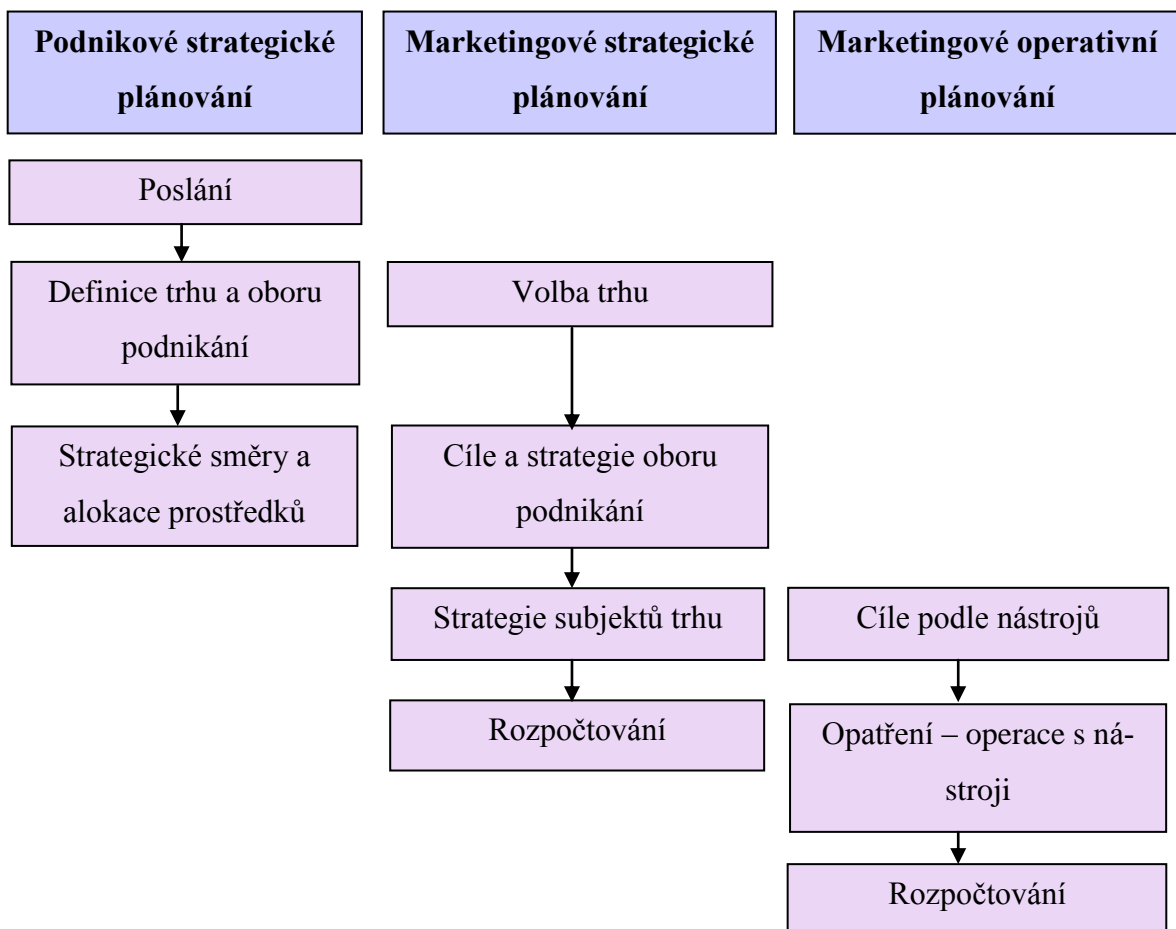
z trhu. To funguje i u neziskových organizací. Stejně jako soukromý sektor, tak i neziskové organizace si nemohu dovolit investovat peníze do velkého počtu služeb naráz, musí rozdělit inovace takovým způsobem, aby respektovaly výši svého rozpočtu. (Šimková, 2008)

- **Cena** znamená množství peněz, které musí zákazník za produkt či službu zaplatit. Při určení ceny by měla nezisková organizace brát v potaz ekonomické, politické i sociální faktory. U neziskových organizací bychom mohli cenu pokládat za nedůležitou, protože produkt či služba je často nabízena „zdarma“ nebo, pokud je určen poplatek, jde jen o poměrně malou část celkových nákladů. Neziskové organizace nemusí z politických nebo sociálních důvodů platit za výrobky/služby žádné poplatky, nebo si účtují jen sníženou cenu. Ale také mohou požadovat celou komerční cenu, včetně zisku. (Šimková, 2008)
- **Místo** představuje místo prodeje a distribuční cesty. Distribuční cesta znamená řetězec nebo cesta, kterou koluje produkt/služba od výrobce k zákazníkovi. Cílem organizace je prostřednictvím různých distribučních cest dopravit své výrobky a služby rychle a efektivně na svůj cílový trh. V neziskových organizacích se distribuce služeb realizuje většinou prostřednictvím toku informací. (Šimková, 2008)
- **Propagace** znamená činnost organizace, díky které prezentuje své produkty/služby cíleným zákazníkům a zároveň je přesvědčit o jejich koupi. Marketingový komunikační mix se skládá z pěti základních nástrojů, a to je reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing. Neziskové organizace s malým rozpočtem na propagaci většinou uplatňují PR, což je komunikace orientovaná zejména na ovlivňování postojů. Většina neziskových organizací, jako je např. nemocnice, využívá pro komunikaci s veřejností tiskové mluvčí nebo pracovníky pro vztahy s veřejností. (Šimková, 2008)

### 3 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ A TVORBA MARKETINGOVÉHO PLÁNU

#### 3.1 Marketingové plánování

Marketingové plánování řadíme k nejsložitějším marketingovým úkolům (Jakubíková, 2008). Toto plánování má logickou strukturu a také návaznost jednotlivých aktivit vedoucích k vymezení marketingových cílů a vypracování plánu pro jejich dosažení (McDonald a Wilson, 2011). Plánovacího procesu by se měli aktivně účastnit všichni zaměstnanci organizace (Foret, Procházka a Urbánek, 2005). Jednotlivé kroky procesu marketingového plánování mají mnoho společného s jednotlivými kroky strategického plánování (Zamazalová, 2010). Důležité je, abychom jednotlivé dílčí prvky marketingového plánování uspořádaly do logicky souvislého plánu. Úzké vazby mezi strategickým podnikovým plánováním, marketingovým operativním plánováním a marketingovým strategickým plánováním přehledně vypracoval Meffert v následujícím obrázku. (Jakubíková, 2008)



Obr. 2 Vzájemné závislosti plánování (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008,

Z následujícího obrázku můžeme konstatovat, že jednotlivé druhy plánování závisí vzájemně na sobě. Rozlišujeme tedy tři druhy plánování, mezi ně patří:

**Podnikové strategické plánování** = proces orientovaný na rozvoj podnikové strategie.

**Strategické marketingové plánování** = proces zaměřený na formulaci strategie pro obory podnikání a subjekty trhu (Jakubíková, 2008).

**Operativní marketingové plánování** = proces orientovaný na oblast marketingového mixu, tj. produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace. Také zahrnuje stanovení specifických marketingových taktik. (Zamazalová, 2010)

### 3.1.1 Styly plánování

V marketingu nalezneme různé styly plánování. Tyto styly plánování můžeme rozdělit podle času, podle rozhodnutí, podle úrovně, na které se plánování ve firmě realizuje a na konec podle stylu plánování.

#### Plánování podle času:

- krátkodobé plánování (short-term planning);
- střednědobé plánování (medium-term planning);
- dlouhodobé plánování (long-term planning).

#### Plánování podle typu rozhodnutí:

- strategické plánování (strategic planning) znamená volbu strategie k dosažení cílů firmy;
- operativní plánování (operational planning) tvoří plánování činností pro úspěšné naplnění strategie.

#### Plánování podle stylu:

- „shora dolů“ (top-down planning);
- „zdola nahoru“ (bottom-up planning);
- určení cílů „shora dolů“, plánování „zdola nahoru“ (goals-down plans-up planning). (Jakubíková, 2008)

### **Plánování podle úrovně, na které se plánování ve firmě realizuje**

Do této skupiny spadá plánování v rámci divize, v rámci koncernu, v rámci korporace, v rámci firmy, v rámci SBU, v rámci produktu a v rámci značky (Jakubíková, 2008).

## **3.2 Marketingový plán**

Marketingový plán patří k ústředním nástrojům řízení a koordinování marketingových aktivit podniku. Také se využívá k implementaci a k praktickému ověřování zvolené marketingové strategie. Marketingový plán můžeme přirovnat k "cestovní mapě" našeho dalšího podnikání. Co to znamená? Z analýzy výchozího stavu podniku zjistíme „kde se nacházíme a jak na tom jsme“, zatímco díky zvolené marketingové strategii si určujeme „to, kam chceme dorazit.“ (Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

Marketingový plán je většinou sestaven pro období jednoho roku. Marketingový plán znamená velmi důležitý výstup marketingového procesu. Podle Kotlera (2001) by měl marketingový plán obsahovat shrnutí a obsah, současnou marketingovou situaci, analýzu SWOT a analýzu souvislostí, cíle, marketingovou strategii, akční programy, prohlášení o zisku a na závěr kontrolu.

Existuje celá řada teorií o tom, co je marketingový plán a jaké jsou jeho náležitosti. Sestavení marketingového plánu je pro každou firmu velmi důležité a je potřeba celý tento plánovací proces dobře promyslet a předejít tak komplikacím, které mohou souviset se špatně sestaveným a tak neefektivním marketingovým plánem. Marketingový plán nemá zcela pevně stanovenou strukturu, proto se můžete v literárních publikacích dočíst o různých náležitostech, které by měl marketingový plán obsahovat, ať už se jedná o Kotlera, Boučkovou nebo Coopera.

### **Marketingový plán by se měl skládat z těchto kroků:**

- celkové shrnutí,
- marketingová situační analýza,
- marketingové cíle,
- marketingová strategie,
- akční programy,
- rozpočet,

- systém měření a kontroly,
- přílohy. (Bednář, 2002)

### 3.2.1 Celkové shrnutí

Celkové shrnutí obsahuje představení firmy a její činnost podnikání. Také je důležité identifikovat hlavní cíle firmy a její strategii pro období, pro které je marketingový plán připraven. Na začátku plánování můžete poskytnout vaši představu o marketingovém plánu a pak ji rozpracovat dále v následujících kapitolách plánu. Na konci plánování byste se měli k tomuto celkovému shrnutí znovu vrátit a popřípadě jej pozměnit. (Bednář, 2002)

Tento souhrn by měl také zahrnovat následující body:

- základní předpoklady plánu,
- cíle plánu,
- časové období, pro které bude plán uskutečněn. (Westwood a Vejdělek, 1999)

### 3.2.2 Marketingová situační analýza

Marketingová situační analýza by měla být kritická, nestranná, systematická a důkladná (Horáková, 2003). Tato situační analýza nabízí přehled o prostředí, ve kterém společnost působí (Chernev, 2011). Situační analýza obsahuje rozbor aktuální marketingové situace. Skládá se z analýzy vnějšího prostředí (makroprostředí a mikroprostředí) a vnitřního prostředí firmy. Výstupní fází marketingové situační analýzy tvoří tzv. SWOT analýza. Díky výsledkům provedené situační analýzy a SWOT analýzy může firma začít s určováním marketingových cílů. (Zamazalová, 2010)

**Interní podmínky** (ovlivnitelné a kontrolovatelné) popisují vnitřní situaci, která je doložena významnými firemními schopnostmi (moderní technologie, vynikající výrobek, zapamatovatelná značka, vhodnější služby) a specifickými zdroji nebo jejími nedostatky a chybami.

**Externí podmínky** (neovlivnitelné a nekontrolovatelné) mají velký vliv na podnikovou situaci. Zasahuje do atraktivity tržních příležitostí, ovlivňuje intenzitu ohrožení, umožňují identifikovat situace, které mohou vzniknout v prostředí. (Horáková, 2003)



### A) Analýza mikroprostředí

Do marketingového mikroprostředí patří vlastní podnik s jeho zaměstnanci, zákazníci (uživatelé), dodavatelé, marketingoví zprostředkovatelé, veřejnost a nakonec konkurenti.

Do analýzy mikroprostředí patří:

**Dodavatelé** obstarávají to, co je k činnosti podniku nutné. Jedná se o suroviny, polotovary, služby, peněžní prostředky atd. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005). U neziskových organizací se jedná o nákup spotřebního materiálu, služby nebo materiálu k výkonu neziskové služby (např. zdravotnický materiál) i k oboru neziskové služby (např. pečovatelská služba, která obstarává obědy seniorům a ty nakupuje u komerčního producenta) od dodavatelů. (Bačuvčík, 2011)

**Marketingový zprostředkovatelé** představují obchodní zprostředkovatele, skladovací a přepravní firmy, agentury marketingových služeb a finanční zprostředkovatelé (Foret, Procházka a Urbánek, 2005).

**Veřejnost** je tvořena vládními institucemi, hromadnými sdělovacími prostředky, neziskovými organizacemi, zájmovými a nátlakovými skupiny (např. ochránci lidských práv), místní veřejnost, obecnou veřejností a zahraničními trhy (Foret, Procházka a Urbánek, 2005). U neziskových organizací má veřejnost silnou kontrolní roli, neboť většina z nich dostává finance z veřejných rozpočtů tedy z daňových poplatníků. Veřejnost má tu moc podporovat nebo sponzorovat neziskový sektor, a proto je pro tyto organizace velmi důležitá. (Bačuvčík, 2011)

**Zákazníci** jsou ti, kteří kupují dané produkty. Do zákazníků jsou zahrnuti drobní spotřebitelé (jednotlivci a domácnost), organizace (průmyslový trh) nebo vláda (státní zakázky). (Foret, Procházka a Urbánek, 2005) V rámci neziskového sektoru mluvíme o jednotlivcích, veřejnosti, ostatní neziskové organizace, komerční firmy nebo veřejná správa (outsourcingové řešení sociálních služeb) (Bačuvčík, 2011).

**Konkurenti** jsou všichni ti, kteří přicházejí na trh s nabídkou stejných nebo substitučních produktů či služeb (Foret, Procházka a Urbánek, 2005). V neziskovém sektoru mohou i ostatní neziskové organizace vystupovat jako konkurence, neboť i zde konkurence působí, a to především napříč obory, protože všichni se snaží získat peníze z veřejných nebo soukromých rozpočtů (Bačuvčík, 2011).

### Porterův model

K analýze mikroprostředí můžeme využít např. Porterův model pěti sil. V každém odvětví existují konkurenční síly, proto je potřeba tyto konkurenční síly analyzovat. Porterův model pěti sil spočívá ve zkoumání konkurence v prostředí. Náplní tohoto modelu je porozumět těmto silám, které se vyskytují v prostředí a zároveň rozpoznat, které z nich jsou z pohledu budoucího vývoje významné pro firmu, a které mohou být ovlivněny strategickým rozhodnutím managementu. (Srpková, Řehoř et al., 2010)

Do Porterova modelu pěti sil patří:

**Riziko vstupu potenciálních konkurentů.** Jedná se o firmy nepatřící do konkurenčního prostředí, a které nemohou do něj proniknout. Síla rizika vstupu potenciálních konkurentů se odvíjí od bariér vstupu do odvětví. Překonání těchto bariér způsobuje zvyšování nákladů. (Srpková et al., 2011)

**Rivalita mezi stávajícími firmami.** Do této kategorie spadají faktory, jako je struktura odvětví (konkurence, monopol, oligopol), poptávkové podmínky a výška výstupních bariér (majetek, který nemůže být použit a nelze jej prodat). Dále sem může patřit emocionální přístup, strategické vztahy uvnitř firmy a také cenová rivalita. (Srpková et al., 2011)

**Smluvní síla kupujících.** V tomto případě analyzujeme strukturu a koncentraci kupujících (zákazníků) na trhu (Blažková, 2007).

**Smluvní síla dodavatelů.** Dodavatelé mohou mít větší sílu například při neexistenci nebo při malém množství dodávaných substitutů, dále při vysoké diferencovanosti dodavatelů, při hrozbě vertikální integrace dodavatelů, při neschopnosti vertikální integrace kupujícího aj. (Srpková et al., 2011).

**Hrozby substitučních produktů.** Mezi faktory zvyšující hrozbu substitutů patří firmy, které vyrábí substituty s nižšími náklady, a to znamená i nižší cenu než má stávající výrobek. Dále nízké náklady spojené s přechodem od stávajícího výrobku k substitutu aj. (Hanzelková, 2009)

Na následujícím obrázku můžete vidět znázorněný Porterův model pěti sil, ve kterém jsou zahrnuti noví konkurenti, kupující, substituty, dodavatelé a konkurující podniky v odvětví.



Obr. 3 Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, s. 110)

## B) Analýza makroprostředí

K analýze makroprostředí se využívá tzv. **PEST analýza**. V PEST analýze se zkoumají čtyři základní oblasti. Každá z těchto oblastí obsahuje faktory, které působí na firmu.

**Politicko-právní faktory.** Tyto faktory představují společenský systém, ve kterém podniky realizují svoji činnost. Tento systém je tvořen na základě mocenského zájmu politických stran a vývojem politické situace v zemi a jeho okolí. (Srpková, Řehoř et al., 2010)

**Ekonomické faktory.** Tyto ekonomické faktory vystupují z ekonomické situace země a také z hospodářské politiky státu. Do této kategorie řadíme makroekonomické faktory, jako je tempo růstu ekonomiky, fáze hospodářského cyklu, nezaměstnanost, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb atd. (Srpková, Řehoř et al., 2010)

**Sociální a kulturní faktory.** Tyto faktory jsou určeny a determinovány společností, její strukturou, společenskými a kulturními zvyky a sociální skladbou obyvatelstva (Srpková, Řehoř et al., 2010). V tomto prostředí by měla organizace studovat to, jak lidé vnímají sami sebe, jaký zaujímají postoj k ostatním, k organizacím, ke společnosti, k přírodě a vesmíru (Kotler, 2001).

**Technické a technologické faktory.** Jedná se o trendy ve výzkumu a vývoji, výrobní, informační, komunikační, dopravní a skladovací technologie, technologické změny aj. (Jakubíková, 2008).

**Cílem analýzy v makroprostředí** je vyčlenit ty faktory, které znamenají pro podnik nejvíce. V poslední době se občas aplikuje i analýzy PESTEL obsahující navíc ekologické vlivy. (Jakubíková, 2008)

### C) Analýza vnitřního prostředí firmy

Pro zkoumání a analyzování silných a slabých stránek vnitřního prostředí firmy můžeme využít například benchmarking.

#### Benchmarking

Benchmarking znamená určitý proces, jehož cílem je srovnat své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi nejlepšími firmami. Tento postup vznikl od firmy Xerox počátkem osmdesátých let 20. století. Mezi základní kroky benchmarkingu patří:

- Prostudujte podrobně **vlastní činnost**. Zde je potřeba prozkoumat své postavení, zjistit své přednosti a slabiny. Důležitá je vždy kvantifikace: kolik a kde.
- Zjistěte, **jak to dělají jiní**. Pokuste se zjistit, jak to dělají přední firmy a konkurence. Poznejte jejich slabiny a přednosti. Pokud chcete být úspěšní, srovnávejte se jen s těmi nejlepšími firmami.
- Identifikujte **faktory úspěchu**. Prozkoumejte své konkurenty, v čem jsou lepší a proč jsou v tom lepší než vy.
- **Získejte převahu nad ostatními**. Pokud chcete získat převahu nad ostatními, musíte ukázat své přednosti a odstranit své slabiny. (Srpková, Řehoř et al., 2010)

### D) SWOT analýza

SWOT analýza patří k metodám, které obsahují, jak interní analýzu, tak externí analýzu. Je to jednoduchý nástroj, který se orientuje na popis klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. SWOT analýza zahrnuje tyto čtyři složky:

- silné stránky (strengths),
- slabé stránky (weaknesses),
- příležitosti (opportunities),
- hrozby (threats). (Srpková, Řehoř et al., 2010)

SWOT analýza se skládá z interní analýzy, což je zkoumání silných a slabých stránek, z externí analýzy což je zkoumání příležitostí a hrozeb. Na obrázku můžete vidět všechny čtyři složky a jejich charakteristiky.

<p style="text-align: center;"><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;"><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;"><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;"><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 4 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

### 3.2.3 Stanovení marketingových cílů

Určení marketingových cílů následuje po provedení marketingové situační analýzy. Marketingové cíle jsou sekundární a odvíjí se od primárních celopodnikových cílů pro oblast marketingu. (Boučková et al., 2003) Marketingové cíle znázorňují konkrétní úkoly a podnik odhaduje jejich dosažení během určitého časového období (Horáková, 2003).

Marketingové cíle by měly dodržovat tyto zásady:

- Jsou určené na základě potřeb zákazníků, tedy „náš zákazník, náš pán“.
- Stanoveny na základě respektování vnitřních a vnějších omezení.
- Jasně, výstižně a přesně vymezené.
- Případné (vhodné) a srozumitelné.
- Měřitelné v určitých časových etapách.
- Reálné (dosažitelné).
- Akceptovatelné.
- Vzájemně sladěné, sdílené a podnětné.
- Hierarchicky setříděné. (Horáková, 2003)

### 3.2.4 Marketingová strategie

Marketingová strategie stanovuje, jakým způsobem chce firma naplnit své marketingové cíle. Marketingové strategie se většinou plánují na období tří až pěti let. (Cooper a Lane, 1999) Úspěch zvolené strategie pak vyhodnotíme na základě toho, jestli stanovené cíle byly opravdu dosaženy (Boučková et al., 2003). Existuje celá řada marketingových strategií. Mezi základní a nejrozšířenější marketingové strategie patří tři následující:

- strategie minimálních nákladů,
- strategie diferenciacce produktu,
- strategie tržní orientace. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

#### **Strategie minimálních nákladů**

Cílem podniku je dosáhnout co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci, a tím nabídnout zákazníkům své produkty nebo služby za nižší ceny než konkurence. Díky tomu by měl podnik mít konkurenční výhodu, a tím i větší podíl na trhu. Tuto strategii uplatňují firmy, které se zaměřují na využívání kvalitních technologií a zároveň mají vynikající výsledky v oblasti nákupu, výroby a distribuce. V oblasti marketingu nemusí však být dokonalé. Tuto strategii používají většinou podniky zaměřující se na masový trh. (Foret, Procházka a Urbánek, 2005)

#### **Strategie diferenciacce produktu**

Strategie diferenciacce produktu spočívá v tom, že firma konkuruje jiným firmám hlavně díky specifickému charakteru svých výrobků nebo služeb. Kritéria inovace a výkonnost patří k vysokým prioritám, protože výrobce musí zaujímat na trhu se svým odlišným a unikátním výrobkem první místo ve srovnání s konkurencí. (Keřkovský, 2009)

#### **Strategie tržní orientace**

Tato strategie spočívá v tom, že podnik se orientuje na jeden nebo více menších segmentů trhu (výklenků trhu, mikrotrhů) a nesnaží se o ovládnutí celého trhu či jeho větší části. V tomto zvoleném segmentu usiluje podnik o získání vedoucího postavení v určité oblasti zájmu zákazníků. Často také dochází ke kombinaci strategií, a to strategie tržní orientace se strategií diferenciacce či se strategií nízkých nákladů. V praxi však najdeme podniky, které neuplatňují vůbec žádnou strategii. (Foret, procházka a Urbánek, 2005)

### 3.2.5 Akční programy

Akční programy představují volbu specifických marketingových taktik pro dosažení podnikatelských cílů. Cílem je rozpracování marketingové strategie a marketingového mixu do konkrétních aktivit a úkolů.

Akční plány a programy obsahují:

- aktivitu,
- cíle aktivity,
- odpovědná osoba – kdo je za tuto aktivitu zodpovědný,
- časový rozsah, tedy od kdy do kdy,
- plánovaný rozpočet. (Zamazalová, 2010)

### 3.2.6 Rozpočet

Rozpočet obsahuje zdrojový a nákladový rozpočet. Celkový finanční plán a rozpočet musí odrážet strategické plány v organizaci. Většinou je rozpočet naplánován na období jednoho roku. Nákladový rozpočet zahrnuje všechny položky, které organizace má v plánu vydat v průběhu roku. Jedná se o mzdy, náklady na provoz kanceláře, náklady na zajištění služeb nebo produkce výrobků, nákupy služeb od dodavatelů, náklady na nové produkty nebo projekty, pojištění atd. Výsledná částka představuje, kolik bude stát chod organizace na daný rok. Zdrojový rozpočet obsahuje typy zdrojů a částky, ze kterých budou náklady hrazeny. (Šedivý a Medlíková, 2011)

### 3.2.7 Kontrola

V průběhu realizování marketingových plánů se mohou objevit různá překvapení, a proto musí marketingové oddělení zajistit nepřetržitou kontrolu, aby se mohla vyhnout neočekávaným událostem. Marketingová kontrola představuje proces měření a vyhodnocování výsledků marketingových strategií a plánů. (Kotler et al., 2007)

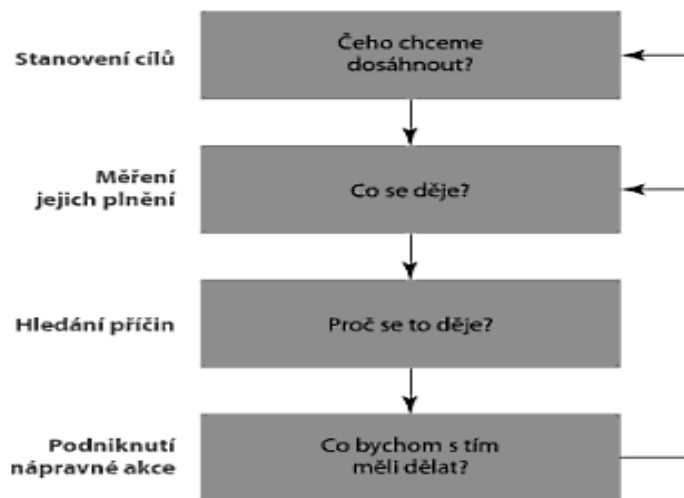
Marketingoví manažeři se v kontrolní fázi zaměřují na:

- porovnávání a vyhodnocování reálných výsledků s výsledky očekávanými,
- stanovení rozdílů odchylek od standardních veličin, jejich zkoumání a určení příčin,

- práce se zjištěnými odchylkami, hledání a realizace opatření v případě nutnosti. (Horáková, 2003)

### Proces marketingové kontroly

Marketingovou kontrolu tvoří čtyři kroky. Nejprve vedení stanoví konkrétní marketingové cíle, poté kontroluje jejich plnění a zkoumá příčiny rozporů mezi očekávanými a dosaženými výsledky. Na závěr realizuje nápravné akce. Celý tento proces je zachycen v obrázku. (Kotler et al., 2007)



Obr. 5 Proces marketingové kontroly (Kotler et al., 2007, s. 115)

### 3.2.8 Přílohy

Marketingový plán může obsahovat i přílohy, kterou jsou tvořeny výkazy, tabulky, výsledky marketingových výzkumů, organizační schémata apod. Na závěr je potřeba marketingový plán detailně prozkoumat, jestli všechny jeho části tvoří logicky uspořádaný celek, zda jednotlivé aktivity následují ve správném pořadí, zda držíme veškeré zdroje pro realizaci aktivit atd. (Bednář, 2002)



## 4 CELKOVÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

System zdravotnictví zahrnuje specifické znaky, které bychom měli brát v potaz, neboť právě středem pozornosti je pacient. Základem celého zdravotnického systému je péče o zdraví a také její prevence, na kterou často lidé zapomínají. To vše je důležité a týká se každého z nás. Také sociální služby nesou sebou určitá specifika odlišující se od standardních služeb.

O marketingu ve zdravotnictví můžeme říci, že funguje na obdobném principu jako kterýkoliv marketing jiného zaměření, ale důležité je, aby byla dodržena etika zdravotnictví, morální principy a péče o pacienta. Co se týče marketingové mixu ve zdravotnictví, tak tento marketingový mix také funguje jako ostatní mixy jiného zaměření. Zde je ale důležité si uvědomit, že musíme věnovat pozornost uživatelům našich služeb a zjistit, jaké marketingové nástroje je nejlepší použít. Samozřejmě i pohled z pozice firmy nebo organizace na marketingový mix je velmi důležitý, který bychom neměli opomenout. Tyto teoretické poznatky o marketingu ve zdravotnictví jsem získala především od P. Staňkové ve skriptech Marketing ve zdravotnictví v elektronické podobě. Dalším zdrojem byl L. Exner, který napsal Strategický marketing zdravotnických zařízení.

Marketing sociálních služeb není přesně v literárních publikacích definován, ale přesto v této oblasti panuje diskuze o tom, jaké výhody či nevýhody sebou nese užití marketingu v oblasti poskytování sociálních služeb. V této kapitole týkající se sociálních služeb jsem nejvíce čerpala z knihy Marketing sociálních služeb od P. Molka a také od T. Komárka

Marketing neziskových organizací již má svá určitá specifika, neboť musíme myslet na to, že jde o neziskovou organizaci. Základem je definovat, co to je nezisková organizace, jaká je její vize a poslání, poté se zaměřit na samotný marketing. Samozřejmě marketing se bude odvíjet o typu neziskové organizace, co je jejím posláním a cílem, na základě toho můžeme identifikovat marketingový mix, který daná organizace bude uplatňovat. V této kapitole jsem čerpala převážně z literárních publikací týkající se neziskového sektoru. Velkou inspirací mi byla kniha Management a marketing v praxi neziskových organizací od E. Šimkové nebo také dvě literární publikace od R. Bačuvčíka, a to zejména nová publikace z roku 2011 Marketing neziskových organizací.

Marketingové plánování je velmi složitý proces. Existuje řada literárních publikací, které vysvětlují marketingové plánování a náležitosti marketingového plánu, přesto se často v náležitostech plánu liší. Každá firma by měla tomuto procesu věnovat svůj čas, neboť

špatně sestavený marketingový plán vede k neefektivnímu marketingu, a tím ke zbytečnému plýtvání finančních zdrojů.

V tomto případě jsem čerpala z mnoha literárních pramenů, mezi ně můžu zařadit samozřejmě P. Kotlera a jeho Marketing management a Moderní marketing. Další inspirací byla M. Zamazalová, D. Jakubíková, M. Foret a jiní. Také jsem využila dva cizí literární zdroje, a to knihy týkající se marketingového plánu od A. Cherneva nebo od M. McDonalda a H. Wilsona.

Celkově můžu shrnout, že literatura týkající se marketingového plánování a tvorby marketingové plánu byla dostupná a aktuální, proto ji hodnotím pozitivně. Problém byl spíše v literatuře týkající se neziskových organizací v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb, kdy v tomto případě se spíše objevuje literatura zaměřená na neziskové organizace obecně.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ HVĚZDA

HVĚZDA je občanské sdružení, které se specializuje na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, zdravotní péče a doplňkových služeb, a to neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Toto občanské sdružení vzniklo 6. března 2000 dle zákona číslo 83/1990 Sb., O sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Posláním organizace spočívá v šíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití. (Hvězda, 2012)

### 5.1 Cíle organizace

Každá organizace či firma má své cíle, které se snaží naplnit. Mezi hlavní cíle občanské sdružení HVĚZDA patří především:

- Nabízet kvalitní sociální služby, tedy dobře splňovat a dodržovat Standardy kvality sociálních služeb.
- Dlouhodobá modernizace nového a kvalitnějšího vedení.
- Prezentovat a vytvářet image organizace prostřednictvím investic do reklamních letáků, informačních tabulí, manuálů pro zaměstnance, s cílem zvýšení informovanosti veřejnosti o organizaci.
- Vytvářet spolupráci se zdravotními pojišťovnami, což se kladně odrazí na hospodaření organizace.
- Zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. (Hvězda, 2012)

### 5.2 Veřejný závazek organizace

I tato organizace se zavázala veřejnosti, že se bude snažit splnit a dodržovat tyto základní zásady, které vedou ke spokojenosti klientů. Mezi ně můžeme zařadit:

- Dlouhodobým působením budeme usilovat o maximální rozvoj schopností, dovedností a osobnosti uživatele a také o jeho seberealizace v rámci jeho možností.
- Poskytovat takové prostředí, které bude vytvářet v uživateli pocit jistoty a spokojenosti. Uživatelé se mohou zapojit do vytváření programů, sami si volí aktivity, které jim nejvíce vyhovují, nemusí se zapojit do všech nabízených aktivit.
- Dodržení mlčenlivost pracovníků o informacích získaných od zákonných zástupců dle § 100 zák. č. 108/2006 Sb.

- Respektování jedinečnosti klienta a jeho individuality.
- Zajistit soukromí a intimitu klienta, zejména v rámci osobní hygieny.
- Zajistit kvalitní komunikaci mezi pracovníky zařízení a uživateli.
- Vytvářet a posilovat návyky u uživatelů vedoucí k nezávislému způsobu života.
- Provádět pravidelné hodnocení služby prostřednictvím rozhovorů s uživateli, jejich zákonnými zástupci.
- Zabezpečit další vzdělávání pracovníků. (Hvězda, 2012)

### 5.3 Odborné služby

Občanské sdružení HVĚZDA nabízí čtyři odborné sekce služeb, mezi které patří Nestátní zdravotnické zařízení, Centrum denních aktivit, Seniorcentrum a Rozvoj lidských zdrojů. Tyto odborné sekce se dále člení na jednotlivá oddělení či střediska.

#### 5.3.1 Nestátní zdravotnické zařízení

Nestátní zdravotnické zařízení se dělí na dvě střediska, a to středisko Domácí péče a středisko Hospic HVĚZDA. Středisko Domácí péče ještě zahrnuje oddělení Domácí hospicová péče.

##### Středisko Domácí péče

Domácí péče je poskytována pacientům, kteří jsou propuštěni z nemocnice, a u kterých se předpokládá, že jejich doléčení a rekonvalescence se může odehrávat v domácím prostředí. Dále sem patří chronicky nemocní pacienti, kteří nepožadují pobyt ve zdravotnickém lůžkovém zařízení, ale kvůli jejich zdravotnímu stavu potřebují dlouhodobou a pravidelnou zdravotní péči v domácím prostředí. (Hvězda, 2011)

##### Oddělení Domácí hospicová péče

Domácí hospicová péče je určena pacientům, kteří trpí nevléčitelnou chorobou v pokročilém nebo terminálním stádiu a dále pak pacientům, kteří musí používat domácí umělou plicní ventilaci. Tato odborná péče obsahuje zejména léčbu bolesti, ale i emocionální podporu, která napomáhá snížit utrpení pacienta i jeho blízkých zejména v procesu umírání. (Hvězda, 2012)

### Středisko Hospic HVĚZDA

Středisko Hospic Hvězda představuje lůžkové zařízení, jehož posláním je odstraňovat či zmírňovat příznaky postupující závažné nevy léčitelné nemoci. Hospic umožňuje paliativní péči obecnou i specializovanou pro těžce nemocné klienty, u nichž jde o tři základní indikace: pokročilé stadium onkologického onemocnění, pokročilé stadium závažných neonkologických onemocnění, ale i klientům po těžkých úrazech, mozkových infarktech, kdy nemohou pobývat ve vlastním sociálním prostředí. (Hvězda, 2011)

### **5.3.2 Centrum denních aktivit**

Centrum denních aktivit zahrnuje čtyři střediska, která jsou určena buď pro klienty s mentálním postižením, nebo s duševním onemocněním.

#### Středisko Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením

Posláním projektu je nabízet ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které jsou nesoběstačné z důvodu zdravotního postižení. Cílem projektu je pomoci klientům s mentálním postižením v samostatnosti, v zapojování do konkrétních činností a v rozvíjení jednotlivých stránek jejich osobnosti.

#### Středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením

Základním posláním projektu je nabízet ambulantní služby osobám s mentálním postižením, které jsou nesoběstačné z důvodu zdravotního postižení a tyto osoby nelze umístit na otevřeném ani chráněném trhu práce. Snaží se zdokonalovat a zlepšovat jejich pracovní návyky a dovednosti prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

#### Středisko Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním

Posláním projektu je nabízet lidem s duševním onemocněním pravidelný kontakt se stejně nemocnými v neformálním prostředí. Jedná se o společné návštěvy sportovních a kulturních akcí, společné výlety a další společenské vyžití, čímž významně pomáhá k jejich zapojení do společnosti, k poklesu sociální izolace, a tím samozřejmě ke zlepšení kvality života duševně nemocných.

#### Středisko Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním

Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním představují zařízení docházkového typu, které umožňují terapii a další služby klientům s chronicky duševním

onemocněním. Posláním projektu je nabízet služby lidem s duševním onemocněním, kteří se z důvodu nemoci nemohou prosadit na otevřeném trhu práce. (Hvězda, 2012)

### 5.3.3 Seniorcentrum

Seniorcentrum je další odbornou sekcí služeb. Patří sem středisko Domov seniorů, pod které spadá oddělení Domov – lůžkové zařízení, a středisko Dům služeb seniorů.

#### Středisko Domov seniorů

Středisko se snaží nabídnout nový a trvalý domov osobám, které spadají do cílové skupiny, zaručit důstojné a aktivní prožití života a stáří, poskytnout ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní, ošetřovatelskou péči, doplňkové služby v takovém rozsahu a kvalitě, které dodržují kritéria standardů kvality.

#### Oddělení Domov – lůžkové zařízení

Zde jsou klientům nabízeny bezbariérové jednolůžkové nebo dvoulůžkové pokoje, jejichž součástí je sociální zařízení.

#### Středisko Dům služeb seniorům

Posláním Domu služeb seniorům je poskytnout důstojného prožití rovnoprávného, aktivního života seniorů, osob s chronickým onemocněním, osob s jiným zdravotním postižením, osob s kombinovaným postižením, dosažení jejich maximální spokojenosti v prostředí, které je jim vybudováno podle jejich individuálních potřeb. (Hvězda, 2012)

### 5.3.4 Rozvoj lidských zdrojů

Činnost odborné sekce Rozvoj lidských zdrojů se orientuje zejména na:

- nabízení odborných znalostí a dovedností důležitých pro výkon svého povolání,
- zvýšení dostupnosti dalšího vzdělávání. (Hvězda, 2012)

## 6 MARKETINGOVÁ SITUAČNÍ ANALÝZA ORGANIZACE

Do marketingové situační analýzy byla zahrnuta analýza makroprostředí – PEST analýza, analýza mikroprostředí – Porterův model, analýza konkurence, portfolio analýza – GE matice, analýza vnitřního prostředí firmy a nakonec SWOT analýza. Pro tyto analýzy byly použity internetové zdroje nebo interní materiály firmy. Na základě provedených analýz je v projektové části navrhnout marketingový plán organizace.

### 6.1 Analýza makroprostředí – PEST analýza

PEST analýza se zabývá analýzou makroprostředí a zahrnuje čtyři základní oblasti zkoumání, a to politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí. Občanské sdružení HVĚZDA je organizace poskytující, jak zdravotnické, tak sociální služby, a to neziskovým způsobem, proto je potřeba se zaměřit na všechny tyto oblasti.

#### 6.1.1 Politicko-právní prostředí

Politicko-právní prostředí je velmi důležité pro každou organizaci, neboť každá organizace se musí řídit zákony a vyhlášky spadající do konkrétní oblasti jejich činnosti a také sledovat nejrůznější změny zákonů a reforem v oblasti zdravotnictví či sociálních služeb.

##### Legislativa zdravotnictví

Podle novelizace má od 1. 4. 2012 přijít v účinnost zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, který vystřídá zákon o péči zdraví lidu č. 20/1966 Sb., a zákon č. 160/1992 Sb., o nestátních zdravotnických zařízeních. Tento zákon nese sebou řadu úprav a týká se i provozovatelů nestátních zdravotnických zařízení jako je občanské sdružení Hvězda. Jednou z úprav je přeregistrace, která říká, že stávající provozovatelé nestátních zdravotnických zařízení musí zažádat o udělení nového oprávnění k poskytování zdravotních služeb. Pokud to včas neprovedou, jejich stávající oprávnění zanikne k 1. dubnu 2015. (Slavík, ©2011)

##### Legislativa sociálních služeb

Oblast sociálních služeb je upravena těmito zákony:

- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 109/2006 Sb., který mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách,



- zákon č. 206/2009 Sb., kterým je upraven zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách ve znění pozdějších předpisů,
- vyhláška č. 505/2006, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách,
- vyhláška č. 239/2009 Sb., kterou je změněna vyhláška č. 505/2006 sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. (Malíková, 2011)

Samozřejmě v rámci poskytování sociálních služeb existují v pobytových sociálních zařízeních další zákonné normy a právní předpisy, které musí být dodržovány. (Malíková, 2011) Politické prostředí často nevěnuje pozornost sociálním službám, chybí zde snaha zvláště u některých politických stran vlády (ODS, Strana zelených, TOP 09) vyřešit situaci v sociálních službách. Ale jako pozitivum můžeme brát návrh zákona Dlouhodobá péče. (Interní materiály organizace)

#### Legislativa neziskových organizací

Občanské sdružení HVĚZDA patří i k neziskovým organizacím. Neziskový sektor patří k důležitým oblastem týkající se ekonomického i politického prostředí každé vyspělé země. Umožňuje vyrovnávat tlak ekonomických zájmů nejsilnějších hráčů na všech typech trhů. Činnost nestátních neziskových organizací vymezují v České republice zákony, podle kterých funguje proces registrace, organizační struktura, finanční řízení, hospodaření organizace a její zánik. Občanská sdružení uplatňují zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. (Česká republika, 2009) Do legislativního prostředí spadá také Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Rada projednává návrhy a pomocí svého předsedy/předsedkyně podává vládě materiály o NNO zabývající se vytvářením vhodného prostředí pro jejich existenci a činnost. (Vláda České republiky, ©2009–2012) Stále platí, že legislativa určující činnost občanských sdružení je pouze rámcová. Česká legislativa stále přesně nedefinovala pojem „nezisková organizace“, z čehož vznikají problémy při interpretaci obecných zákonů, které usměrňují i činnost nestátních neziskových organizací (NNO). Registrace občanských sdružení není náročná a je rychle proveditelná. V České republice je jen úzká a početně omezená skupina specialistů zahýbající se legislativou neziskových organizací. Dotace, granty a dary neziskovým organizacím podléhají zákonu o dani z příjmů, což znamená, že jsou osvobozené od daně. Fyzické osoby a firmy mohou využít odpočet poskytovaných darů ze základu daně. Stanovený limit možného odpočtu

není ale dostačující, a proto k rozvoji dárcovství není velkou motivací. Daňové prostředí v České republice je problematické, neboť je zde často nejednotná interpretace zákonů. (Neziskovky, 2011)

### 6.1.2 Ekonomické prostředí

Finanční krize začala někdy koncem roku 2007 v USA, kde se domácností začínají potýkat s problémem splácení hypoték. Ve druhé polovině roku 2008 se již finanční krize prohlubuje a rozšiřuje dál. Nakonec z americké hypoteční krize vzniká krize hospodářská. (Easy-firma, 2012) V současné době krize stále pokračuje a dotýká se všech oblastí, jak oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, tak neziskového sektoru. Do ekonomických faktorů můžeme také zařadit HDP, nezaměstnanost a inflaci. Také DPH se značně promítlo do ekonomiky, kdy od nového roku můžeme sledovat, že DPH se zvedlo z 10% na 14%.

Nezaměstnanost v ČR neustále roste. Míra nezaměstnanosti se v lednu tohoto roku zvýšila na 9,1 %, což byl vyšší nárůst, než analytici předpokládali. Příčinnou nezaměstnanosti byly obzvláště sezónní faktory. HDP za rok 2011 se zvýšilo o 1,7 %, ale v průběhu roku postupně klesalo v tempu. Hnací silou ekonomiky představoval po celý rok zpracovatelský průmysl. Průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen v roce 2011 dosahovala hodnoty 1,9 %, což bylo o 0,4 procentního bodu více než v roce 2010. (Kurzycz, ©2000 – 2012)

#### Zdravotnictví a sociální služby

V oblasti zdravotnictví dochází k rušení nemocničních lůžek v nemocnicích, propouštění zdravotních sester a stanovení tvrdších limitů na zdravotní péči. Důvodem těchto opatření představuje nedostatek finančních prostředků plynoucích do zdravotnictví. Příčinnou jsou reformy pravicových vlád, které redukovaly příjmy zdravotních pojišťoven. Jednalo se o snížení platby za státní pojištěnce a jeho zmrazení, snížení zdravotního pojištění pro lidi, kteří vydělávají více než cca 80 tisíc korun měsíčně. Díky tomu se zdravotní pojišťovny dostávají do deficitu, a tak převádí své ekonomické problémy na jednotlivá zdravotnická zařízení. Na základě těchto informací lze konstatovat, že finanční krize ve zdravotnictví není primárně zapříčiněna vnějšími okolnostmi, ale jde spíše o důsledek vládních škrtů. (Rath, 2010)

Co se týče zaměstnanosti, tak podle analýz Eurostatu pracuje méně lidí ve vzdělávání a zejména ve zdravotní a sociální péči ve srovnání s ostatními zeměmi EU. V České republi-

ce představuje podíl pracujících ve zpracovatelském průmyslu čtyřikrát více než podíl pracujících ve zdravotní a sociální péči. Na druhé straně ve všech severských státech je počet pracujících v oblasti této péče podstatně vyšší, než je úroveň zaměstnanosti ve zpracovatelském průmyslu. (ČSÚ, ©2012)

### Neziskový sektor

V roce 2010 byl zaznamenán pokles zaměstnanosti v tomto sektoru v důsledku ekonomické krize. Stále je nedostatek schopných manažerů, ale i přesto spíše situace mírně k lepšímu. Velkým trendem je přechod zaměstnanců NNO do veřejného a podnikatelského sektoru a naopak. Důležitým faktorem pro neziskové organizace jsou zdroje financování. Neziskové organizace čerpají většinu finančních prostředků z českých zdrojů včetně strukturálních fondů EU. Nejvíce finančních prostředků do neziskového sektoru teče z veřejných rozpočtů, od individuálních dárců, dále pak z firem a nadací. Důležitý zdroj pro část mimo pražských NNO představují strukturální fondy. V roce 2010 se přemístila oblast dopadu ekonomické krize. Došlo ke stabilizaci situace nadačního sektoru a velkých korporátních dárců. Ekonomická krize se začala více objevovat ve veřejném sektoru, ve středních a malých podnicích a u podnikatelů. V důsledku ekonomické krize byl v roce 2010 nadále vyvíjen tlak na posilování vlastních příjmů NNO. Šlo většinou o prodej služeb a výrobků, za které však některé organizace (zejména ze sociální a zdravotní oblasti) požadují jen minimální částky. Také se častěji vyskytovaly oproti minulým letům veřejné zakázky. (Neziskovky, 2011)

### **6.1.3 Sociální a kulturní prostředí**

Problém současnosti je stárnutí populace. Stárnutí populace můžeme charakterizovat jako růst podílu starších občanů v populaci; za hranici stáří je přitom obvykle pokládáno dosažení 65 let věku. K hlavním faktorům, které ovlivňují průměrný věk populace, řadíme vývoj porodnosti (výkyvy a trend dlouhodobého poklesu porodnosti), prodloužení délky lidského života a migrace obyvatel. Dlouhodobý pokles porodnosti z pohledu populačního vývoje patří k závažným faktorům. V České republice proběhly na počátku devadesátých let výrazné společenské změny, které směřovaly k odkládání mateřství. Významný vliv v minulosti na zvyšování střední délky života mělo snižování novorozenecké a kojenecké úmrtnosti. Nyní je prodloužení střední délky života způsobeno snižováním úmrtnosti ve středním a vyšším středním věku. Migrace obyvatel se vztahuje zejména na mladší věkové kategorie. (Kulatý stůl, 2007)

Následující obrázek znázorňuje věkové složení obyvatelstva. Podle údajů v tabulce můžeme konstatovat, že dochází ke stárnutí populace, a to v letech 2001 až 2010, kde každým rokem stoupá počet osob ve věku 65 a více.

Tab. 2 Věkové složení obyvatelstva (vlastní zpracování dle Demografie, 2011)

Věkové složení obyvatelstva v ČR								
Věková skupina/ukazatel	2001	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	<b>Počet osob v tis.</b>							
<b>0–14</b>	1 622	1 554	1 501	1 480	1 477	1 480	1 494	1 518
<b>15–64</b>	7 170	7 234	7 293	7 325	7 391	7 431	7 414	7 379
<b>65+</b>	1 415	1 423	1 456	1 482	1 513	1 556	1 599	1 636
<b>z toho 85+</b>	106	90	102	113	125	137	146	155
<b>Celkem</b>	10 206	10 211	10 251	10 287	10 381	10 468	10 507	10 533
Pozn.: Počet osob ve věku 65+ a více let na 100 dětí ve věku 0–14 let								
Počet dětí ve věku 0–14 let a osob straších 65 let na 100 osob ve věku 15–64 let								

Občanské sdružení HVĚZDA sídlí ve Zlíně a v Malenovicích. Podíl městského obyvatelstva tvoří 60,8%, v samotném Zlíně žilo koncem roku 2007 cca 78 066 obyvatel. Podle prognózy do konce roku 2030 by měl klesnout počet obyvatel Zlínského kraje na 542,7 tisíc a tento trend poklesu se bude dále vyvíjet (r. 2050 – 472,7 tisíce). Základní věková skupina, která se ale bude zvyšovat, je obyvatelstvo nad 65 let. Srovnáme-li procentuální demografický vývoj Zlínského kraje s celorepublikovým, vidíme (viz tab. 3), že podíl obyvatel ve věku nad 65 let je nad celorepublikovým průměrem. Podle odhadů by měl být průměrný věk na dožití podobný jako v ČR. Tzn. u mužů 72,1 let a u žen 79 let, do roku 2030: muži 76 let, ženy 82,2 let. (Interní materiály organizace)

Tab. 3 Demografický vývoj Zlínského kraje a ČR (Interní materiály organizace)

	2001	2010	2020	2030	2040	2050
<b>Zlínský kraj</b>	13,7%	15,9%	20,6%	23,9%	28,3%	33,3%
<b>Česká republika</b>	13,8%	15,2%	20,3%	22,8%	26,9%	31,3%

Podle demografického vývoje dochází ke stárnutí obyvatelstva. V současné době je v ČR podíl obyvatel v seniorském věku (65+), tj. cílová skupina, je asi 14%, v roce 2030 to už má být 22,8%. Za posledních 10 let vzrostl počet důchodců o 9% v ČR. V důsledku pokle-

su porodnosti, ale i plodnosti, prodlužováním dlouhověkosti atd. dochází k prohloubení procesu stárnutí obyvatelstva, tzn., že v populaci roste podíl starších osob. K 31. 12. 2007 žilo ve Zlínském kraji 589 839 obyvatel, z toho nad 65 let tvořilo 89 349 (což je 15,1% z celkového počtu žijících obyvatel na území Zlínského Kraje). Lidský věk se sice prodlužuje, ale nemoci setrvávají, a tím stoupá i počet zdravotně postižených osob, což se nutně projevuje v nárůstu požadavků v sociální a zdravotní péči. (Interní materiály organizace)

#### Zdravotnictví a sociální služby

V průmyslově vyspělých zemích a tedy i v České republice roste podíl starších věkových kategorií na celkové populaci. Je to následek zlepšující se zdravotní péče, růstu průměrného věku dožití a poklesu porodnosti. Zdravotní a sociální služby budou proto požadovat stále více lidí, a naopak stále méně jich na ně bude podporovat ze svých příjmů. Skutečnost, že populace stárne, nemusí znamenat, že starší lidé budou více nemocní, ale čím je člověk starší nebo čím víc se protahuje průměrný věk, tím častěji se mohou vyskytovat civilizační chronická onemocnění, která stojí nejvíce peněz. Je tedy patrné, že rostoucí podíl starších obyvatel tvoří větší nároky na zdravotnické služby, a tím i na finanční zdroje. Větší náročnost na finance způsobuje věk, ale také i pokroky v medicíně. To vše představuje fakt, že je potřeba zásadní reformy důchodového, sociálního a avšak i zdravotnického systému. (Florence, 2010)

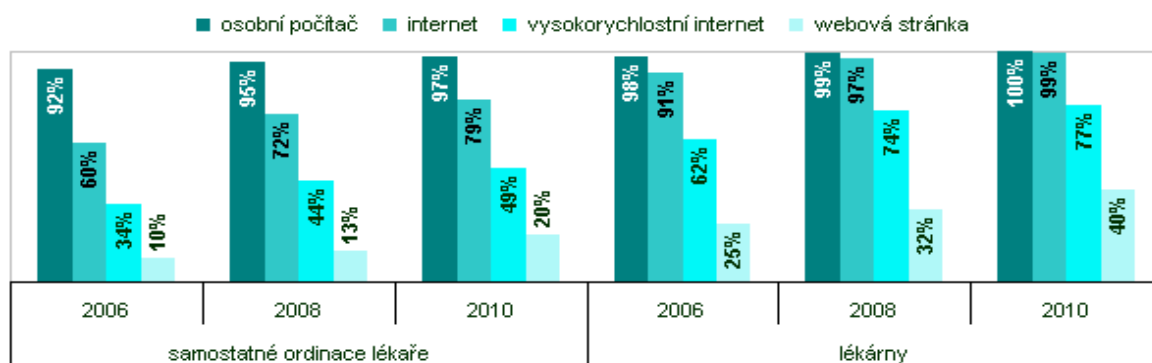
Zahraniční studie (USA, Kanada, Velká Británie, Austrálie) prokazují, že stárnutí populace samo o sobě se podílí pouze 1% k průměrné roční míře růstu výdajů na zdravotnictví, která celkově v těchto zemích představuje asi 8%. Podle studií ekonomů Dittricha a Staré (2011) dosahuje ČR podobných výsledků, a to na základě ekonomické analýzy údajů o spotřebě a nákladech na zdravotní péči v ČR. V rámci sociálního postavení seniorů a také lidí s různým zdravotním postižením můžeme říci, že jsou fakticky na okraji zájmu společnosti, jsou pouze proklamace, což není velké pozitivum (Interní materiály organizace).

#### **6.1.4 Technologické prostředí**

Samozřejmě i technologické prostředí je velmi důležité. Vznikají nové léky, léčebné metody a prostředky, nové pomůcky v oblasti zdravotnictví a sociálních služeb. Také dochází k rozvoji nových technologických postupů a informačních technologií, to vše je zapříčiněno vývojem společnosti.

Zdravotnictví a sociální služby

Také v oblasti zdravotnictví se využívají např. moderní informační technologie, které tak pomáhají zlepšit péči o lidské zdraví. Mezi informační technologie využívané ve zdravotnictví patří počítač, internet a webové stránky. Některá zdravotnická zařízení využívá například i online-objednání anebo online-konzultace. Následující obrázek zachycuje, které informační technologie využívají zdravotnická zařízení nejvíce od roku 2006 až 2010. (ČSÚ, ©2012)



Obr. 6 Zdravotnická zařízení a informačními technologiemi (ČSÚ, ©2012)

V oblasti sociální služeb, také vznikají nové technologie či prostředky usnadňující život seniorům. Příkladem může být projekt ENABLE, který se zabývá využitím moderních asistujících technologií k usnadnění života seniorů. Systém ENABLE zastiňuje současné systémy tísňové péče tím, že využívá mobilní telefon a inteligentní náramek, které jsou propojeny prostřednictvím Bluetooth. Tento systém využívá senzory, které oznamují pád nebo jiné vysoce rizikové situace a automaticky navážou spojení s pečující osobou nebo krizovým centrem. A právě prevence pádů představuje významnou část zdravotní politiky České republiky zaměřené na starší lidi. Také další služby nabízí, například díky zabudovanému systému GPS v mobilním telefonu, může pečující osoba pozorovat pohyb seniora s demencí, a pokud má ještě mobilní telefon kameru, může poslat snímek do centrály nebo pečující osobě a pomoci zmatenému seniorovi. (Život 90, ©2008 – 2009)

Neziskový sektor

I neziskový sektor může využívat nové technologie. V České republice mohou NNO získat finanční zdroje na technické vybavení kanceláří (granty, věcné dary komerčních subjektů), i když se nemusí jednat o špičkové vybavení. Velká většina NNO standardně využívá technické vybavení a internet. Pokud NNO nevlastní nebo nepotřebují ke své práci vlastní

technické vybavení, mají možnost využít například síť knihoven nebo místní úřady, které uživatelům poskytují přístup k internetu. (Neziskovky, 2011)

### 6.1.5 Shrnutí výhod a nevýhod vyplývajících z PEST analýzy

Na základě analýzy politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a technologického prostředí byla zpracována tabulka, která shrnuje hlavní výhody a nevýhody jednotlivých prostředí vyplývajících z PEST analýzy.

Tab. 4 Výhody a nevýhody vyplývajících z PEST analýzy (vlastní zpracování)

Výhody		Nevýhody	
Jednoduchá registrace občanského sdružení a rychle proveditelná	<b>P</b>	Nejednotný legislativní rámec NO	<b>P</b>
Rada vlády pro nestátní neziskové organizace podporuje neziskové organizace	<b>P</b>	Malý počet specialistů zabývajících se legislativou neziskových organizací	<b>P</b>
Návrh zákona Dlouhodobá péče	<b>P</b>	Politické prostředí často nevěnuje pozornost sociálním službám	<b>P</b>
Nezaměstnanost v neziskovém sektoru se mírně zlepšila	<b>E</b>	Problematické daňové prostředí	<b>P</b>
Stabilizace situace nadačního sektoru a velkých korporátních dárců	<b>E</b>	Ekonomická krize ovlivňující všechny oblasti	<b>E</b>
Financování NO z veřejných rozpočtů, od individuálních dárců a ze strukturálních fondů	<b>E</b>	Nedostatek finančních prostředků ve zdravotnictví. Vládní škrty ve zdravotnictví	<b>E</b>
Stárnutí populace se podílí pouze 1% k průměrné roční míře růstu výdajů na zdravotnictví	<b>S</b>	Málo lidí pracujících ve zdravotnictví a sociálních službách v porovnání s jinými státy	<b>E</b>
Využívání moderních informačních technologií ve zdravotnictví a dalších prostředků v oblasti sociálních služeb	<b>T</b>	Rostoucí nároky na sociální a zdravotní služby	<b>S</b>
NNO mohou získat granty a dary na technické vybavení kanceláří	<b>T</b>	Stárnutí populace → více civilizační chorob → více peněz	<b>S</b>
		Sociálního postavení seniorů a lidí s různým zdravotním postižením stojí na okraji zájmu společnosti	<b>S</b>

## 6.2 Analýza mikroprostředí – Porterův model

Porterův model pěti sil zahrnujeme do analýzy mikroprostředí. Zde vystupuje pět základních sil, a to rivalita mezi stávajícími firmami, riziko vstupu potenciálních konkurentů, hrozba substitučních produktů, smluvní síla kupujících a smluvní síla dodavatelů. Ke každé síle byla vypracována tabulka obsahující základní hrozby, které mohou nastat a pomocí bodů zhodnocena jejich síla. Bodové hodnocení bylo v rozmezí 1b až 10b (1b = malá hrozba, 10b = velká hrozba). Jednotlivé hrozby byly zhodnoceny a obodovány na základě konzultace s odpovědnou osobou organizace, která nám poskytla odborný náhled na danou problematiku.

### 1. Síla – Rivalita mezi stávajícími firmami

Občanské sdružení HVĚZDA poskytuje široký komplex sociálních a zdravotních služeb. Takový široký komplex služeb neposkytuje žádná jiná organizace, proto HVĚZDA vyniká mezi ostatními. Přesto čistě v rámci sociálních služeb zde najdeme konkurenci v podobě charity, domovy seniorů nebo jiné státní či soukromé organizace. Také na trhu zdravotních služeb zde působí konkurence, jako jsou zdravotnická zařízení. Celkově můžeme shrnout, že konkurence v obou oblastech existuje, ale v rámci širokého komplexu (sociální a zdravotní) služeb, které organizace nabízí, nemá konkurenta. Proto hrozba vstupu nových konkurentů není příliš vysoká. Konkurenti jsou si sice podobní, ale v rámci služeb, které poskytuje organizace, se vymyká od jiných organizací, neboť poskytuje tzv. komplex zdravotní péče v sociálních službách. Proto také síla konkurentů není příliš vysoká a nemůže organizaci příliš ohrozit. Samozřejmě s těmito službami souvisí i vysoká poptávka po službách, která převyšuje nabídku.



Tab. 5 Rivalita mezi stávajícími firmami (vlastní zpracování)

Rivalita mezi stávajícími firmami		Počet bodů
č. 1	<b>Počet a význam konkurentů.</b> (Čím menší počet konkurentů přibližně stejných, tím menší rivalita. Malá konkurence 1 bod, velká konkurence 10 bodů.)	<b>4 body</b>
č. 2	<b>Hrozba vstupu nových konkurentů na trh.</b> (Tzn., zvyšuje se síla dodavatelů. Vstup je nepravděpodobný 1 bod, vstup je pravděpodobný 10 bodů.)	<b>4 body</b>
č. 3	<b>Diferenciace služeb.</b> (Vysoká diferenciacie → nízká rivalita mezi konkurenty → méně bodů. Vysoká diferenciacie 1 bod, nízká diferenciacie 10 bodů.)	<b>2 body</b>
č. 4	<b>Diferenciace konkurentů.</b> (Konkurence je podobná 1 bod, konkurenti jsou rozdílní 10 bodů.)	<b>3 body</b>
č. 5	<b>Síla konkurentů.</b> (Konkurence je slabá 1 bod, konkurence je silná 10 bodů.)	<b>3 body</b>
č. 6	<b>Růst odvětví.</b> (Růst poptávky po službách je vysoký 1 bod, nízká poptávka 10 bodů.)	<b>2 body</b>
<b>Celkem bodů (maximum 60 bodů)</b>		<b>18 bodů</b>
<b>Procento z celkového vlivu</b>		<b>30%</b>

## 2. Síla – Riziko vstupu potenciálních konkurentů

Existuje i riziko vstupu potenciálních konkurentů na trh, ale v tomto případě se jedná o velmi nízké riziko. Jedním z důvodů je velká kapitálová náročnost vstupů konkurentů na daný trh. Aby organizace mohla poskytovat takový široký komplex služeb, musí mít dostatek kapitálu, neboť zdravotní i sociální služby jsou velmi nákladné. Také přístup k materiálnímu prostředí a personálu je z části nenáročný a z části náročný. Pro poskytování služeb tohoto typu je potřeba vlastnit licence týkající se daného oboru a právě jejich získání není jednoduché, neboť organizace musí splňovat přísná kritéria pro jejich získání. I vládní prostředí není příznivě nakloněno sociální politice, což stěžuje situaci organizacím chtějící proniknout na daný trh. S tímto typem služeb jsou spojeny i vysoké investice, neboť čím kvalitnější a odbornější služby, tím i vyšší investice.

Tab. 6 Riziko vstupu potenciálních konkurentů (vlastní zpracování)

Riziko vstupu potenciálních konkurentů		Počet bodů
č. 1	<b>Kapitálová náročnost vstupů konkurentů na trh.</b> (Čím náročnější, tím menší hrozba → nižší bodové hodnocení. Velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů.)	<b>2 body</b>
č. 2	<b>Přístup k materiálnímu zabezpečení a personálu.</b> (Přístup obtížný 1 bod, nenáročný 10 bodů.)	<b>5 bodů</b>
č. 3	<b>Potřeba vlastnit speciální know-how, licence.</b> (Čím větší náročnost, tím menší hrozba. Velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů.)	<b>2 body</b>
č. 4	<b>Vládní politika a právní bariéry.</b> (Čím náročnější vstup na trh, tím menší hrozba. Velká náročnost 1 bod, malá náročnost 10 bodů.)	<b>3 body</b>
č. 5	<b>Potřeba investic.</b> (Čím vyšší potřeba investic, tím menší bodové hodnocení. Vyšší potřeba investic 1 bod, nižší 10 bodů.)	<b>3 body</b>
<b>Celkem bodů (maximum 50 bodů)</b>		<b>15 bodů</b>
<b>Procento z celkového vlivu</b>		<b>30%</b>

### 3. Síla – Hrozba substitutů

V rámci hrozby substitutů je velmi subjektivní určit a definovat, kdo je substitutem v poskytování sociálních či zdravotních služeb. Přesto jako substitut můžeme považovat domácí péči o seniory nebo charitu, která přichází za seniory domů, které jsou sice z hlediska poskytovaných služeb podobné a můžeme ji i svým způsobem považovat za konkurenci, přesto se liší v tom, že nežadají o státní dotace. Existence substitutů na trhu není příliš vysoká, ale v budoucnu může dojít k růstu počtu těchto substitutů. Ani konkurenci v odvětví těchto substitutů není až tak markantní.

Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Hrozba substitutů		Počet bodů
č. 1	<b>Existence substitutu na trhu.</b> (Čím menší počet substitutů, tím menší bodové hodnocení)	<b>2 body</b>
č. 2	<b>Hrozba substitutů v budoucnu.</b> (Čím menší pravděpodobnost objevení v budoucnu, tím menší bodové hodnocení)	<b>2 body</b>
č. 3	<b>Konkurence v odvětví substitutů.</b> (Čím menší konkurence, tím menší bodové hodnocení)	<b>3 body</b>
<b>Celkem bodů (maximum 30 bodů)</b>		<b>7 bodů</b>
<b>Procento z celkového vlivu</b>		<b>23%</b>

#### 4. Síla – Smluvní síla kupujících (zákazníků)

Občanské sdružení HVĚZDA poskytuje široký komplex služeb, jedná se tedy jak o zdravotní, tak i sociální služby. Protože poskytuje obě tyto služby, je potřeba vysvětlit, kdo je zákazníkem v jednotlivých službách. V rámci sociálních služeb se používá pojem klient a naopak v rámci zdravotních služeb mluvíme již o pacientovi. V rámci nestátního zdravotnického zařízení, které občanské sdružení provozuje, mluvíme o pacientovi, kterému jsou poskytovány potřebné služby. Jedná se o Hospic Hvězda, které je určeno těžce nemocným pacientům. Další oblastí je Centrum denních aktivit, které zahrnuje jednotlivá střediska nabízející široké spektrum služeb svým klientům. Jedná se o klienty s mentálním postižením a s duševním onemocněním. Nakonec Seniorcentrum poskytující sociální služby klientům.

Smluvní síla klientů je poměrně významná, protože každý klient se chce v těchto zařízeních cítit co nejlépe, a proto se snaží najít takové zařízení, které bude tyto požadavky splňovat. Pro každou organizaci je klient velmi důležitý, neboť pro něj znamená příjem a snaží se získat nové a nové klienty, kteří budou spokojeni s poskytovanými službami. V tomto případě můžeme mluvit i o velkém významu rodiny, kteří často rozhodují o svých blízkých a chtějí pro svého rodinného příslušníka jenom to nejlepší. Proto i rodina má velkou sílu, neboť může ovlivnit, doporučit či nedoporučit jiným rodinám toto zařízení, které se nacházejí v podobné situaci. Také rodina se může podílet na platbách, v případě že klientův důchod nestačí na pokrytí služeb. Také počet klientů je velmi vysoký, neboť o tento komplex služeb je velký zájem. Také možnost zařídit si tuto službu sám je velmi náročné, jak z finanční stránky, tak z potřebných vědomostí a dovedností. Náklady na přechod zákazníka ke konkurenci nejsou příliš vysoké, ale tato služba je pro klienta také velmi významná a nenahraditelná, proto tedy platí, čím kvalitnější služby, tím dražší služby.

Tab. 8 Smluvní síla klientů a pacientů (vlastní zpracování)

Smluvní síla zákazníků (klientů a pacientů)		Počet bodů
č. 1	Počet klientů. (Mnoho klientů 1 bod, málo klientů 10 bodů.)	1 bod
č. 2	Význam klienta. (Čím větší význam klienta, tím větší hrozba jeho ztráty. Velký význam 10 bodů, malý význam 1 bod.)	8 bodů
č. 3	Význam rodiny zákazníků. (Čím větší význam, tím více bodů. Velký význam 10 bodů, malý význam 1 bodů.)	7 bodů
č. 4	Možnost zařídit si službu sám. (Obtížné si zařídit službu sám 1 bod, lehké si zařídit službu sám 10 bodů.)	3 body
č. 5	Náklady zákazníka při přechodu ke konkurenci. (Vysoké náklady 1 bod, nízké náklady 10 bodů.)	8 bodů
č. 6	Význam služby pro klienta. (Vysoký význam 1 bod, nízký 10 bodů.)	3 body
Celkem bodů (maximum 60 bodů)		30 bodů
Procento z celkového vlivu		50%

### 5. Síla – Smluvní síla dodavatelů

Občanské sdružení HVĚZDA má spoustu dodavatelů, kteří jim poskytují potřebné služby. Mezi ty hlavní dodavatele můžeme zařadit firmu Jiří Káňa poskytující úklidové a dezinfekční práce, dále firma Leopold Novák dovážející potraviny pro organizaci, pekárna Ve-ka, drogerie Pables, lékárna Salvia poskytující léky a jiné lékařské pomůcky, Z + M Partner poskytující komplexní tisková řešení a tonery do počítačů, firma E-on poskytující elektřinu, operátor O2, GTS nabízející pevnou linku. Trendem současnosti je mít k dispozici pět velkých dodavatelů, od kterých organizace odebírá výrobky či služby. Se všemi dodavateli byla uzavřena splatnost 90 až 120 dnů, z čehož vyplývá, že je velmi nepravděpodobné, aby organizace hledala nové dodavatele. (Interní materiály organizace) Samozřejmě hrozba vstupů nových dodavatelů na daný trh tu je, ale přesto organizace tento fakt nebere v potaz, neboť již obchoduje se stálými dodavateli.

Tab. 9 Smluvní síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Smluvní síla dodavatelů		Počet bodů
č. 1	<b>Počet dodavatelů.</b> (Čím menší počet dodavatelů, tím je jejich síla větší. Velký počet 1 bod, malý počet 10 bodů.)	<b>5 bodů</b>
č. 2	<b>Význam dodavatelů</b> (Čím větší význam, tím větší hrozba. Malý význam 1 bod, velký význam 10 bodů.)	<b>6 bodů</b>
č. 3	<b>Hrozba vstupu nových dodavatelů na trh.</b> (Čím více pravděpodobné, tím větší hrozba. Nepravděpodobné 1 bod, pravděpodobné 10 bodů.)	<b>5 bodů</b>
<b>Celkem bodů (maximum 30 bodů)</b>		<b>16 bodů</b>
<b>Procento z celkového vlivu</b>		<b>53%</b>

Z Porterovy analýzy vyplývá, že rivalita mezi stávajícími firmami je opravdu malá, neboť HVĚZDA díky svému širokému komplexu služeb, které nabízí, vyniká nad ostatními konkurenty. Samozřejmě má i své konkurenty, ale jedná se pouze o konkurenty působící buď v oblasti sociálních služeb, nebo v oblasti zdravotních služeb, v rámci celého komplexu služeb nemá konkurenta. Riziko vstupu potenciálních konkurentů je také velmi nízké, protože vstup na daný trh zahrnuje celkem vysoký kapitál, potřebné licence a neustále investice, neboť sociální a zdravotní služby jsou velmi nákladné. Platí tedy čím kvalitnější služby, tím větší investice. Také vládní prostředí není příliš nakloněno sociální politice. Co se týče substitutů, tak organizace má drobné substituty, ale jejich síla není vysoká, přesto je zde pravděpodobnost, že v budoucnu jejich síla poroste, ale určitě ne markantním způsobem. Smluvní síla zákazníků tedy klientů je určitě vysoká, neboť pro organizaci je klient velmi významný, přináší příjem. Ale také i rodina má velký význam, která často rozhoduje o svém příbuzném a zároveň se může podílet na platbách, v případě že klientův důchod nestačí na pokrytí služeb. Počet klientů je velmi vysoký, neboť je o tyto služby zájem a nelze je jen tak nahradit a zařídit si je sám. Smluvní síla dodavatelů také není vysoká, neboť organizace již spolupracuje se stálými dodavateli a je velmi nepravděpodobné, aby organizace hledala nové dodavatele. Samozřejmě hrozba vstupů nových dodavatelů na daný trh existuje, ale organizace tento fakt nebere v potaz.

### 6.3 Analýza konkurence

Občanské sdružení HVĚZDA poskytuje komplex zdravotní péče v sociálních službách, proto můžeme konkurenci rozdělit na dvě oblasti, a to konkurenci v sociálních službách a ve zdravotních službách. Také je zde zmíněna přímá konkurence organizace.

#### 6.3.1 Konkurence v sociálních službách

Do této oblasti spadají především domovy důchodců a seniorů, které poskytují svým klientům sociální služby, ale také denní stacionáře, pečovatelská služba, domovy se zvláštním režimem, domovy pro osoby se zdravotním postižením aj. V rámci České republiky je konkurence široká, existuje nespočetné množství domovů důchodců a seniorů. Podle analýz Ministerstva práce a sociálních věcí je v České republice cca 500 domovů pro seniory (MPSV, 2010).

V Zlínském kraji je konkurence těchto zařízení také velmi vysoká, jedná se o domovy či penziony pro seniory, kterých je cca kolem 90 a více. V tomto kraji je celkem 2 848 míst v Domovech pro seniory, 97 míst v Domovech se zvláštním režimem a 22 míst pro pobytové odlehčovací služby. Z uvedených hodnot zajišťuje cca 1/6 svými kapacitami HVĚZDA-občanské sdružení. (Interní materiály organizace) Mezi tyto domovy patří například Domov pro seniory Luhačovice, Domov pro seniory Napajedla, Domov pro seniory Lukov, Domov s chráněným bydlením Zlín, p. o., Domov důchodců Burešov, Dům pokojného stáří Nedašov, Charita sv. Anežky Otrokovice, Naděje, o. s. (Nedašov), Charita sv. Rodiny Nový Hrozenkov, Diakonie ČCE – středisko Vsetín, Sociální služby města Kroměříže, p. o., Sociální služby Vsetín, Domov pro seniory Koryčany, Domov Popovice, s.r.o. atd. (Najisto.cz, ©1999 – 2012). V následující tabulce můžete vidět příklady druhů sociálních služeb v ČR a jejich počet dle právní formy poskytovatele sociální služby.

Tab. 10 Sociální služby dle právní formy poskytovatele v ČR (vlastní zpracování dle MPSV, 2010)

Druh služby	NNO	Obchodní společnosti	Fyzické osoby	Města /obce	Příspěvkové organizace	Ostatní
Centra denních služeb	77	0	0	5	25	0
Denní stacionáře	144	2	3	5	117	3
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	23	1	0	0	204	4
Domovy pro seniory	102	14	4	5	360	0
Domovy se zvláštním režimem	33	10	2	0	134	0
Pečovatelská služba	279	20	30	301	179	7
Odlehčovací služby	143	9	3	12	94	3
<b>Celkem</b>	<b>801</b>	<b>56</b>	<b>42</b>	<b>328</b>	<b>1113</b>	<b>17</b>

### 6.3.2 Konkurence ve zdravotních službách

Do této oblasti spadají zdravotnická zařízení, jako je hospic a LDN. Hospic je zdravotnické zařízení, které se stará o těžce nemocné pacienty s nevléčitelnou nemocí. LDN jsou zařízení, které poskytuje zdravotní služby dlouhodobě nemocným pacientům. Obě tyto zařízení jsou pro tyto pacienty velmi důležité. V České republice se nachází víc jak 30 hospiců nebo domácí hospicové péče poskytována těžce nemocným pacientům.

V rámci Zlínského kraje spadají do této oblasti tři zařízení tohoto typu. Mezi ně patří občanské sdružení HVĚZDA ve Zlíně, dobrovolníci domácího hospice Uherské Hradiště, kteří v domácím hospici pomáhají rodině při péči o umírajícího a nakonec Hospic Citadela poskytující hospicovou paliativní péči pacientům v terminálním stádiu nevléčitelného onemocnění. (Zdravnet, 2012)

LDN tedy léčebnu dlouhodobě nemocných najdeme jak ve Zlíně, tak ve Vsetíně, Valašském Meziříčí atd. Podle průzkumu, který proběhl ve 196 LDN, s nimiž má VZP smlouvu, zjistili kontrolóři, že nejlepší LDN se nachází ve Zlínském, Plzeňském, Karlovarském a Pardubickém kraji. Špatná situace je naopak na jihu Moravy, v Moravskoslezském a Ústeckém kraji. VZP stanovila srážky za víc než 12 milionů korun. Skoro dvacet procent pacientů není v LDN ze zdravotních důvodů, ale nýbrž ze sociálních. Průměrný pobyt se tak prodlouží i na 150 dnů. Největší poptávku najdeme ve Středočeském, Ústeckém, Královéhradeckém a Moravskoslezském kraji a V Praze. (Česká televize, 2009)

V následující tabulce je uvedena kapacita klientů hospic HVĚZDA a v Citadele, kde můžeme vidět, že Citadela má dvakrát větší kapacitu než Hvězda, což není pro organizaci velké pozitivum. Dále cena za celodenní stravu je v obou zařízeních stejná, cena ubytovacích služeb se již liší. U Hvězdy je cena daleko vyšší, ale na druhou stranu se jedná o nadstandardně vybavené pokoje.

*Tab. 11 Srovnání Hospic HVĚZDA s konkurencí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Diakonie ČCE, ©2012)*

Hospic	Hospic HVĚZDA	Hospic Citadela
<b>Kapacita klientů</b>	14	28
<b>Celodenní strava</b>	140 Kč/den	140 Kč/den
<b>Ubytovací služby (1 – lůžkový pokoj)</b>	380 Kč (nadstandard)	190 Kč
<b>Ubytovací služby (2 – lůžkový pokoj)</b>	360 Kč (nadstandard)	160 Kč

### 6.3.3 Přímá konkurence

Největší konkurenti působící v oblasti sociálních služeb kromě organizace HVĚZDA – občanské sdružení je Charita a Naděje. Tyto organizace ale neposkytují služby ve své komplexnosti jako HVĚZDA, ale jsou specificky zaměřeny. Ani jedna z uvedených organizací neposkytuje v tomto regionu hospicovou péči, a to jak v lůžkovém zařízení, tak i v domácí hospicové péči, kde se starají mj. o 7 dětí. Ve srovnání s nimi vlastní organizace mezinárodní certifikát kvality služeb ČSN EN ISO 9001:2001 a ocenění FAIR PLAY PODNIK (2x), což je zárukou poskytování služeb podle norem kvality EU. (Interní materiály organizace)

#### Charita

V blízkosti Zlína najdeme Charitu Zlín a Charitu sv. Anežky Otrokovice. Obě tyto charity poskytují sociální služby, ale jedná se spíše o charitní pomoc, pomoc v nouzi či pečovatelské a ošetrovatelské služby. Proto ve srovnání s HVĚZDOU se ubírají trochu jiným směrem. Tato organizace poskytuje ale i stejnou službu, a to Domov pro seniory v Otrokovicích. V následující tabulce můžete vidět, jaká je kapacita klientů v domově seniorů u Hvězdy a u Charity sv. Anežky v Otrokovicích. Podle údajů v tabulce můžeme konstatovat, že kapacita v občanském sdružení je o 4 klienty více než v Charitě, ale přesto se nejedná o markantní rozdíl. Cena za stravu a za ubytovací služby je nižší u Charity než u Hvězdy, v čemž je Charita pro klienty výhodnější.



Tab. 12 Srovnání Domov pro seniory HVĚZDA s Charitou (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Charita sv. Anežky Otrokovice, ©2007)

Domov pro seniory	HVĚZDA	Charita sv. Anežky Otrokovice
Kapacita klientů	50	46
Celodenní strava	140 Kč/den	135 Kč/den
Celodenní strava (diabetická)	150 Kč/den	140 Kč/den
Ubytovací služby (1 – lůžkový pokoj)	-	170 Kč/den (standart)
Ubytovací služby (2 – lůžkový pokoj)	180 Kč/den (standart)	160 Kč/den (standart)

### Naděje

Naděje představuje pro Hvězdu asi největšího konkurenta. Naděje má hlavní sídlo v Praze, přičemž vlastní spoustu poboček po celé České republice. V blízkosti Zlína najdeme Naděje Zlín, Naděje Otrokovice a Naděje Vizovice.

Naděje Zlín poskytuje službu Dům pokojného stáří, která zahrnuje Domov pro seniory a Domov se zvláštním režimem. Jedná se o stejnou službu, kterou poskytuje i občanské sdružení. Mezi další služby, které Naděje nabízí, patří Chráněné bydlení, Dům Naděje Zlín – sociálně terapeutická dílna a Středisko naděje Zlín – sociálně terapeutická dílna. (Naděje, ©1990 – 2012) Co se týče chráněného bydlení, tak i tuto službu v roce 2010 nabízelo občanské sdružení, ale v dalším roce od této služby upustila. Naděje Otrokovice také poskytuje Domov pro osoby se zdravotním postižením, dále týdenní stacionáře, denní stacionáře, sociálně terapeutickou dílnu a chráněné bydlení Naděje (Naděje, ©1990 – 2012). Právě všechny tyto služby také nabízí občanské sdružení kromě dvou služeb, a to chráněného bydlení, které již neprovozuje a týdenní stacionáře. Naděje Vizovice nabízí jiný typ služeb ve srovnání s občanským sdružením. V níže uvedené tabulce je uvedeno pět sociálních služeb a jejich kapacita klientů ve srovnání s konkurenty

Tab. 13 Srovnání kapacity klientů HVĚZDA s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 – 2012)

Kapacita klientů	HVĚZDA	Naděje Zlín	Naděje Otrokovice
Domov pro seniory	50	48	0
Domov se zvláštním režimem	45	17	34
Chráněné bydlení	0	15	12
Denní stacionář	neuveďeno	0	7
Sociálně terapeutická dílna	neuveďeno	50	17

Na základě zjištěných údajů lze říci, že v prvních dvou službách má občanské sdružení podobnou kapacitu jako konkurenti. Službu chráněné bydlení již občanské sdružení neprovozuje. U denního stacionáře nebyla zjištěna kapacita, pouze počet uzavřených smluv za rok 2010 (37 smluv) a u sociálně terapeutických dílen stejný počet. (Interní materiály)

*Tab. 14 Srovnání ceníku služeb domova seniorů s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 - 2012 )*

<b>Domov pro seniory</b>	<b>HVĚZDA</b>	<b>Naděje Zlín</b>
<b>Ubytovací služby</b>	180 Kč/den	190 Kč/den
<b>Celodenní strava</b>	140 Kč	130 Kč
<b>Celodenní strava (diabetická)</b>	150 Kč	140 Kč

*Tab. 15 Srovnání ceníku služeb domov se zvláštním režimem s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 - 2012 )*

<b>Domov se zvláštním režimem</b>	<b>HVĚZDA</b>	<b>Naděje Zlín</b>	<b>Naděje Otrokovice</b>
<b>Ubytovací služby (2 – lůžkový pokoj)</b>	180 Kč/den	190 Kč/den	120 Kč/den
<b>Celodenní strava</b>	140 Kč	130 Kč	135 Kč
<b>Celodenní strava (diabetická)</b>	150 Kč	140 Kč	-

V tabulce č. 14 můžeme vidět, že ceník za stravovací služby je vyšší než konkurence, ale cena za ubytovací službu je o trochu nižší. Z tabulky č. 15 můžeme konstatovat, že nejdražší služby v porovnání s konkurencí poskytuje Hvězda, kromě ubytovací služby, která je o trochu nižší než u Naděje.

I když se konkurence v některých službách shoduje a má k dispozici podobnou kapacitu klientů, tak ani jedna z nich nenabízí komplex zdravotní péče v sociálních službách, což jejich velká výhoda oproti ostatním konkurentům. Co se týče ceníku služeb, tak můžeme shrnout, že Hvězda nabízí své služby s trochu vyšší cenou oproti konkurenci.

#### **6.4 Portfolio analýza – GE matice**

Pro sestavení GE matice bylo potřeba analyzovat dva aspekty, a to atraktivitu trhu a konkurenční postavení. Dvě následující tabulky představují srovnání občanské sdružení Hvězda s jejími největšími konkurenty podle určitých kritérií, kterým je přidělena váha a daný koeficient atraktivity. Koeficient je vymezen 1 – 5 (1 = neatraktivní a 5 = vysoce atraktivní.). Po určení daného koeficientu je vypočítána výsledná hodnota daného kritéria.

Tab. 16 Atraktivita trhu (vlastní zpracování)

Atraktivita trhu	HVĚZDA			Naděje		Charita	
	Váha	Koeficient	Hodnota	Koeficient	Hodnota	Koeficient	Hodnota
Velikost trhu	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Růst odvětví	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Typ a síla konkurence	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Politic. a legisl. prostředí	0,15	2	0,3	2	0,3	2	0,3
Existence substitutů	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Dostupnost a licence	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28
Význam služby pro klienta	0,28	5	1,4	5	1,4	5	1,4
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>3,51</b>	<b>-</b>	<b>3,02</b>	<b>-</b>	<b>2,93</b>

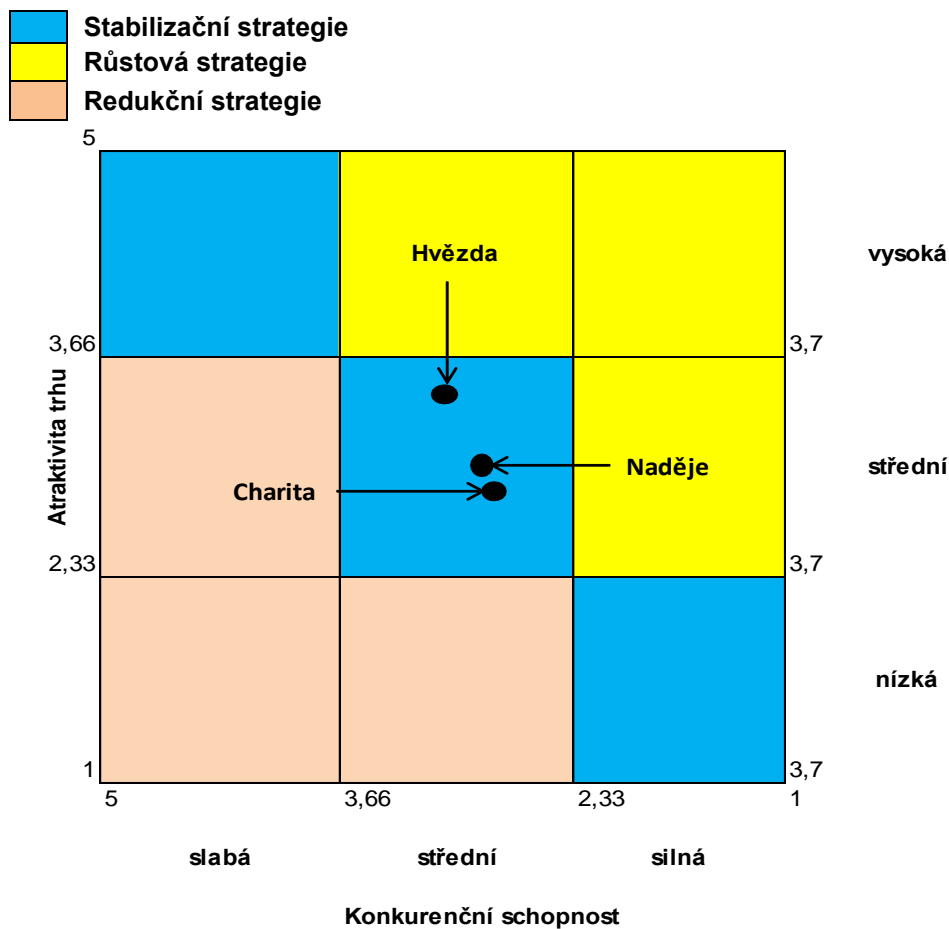
Atraktivita trhu u Hvězdy vyšla 3,51, u Naděje 3,02 a u Charity 2,93. Z těchto výsledných hodnot vyplývá, že Hvězda dosáhla nejlepších výsledků v atraktivitě trhu v porovnání s konkurencí.

Tab. 17 Konkurenční postavení (vlastní zpracování)

Konkurenční postavení	HVĚZDA			Naděje		Charita	
	Váha	Koeficient	Hodnota	Koeficient	Hodnota	Koeficient	Hodnota
Kvalita služeb	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Počet a sortiment služeb	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Propagace organizace	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Náklady na služby	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4
Projekty a certifikáty	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Cena	0,25	2	0,5	3	0,75	3	0,75
<b>Celkem</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,92</b>	<b>-</b>	<b>2,8</b>	<b>-</b>	<b>2,72</b>

Konkurenční postavení u Hvězdy vyšlo 2,92, u Naděje 2,8 a u Charity 2,72. Z těchto výsledných hodnot vyplývá, že dosáhla nejlepších výsledků v konkurenčním postavení organizace v porovnání s konkurencí a nachází se v intervalu  $\langle 3,66 - 2,33 \rangle$ , což je průměrná hodnota. Z níže uvedeného obrázku vyplývá, že organizace se nachází ve stabilizační strategii.

Obr. 7 Ge-matice (vlastní zpracování)



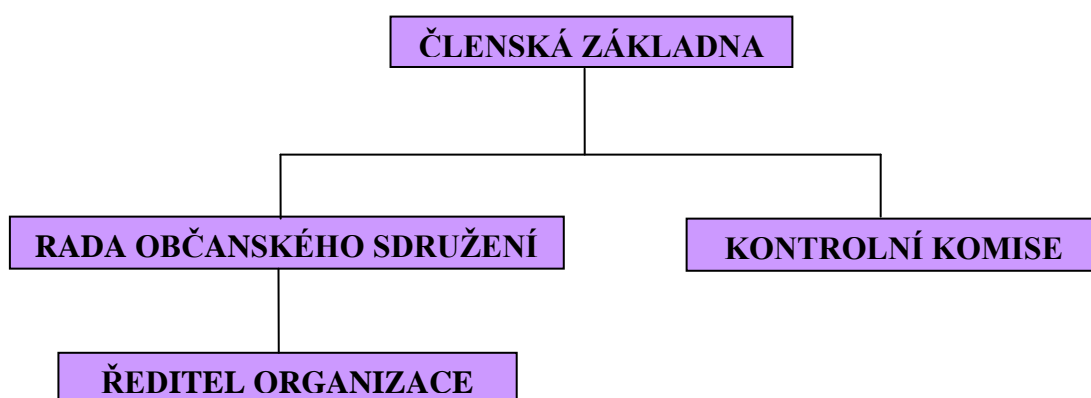
Z Ge-matice můžeme vidět, že občanské sdružení HVĚZDA se umístila na dobré pozici oproti svým konkurentům. HVĚZDA se sice nenachází v růstové strategii, ale ve stabilizační strategii, což není špatné umístění. Ve stabilizační strategii se také nacházejí ostatní dva konkurenti, kteří jsou si velmi blízko. Také můžeme říci, že ani jedna z organizací se nenachází v redukční strategii, což je pozitivní.

## 6.5 Analýza vnitřního prostředí organizace

Do analýzy vnitřního prostředí firmy můžeme zařadit základní organizační členění. Dále jsou zde zahrnuty zdroje financování, což je pro organizaci velmi důležité, neboť působí v neziskovém sektoru. Jednou z důležitých forem financování organizace jsou i dotace, proto je potřeba zmínit jejich strukturu. Také je zde zahrnuta struktura nákladů a výnosů organizace v roce 2010, její certifikáty, licence a marketingový mix.

### 6.5.1 Organizační členění

Každá firma či organizace musí mít své organizační členění. Občanské sdružení HVĚZDA má svou členskou základnu, která se pak dělí na Radu občanského sdružení a Kontrolní komisi. Rada občanského sdružení podléhá řediteli organizace, který dohlíží na všechny sektory. Toto základní organizační členění je znázorněno na obr. 8. Organizace poskytuje čtyři odborné sekce služeb. Každá sekce se skládá ze specializovaných středisek a oddělení, z nichž všechny jsou podřízeny řediteli organizace a zároveň se skládají z šesti center.



Obr. 8 Základní organizační členění (Interní materiály organizace)

V níže uvedeném textu jsou uvedena jednotlivá centra a náplň jejich činností.

#### 1) Centrum řízení provozu:

- zabezpečuje odbornou garanci projektů v oblasti sociálních služeb, sociálně-zdravotní a zdravotní péče,
- vytváří a zavádí standardy sociálních služeb, standardy ošetrovatelské péče a standardy zdravotní péče do praxe,
- poskytuje informace klientům, řeší jejich stížnosti a požadavky, zpracovává vnitřní předpisy ve vztahu k provozní agendě a další činnosti.

#### 2) Personalistika a mzdy:

- zahrnuje mzdové agendy, personalistiku, péči o zaměstnance,
- kalkulace, rozpočty, statistiky, pracovní doby a příplatky, plánování a kontrola personálního rozvoje, rekapitulace mezd a další činnosti.

**3) Marketingové centrum:**

- zkoumá trh, vyhledává nové trhy, zjišťuje podmínky vstupu na nové trhy,
- tvoří marketingové dokumentace a udržuje bázi dat o trzích,
- spolupracuje při tvorbě cenové strategie platových podmínek.

**4) Finanční centrum:**

- tvoří finanční strategii,
- stará se o vnější finanční vztahy občanského sdružení,
- vypracovává finanční plán, rozpočet, limity, zajišťuje finanční operace a další aktivity.

**5) Centrum správních činností:**

- výkon a řízení správních provozních a servisních činností,
- zajišťování a zabezpečování právní agendy, spisové, skartační a archivní služby,
- evidence majetku, jeho údržba a ochrana a další činnosti.

**6) Řídící centrum a systém organizace řízení:**

- řízení a kontrola činnosti OS jako celku,
- organizace práce průřezových manažerů a center,
- podpora ředitele v jeho činnosti. (Interní materiály organizace)

**6.5.2 Zdroje financování**

Zdroje financování jsou pro organizaci velmi důležité, neboť se jedná o neziskovou organizaci. Zajišťování finančních prostředků probíhá formou vícezdrojového financování organizace, a to:

- ze státního rozpočtu – dotace od rezortních ministerstev (MPSV ČR, MZd ČR),
- dotace od úřadů práce (Zlín, Kroměříž),
- dotace od VÚSC (Zlínský kraj),
- dotace z rozpočtu měst a obcí (Statutární město Zlín),
- z fondů zdravotního pojištění,

- ze zdrojů nadací a fondů, zejména charitativního a veřejně prospěšného charakteru,
- finanční dary od podnikatelských subjektů a občanů,
- z vlastních zdrojů (úhrady od klientů, tržby za vlastní výrobky a služby, jiné provozní výnosy). (Interní materiály organizace)

Na základě informací, které mi poskytla organizace, jsem zjistila, že důležitým zdrojem financování jsou dotace, ale také příspěvky na péči, tržby zdravotních pojišťoven, služby klientům, dary a menší část tvoří pronájmy jako např. kadeřnictví, které činí 8000 Kč za měsíc, nebo některé tržby za vlastní výrobky jako je např. keramika. (Interní materiály)

### 6.5.3 Struktura nákladů a výnosů organizace

Struktura nákladů, výnosů a přijatých dotací se týká roku 2010, neboť organizace nemá pro rok 2011 uzavřenou účetní uzávěrku, která bude uzavřena 30.6 2011.

Rozpočet organizace byl pro rok 2010 vypracován jako vyrovnaný s obratem ve výši 64 865 940 Kč. Skutečné celkové výnosy tvořily 56 559 448,07 Kč a byly dodrženy na 87,19 %. Skutečné celkové náklady za rok 2010 tvořily 59 411 900,92 Kč a byly dodrženy na 91,59 %. Organizace hospodařila v roce 2010 se ztrátou ve výši 2 852 452,85 Kč. Přes veškeré úsilí se nepodařilo plně vyrovnat neplánované negativní vlivy působící v roce 2010 proti roku 2009 jako nižší provozní dotace o 2,6 mil. Kč. (Hvězda, 2011)

#### A) Struktura nákladů v organizaci za rok 2010

Následující tabulka znázorňuje strukturu nákladů v organizaci za rok 2010. Na základě údajů v tabulce můžeme konstatovat, že nejvyšší částku tvoří osobní náklady ve výši 33 903 812,09 Kč a nejnižší náklady představovaly ostatní provozní náklady ve výši 1 899 804,30 Kč. (Hvězda, 2011)

Tab. 18 Struktura nákladů za rok 2010 (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)

Struktura nákladů	Částka (Kč)	Podíl na celkových nákladech (v %)
Spotřeba materiálu	5 876 350,35	9,89
Spotřeba energie	4 330 332,65	7,29
Služby	11 175 242,33	18,8
Osobní náklady	33 903 812,09	57,07
Ostatní provozní náklady	1 899 804,30	3,2
Odpisy a opravné položky	2 226 359,20	3,75
<b>Celkem</b>	<b>59 411 900,92</b>	<b>100</b>

**B) Struktura výnosů v organizaci za rok 2010**

Samozřejmě výnosy jsou pro organizaci také důležité a jejich struktura za rok 2010 je obsažena v následující tabulce (tab. 19). Mezi výnosy organizace za rok 2010 patří tržby za vlastní výkony a služby, které dosahují nejvyšší částky 37 203 122,29 Kč, dále následují přijaté dotace, finanční dary a nakonec ostatní výnosy ve výši 622 646,50 Kč. (Hvězda, 2011)

*Tab. 19 Struktura výnosů za rok 2010 (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)*

<b>Struktura výnosů</b>	<b>Částka (Kč)</b>	<b>Podíl na celkových výnosech (v %)</b>
Tržby za vlastní výkony a služby	37 203 122,29	65,78
Přijaté dotace	16 981 588,28	30,02
Finanční dary	1 752 091,00	3,1
Ostatní výnosy	622 646,50	1,1
<b>Celkem</b>	<b>56 559 448,07</b>	<b>100</b>

**6.5.4 Struktura přijatých dotací**

V roce 2010 bylo vypracováno 24 projektů, které byly předloženy formou žádostí o poskytnutí neinvestiční dotace nebo příspěvku a 2 investiční projekty. Přehled přijatých dotací od orgánů státní správy a orgánů územně samosprávných celků podle poskytovatelů a jejich podílu na celkovém objemu je uveden v následující tabulce. (Hvězda, 2011)

*Tab. 20 Přijaté dotace (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)*

<b>Poskytovatel dotace</b>	<b>Částka (Kč)</b>	<b>Podíl na celkových výnosech (v %)</b>
Ministerstvo práce a sociálních věcí	11 049 000, -	65,05
Statutární město Zlín – rozpočet	4 200 000, -	24,73
Statutární město Zlín – sociální fond	190 000, -	1,12
Ministerstvo zdravotnictví	200 000, -	1,18
Zlínský kraj	1 345 000, -	7,92
<b>Celkem neinvestiční dotace</b>	<b>16 984 000, -</b>	<b>100</b>
<b>Investiční dotace – MZd</b>	<b>427 000, -</b>	

Pozn.: Z celkového objemu neinvestičních dotací bylo 5 439 747 Kč (32,03 %) vloženo na provozní náklady a 11 544 253 Kč (67,97 %) bylo využito na pokrytí osobních nákladů.

Následující tabulka poskytuje údaje o dotacích v roce 2010. Kde nejvyšší procentuální podíl na celkových výnosech poskytlo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (65,05 %), poté následovalo statutární město Zlín – rozpočet (24,73 %), Zlínský kraj (7,92 %), Ministerstvo zdravotnictví (1,18 %) a Statutární město Zlín – sociální fond (1,12 %)



### 6.5.5 Certifikáty a licence

V roce 2007 obdržela organizace licence (oprávnění) k provozování sociálních služeb a zdravotní péče. V roce 2008 získala certifikát kvality ČSN ISO 9001:2009 a navázala spolupráci se zahraničními organizacemi v Rakousku, Slovensku, Itálii. (Interní materiály organizace) V roce 2008 obdržela "HVĚZDA – občanské sdružení" ocenění Podnik Fair play 2007 na základě etického auditu organizace, v roce 2009 tento titul obhájila a je nositelem ocenění Podnik Fair play 2007, 2008 (Hvězda, 2012). Pro zaměstnance byly navrženy zahraniční stáže a v roce 2009 byla předložena žádost o akreditaci vzdělávání. V roce 2010 je vytvořeno Edukační centrum Hvězda o.p.s. a organizace dostává registraci MPSV. Organizace požádala o zaregistrování na Dům se zvláštním režimem a začíná využívat elektronický systém Cygnus. (Interní materiály organizace)

### 6.5.6 Marketingový mix organizace

Marketingový mix organizace zahrnuje produkt/službu, cenu, dostupnost a marketingovou komunikaci. V následujícím textu jsou uvedeny jednotlivé složky marketingové mixu, které organizace uplatňuje.

#### A) Produkt/služba

Organizace poskytuje sociální služby a zdravotní péči seniorům a zdravotně postiženým občanům ve své komplexnosti, tzn. od terénních služeb přes lůžkové zařízení, doplňkové služby až po domácí hospicovou péči a Hospic. Vedení občanského sdružení akceptovalo politiku kvality a rozhodlo se podporovat vývoj všech aktivit, směřujících ke stálému zlepšování kvality práce a kvality poskytovaných služeb. Velkým plusem pro organizaci oproti konkurenci je obdržení mezinárodního certifikátu kvality služeb ČSN EN ISO 9001:2001 a také ocenění FAIR PLAY PODNIK (2x), což znamená záruku poskytování služeb podle norem kvality EU. Také i nadstandardní ubytovací služby, půjčování pomůcek a doplňkové služby jako kadeřnictví, pedikúra a kosmetika. (Interní materiály organizace)

#### B) Cena

Cena za poskytované sociální služby a zdravotní péči je vytvořena s přihlédnutím k zákonu 108/2006 Sb., o sociálních službách, k prováděcí vyhlášce č. 505/2006 a k vnitroorganizačním normám "HVĚZDA – občanské sdružení." O úhradách jsou potenciální zájemci informováni sociálním pracovníkem organizace, popř. informace mohou získat i v informacích pro klienta, které jsou dostupné na recepcích organizace ve Zlíně a Zlíně-

Malenovicích. (Interní materiály organizace) Organizace má vytvořené tři dokumenty s ceníky služeb, a to Seniorcentrum, Dům služeb seniorům a Hospic Hvězda.

### **C) Dostupnost**

HVĚZDA – občanské sdružení má pracoviště ve Zlíně a Zlíně-Malenovicích, tedy má celokrajskou působnost, což je dáno množstvím poskytovaných služeb. Zařízení jsou snadno dostupná MHD i pěšky. Organizace nabízí 120 lůžek a služby jsou poskytovány nepřetržitě po celý rok, tzn. 365 dní v roce, 7 dní v týdnu. Péči je věnována cca 500 klientům. (Interní materiály organizace) Služby jsou dostupné všem zájemcům, kteří jsou evidováni v systému a sociální komise organizace podle závažnosti zdravotních postižení stanoví pořadí žadatelů. Cena za poskytované služby je pro některé klienty nedostupná.

### **D) Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace je důležitou částí, neboť každá organizace musí využívat marketingový komunikační mix, aby se mohla prezentovat a propagovat své výrobky či službu. Zde jsou uvedeny komunikační nástroje, které organizace využívala v loňském roce.

#### **1. Reklama**

Tištěná reklama – Organizace investovala převážně do tištěné reklamy ve Zlínském deníku, který vydává publikaci Krajský lexikon zdraví týkající se zdraví a zdravotních služeb. Zde jsou uveřejněny články z oblasti medicíny, ale také reklama a propagace lékáren, zdravotnických a ambulantních zařízení.

V roce 2011 investovala organizace do:

- reklamy Zlínský deník Atlantis Marchal, a. s. (1. 2. 2011, cena 11 220 Kč),
- reklamy Zlínský deník Atlantis Marchal, a. s. (28. 2. 2011, cena 11 220 Kč),
- inzerce ve Zlínském deníku (poděkování donátorům dotace, logo) – VLTAVA-LABE-PRESS, a. s. (28. a 29. 11. 2011, cena 2 400 Kč),
- inzerce v katalogu Zlínského kraje. (Interní materiály organizace)

Reklama v rádiu – Organizace také investovala do reklamy v radiu, a to konkrétně do Rádía Čas, s. r. o. (4. 4. 2011, cena 3 600 Kč), kde propagovala a zvala posluchače na divadelní představení.

Reklama na webových stránkách – Organizace byla také zveřejněna na webových stránkách Stavebnictví – Therm 2011, kde patřila mezi firmy, které věnovaly ceny do divácké soutěže (Interní materiály organizace).

Webové stránky – Webové stránky jsou velmi důležité pro každou firmu či organizaci, neboť díky nim může prezentovat své služby či výrobky, které nabízí. Webové stránky jsou velmi přehledné a také aktuální. Avšak nevýhodou je chybějící ceník za poskytované služby, který není na webových stránkách uveřejněn.

## 2. Public relations

PR znamená budování dobrého jména, image firmy a vytváření vztahů s veřejností. Je dobré, když organizace využívá tento marketingový komunikační nástroj, díky kterému může prezentovat a propagovat firmu navenek a budovat tak dobré vztahy uvnitř i navenek organizace. V organizaci můžeme považovat za určitou formu PR pana Schinckeho (předseda Kontrolní komise), který prezentuje organizaci v zahraničí na svých odborných přednáškách, např. v Maďarsku, na Slovensku a v Itálii. Další formu PR je vydávání vlastních informačních novin.

## 3. Podpora prodeje

Protože se jedná o neziskovou organizaci působící v oblasti sociálních a zdravotních služeb, není zde úplně vhodné využívat všechny formy podpory prodeje. Organizace tento komunikační nástroj využívá jen z části. Do této oblasti spadají semináře vzdělávacích aktivit, jako je Zdravý životní styl sestry a pracovníků v pomáhajících profesích, Komunikace a přístup k seniorům v práci sestry atd. Tyto semináře jsou připravovány na březen a duben tohoto roku. V následující tabulce můžete vidět přehled akcí (jarmarky), na kterých byla prezentována keramika, kterou vyrábějí klienti a následně prodávána v loňském roce.

*Tab. 21 Přehled akcí prezentace keramiky (Interní materiály organizace)*

Datum konání	Přehled akcí
16. 3. 2011	Jarmark OC Zlín
15. 4. 2011	Jarmark Vizovice
22. 4. 2011	Jarmark Zlín
10. 5. 2011	Jarmark Šarovy
14. 5. 2011	Jarmark Luhačovice
12. 11. 2011	Jarmark Bystřice p. Host.
25. 11. 2011	Jarmark nemocnice LDN Zlín
3. 12. 2011	Jarmark Veselí nad Moravou
5. 12. 2011	Jarmark Vsetín
16. 12. 2011	Jarmark Zlín

#### 4. Osobní kontakt

Pro organizaci je klient velmi důležitý, neboť pro něj znamená příjem a snaží se získat nové a nové klienty, kteří budou spokojeni s poskytovanými službami. Také rodina klienta je velmi významná, neboť často rozhodují o svých blízkých a chtějí pro svého rodinného příslušníka jenom to nejlepší. Proto organizace klade velký důraz na osobní kontakt tedy komunikace s klientem či rodinou. Organizace se snaží také investovat do rozvoje lidských zdrojů, který umožňuje zaměstnancům se dále vzdělávat, i co se týče správné komunikace s klienty.

### 6.6 SWOT analýza

Na základě informací byla sestavena SWOT analýza, která se skládá z analýzy vnitřního prostředí (silné a slabé stránky) a z analýzy vnějšího prostředí (příležitosti a hrozby).

#### Silné stránky

- SI 1 Poskytování širokého komplexu služeb, jedná se o komplex zdravotní péče v sociálních službách, v čemž organizace vyniká nad ostatními. Poskytuje jak sociální služby, tak zdravotní služby.
- SI 2 Organizace vlastní mezinárodní certifikát kvality služeb ČSN EN ISO 9001:2001 a také ocenění FAIR PLAY PODNIK (2x), což znamená záruku poskytování služeb podle norem kvality EU. Tento certifikát a ocenění zaručují kvalitu poskytovaných služeb.
- SI 3 Příjemné prostředí navozující pocit jistoty a bezpečí a také kvalitní komunikace s personálem je velkým plusem pro klienty a pacienty tohoto zařízení. Organizace poskytuje nadstandardní ubytovací služby. Pravidelné schůzky organizace s rodinnými příslušníky.
- SI 4 Organizace také nabízí rozvoj lidských zdrojů, což znamená, že se snaží neustále vzdělávat své zaměstnance, a to formou školení, seminářů a exkurzí. Také získala grant Grundtvig na Projekt partnerství, což představuje celoživotní vzdělávání pro pracovníky ve zdravotnických a sociálních zařízeních.
- SI 5 Široký program denních aktivit, výletů, výstav a jiných kulturních akcí určené pro klienty. Klienti si mohou podle vlastního uvážení zvolit aktivity, které jim nejvíce vyhovují

SI 6 Přehledné zobrazení webových stránek oproti jiným konkurentům, což ocení návštěvníci webových stránek. Díky přehlednému zobrazení se návštěvník lépe orientuje a může získat informace o organizaci, jejich službách a aktivitách.

### **Slabé stránky**

SL 1 Zvyšující se náklady na poskytování jednotlivých služeb. Sociální a zdravotní služby jsou velmi nákladné. Čím kvalitnější služby, tím větší investice, potřeba neustálých investic.

SL 2 Ceník sociálních a zdravotních služeb je celkem vysoký a v porovnání s konkurencí o trochu vyšší, proto jsou tyto služby vhodné pro finančně zajištěné klienty nebo také rodina se může podílet na platbách, v případě že klientův důchod nestačí na pokrytí služeb.

SL 3 Ceník poskytovaných služeb není uveden na webových stránkách, což je pro potenciálního klienta nevýhodné, neboť nemůže srovnat cenu s konkurencí. Ostatní konkurenti mají uvedený ceník služeb na svém webu.

SL 4 Organizace neposkytuje své služby v jiném regionu, tedy nemá ani vytvořené pobočky. Své služby poskytuje pouze ve Zlínském kraji.

SL 5 Organizace příliš neinvestuje do marketingové komunikace, slabší propagace a povědomí o organizaci.

SL 6 Nedostatek finančních zdrojů na pokrytí celkových nákladů. V roce 2010 organizace hospodařilo se ztrátou.

### **Příležitosti**

P1 Rozvoj nových technologií v rámci poskytování sociálních a zdravotních služeb usnadňující život seniorů a pacientů.

P2 Získat další ocenění v rámci kvality poskytovaných služeb a opět obhájit ocenění FAIR PLAY PODNIK.

P3 Velký zájem o umístění rodinných příslušníků do těchto zařízení, které organizace nabízí. Poptávka po službách převyšuje nabídku.

P4 Dochází ke stárnutí populace, zvyšuje se počet lidí nad 65 let převážně ve Zlínském kraji, což může být pro organizaci příležitost, neboť jde o cílovou skupinu.

- P5 Návrh zákona Dlouhodobá péče, který by měl přesunout dlouhodobou péči o pacienty z léčeben domů, ke kterým budou přicházet ošetřovatelé, a právě i tuto službu poskytuje organizace ve formě domácí hospicové péče.
- P6 Organizace nabízí komplex zdravotní péče v sociálních službách a právě v tomto širokém komplexu služeb nemá konkurenta ve Zlínském kraji.

### **Hrozby**

- H1 Konkurence jiných pečovatelských a sociálních služeb v Zlínském kraji, také hrozba růstu konkurence v oblasti zdravotní péče.
- H2 Závislost na zdravotních pojišťovnách a donátorech, neboť se jedná o neziskovou organizaci. Hrozba ztráty finanční podpory, nezískání dotací od donátorů.
- H3 Ekonomická a finanční krize. Růst nezaměstnanosti v oblasti sociálních a zdravotních služeb.
- H4 Růst DPH → Hrozba nedostatku finančních prostředků klientů nebo rodin na hrazení plateb za poskytnuté služby.
- H5 Vládní politika a nařízení, novelizace a zpřísnění zákonů, nedostatečný zájem vlády o řešení situace v oblasti sociálních služeb.
- H6 Inflace → zvýšení nákladů na poskytované služby.
- H7 Hrozba substitutů → lidé budou hledat substituty, které budou pro ně levnější, jako je například domácí péče o seniory nebo charita.

Pro přehledné zobrazení SWOT analýzy byla zpracována tabulka, obsahující silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace.

Tab. 22 Zobrazení SWOT analýzy v tabulce (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Široký komplex služeb</li> <li>➤ Certifikát ČSN EN ISO 9001:2001 a ocenění FAIR PLAY PODNIK</li> <li>➤ Příjemné prostředí a kvalitní komunikace s personálem</li> <li>➤ Rozvoj lidských zdrojů</li> <li>➤ Široký program denních aktivit, výletů, výstav a jiných kulturních akcí</li> <li>➤ Přehledné zobrazení webových stránek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vysoké náklady na poskytování služeb</li> <li>➤ Ceník sociálních a zdravotních služeb je vyšší oproti konkurenci</li> <li>➤ Ceník poskytovaných služeb není uveden na webových stránkách</li> <li>➤ Organizace nemá pobočky v jiném regionu</li> <li>➤ Slabší propagace a povědomí o organizaci</li> <li>➤ Nedostatek finančních zdrojů</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Rozvoj nových technologií v sociálních a zdravotních službách</li> <li>➤ Získat certifikáty v rámci kvality služeb, obhájit FAIR PLAY PODNIK.</li> <li>➤ Poptávka po službách převyšuje nabídku</li> <li>➤ Návrh zákona Dlouhodobá péče</li> <li>➤ Stárnutí populace</li> <li>➤ Chybějící konkurence ve Zlínském kraji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Konkurence jiných pečovatelských a sociálních služeb ve Zlínském kraji</li> <li>➤ Závislost na zdravotních pojišťovnách a donátorů. Hrozba ztráty donátorů</li> <li>➤ Ekonomická krize a finanční krize</li> <li>➤ Vládní politika a nařízení, novelizace a zpřísnění zákonů</li> <li>➤ Růst DPH – Hrozba nedostatku finančních prostředků ze strany klientů nebo rodin</li> <li>➤ Inflace – Zvýšení nákladů na poskytované služby</li> <li>➤ Hrozba substitutů</li> </ul>

V rámci SWOT analýzy byla také zpracována plus/minus matice SWOT analýzy, která se nachází v příloze P III.

## 6.7 Shrnutí analytické části

Analytická část zahrnuje představení organizace a marketingovou situační analýzu. Marketingová situační analýza se skládá z analýzy makroprostředí – PEST analýza, analýzy mikroprostředí – Porterův model, analýzy konkurence, portfolio analýzy – GE matice, analýzy vnitřního prostředí firmy a nakonec SWOT analýzy. Pro tyto analýzy byly použity internetové zdroje nebo interní materiály organizace.

PEST analýza byla zaměřená na sociální a zdravotní oblast, protože organizace poskytuje komplex zdravotní péče v sociálních službách, a to neziskovým způsobem, proto další oblastí je i neziskový sektor. Z PEST analýzy vyplývá, že legislativní prostředí není příliš příznivé pro organizaci, ekonomické prostředí sebou nese ekonomickou krizi, která zasáhla téměř všechny oblasti, sociálně-kulturní prostředí podléhá stárnutí populace a technologické prostředí vyžaduje neustále modernizování a využívání nových technologií. Také Porterova analýza je důležitá součástí. Z ní můžeme konstatovat, že hrozba konkurence není příliš vysoká, neboť organizace v rámci svého komplexu služeb, které nabízí, vyniká nad ostatními. To také potvrzuje analýza konkurence v další kapitole, která je zaměřená na konkurenci v sociálních a zdravotních službách a také přímou konkurenci. Tato analýza našla konkurenty v obou oblastech, ale ne v celkovém komplexu služeb. Přímou konkurencí představují pouze dvě organizace působící v sociálních službách. Analýzou těchto konkurentů bylo zjištěno, že v rámci sociálních služeb poskytují své služby za nižší cenu než Hvězda a kapacita jejich zařízení je podobná. Také GE – matice se zabývá těmito konkurenty. V této analýze se Hvězda umístila na prvním místě, ostatní dva konkurenti se nacházejí na podobné úrovni.

Poté následovala interní analýza organizace zahrnující organizační členění, zdroje financování, hospodaření organizace a její certifikáty a licence. Pro organizaci jsou velmi důležité zdroje financování, neboť jako nezisková organizace potřebuje ke své činnosti donátory. Další částí je marketingový mix organizace, který uplatňuje. Z něho vyplývá, že má určité nedostatky, a to především v marketingové komunikaci. Organizace moc neinvestuje do marketingové komunikace, a tedy se nesnaží zlepšit propagaci a posílit povědomí o organizaci.

Poslední částí je SWOT analýza, u které je potřeba se zaměřit na slabé stránky a hrozby a snažit se jim předcházet nebo snažit se je vylepšit. Na základě slabých stránek můžeme vycházet pro sestavení akčních plánů.



## **7 PROJEKTOVÁ ČÁST MARKETINGOVÉHO PLÁNU O. S. HVĚZDA**

Projektová část se zaměřuje na tvorbu marketingového plánu o. s. HVĚZDA a jeho podrobení rizikové, časové a nákladové analýze.

### **7.1 Východiska projektu marketingového plánu o. s. HVĚZDA**

Tento projekt se zaměřuje na tvorbu marketingové plánu o. s. HVĚZDA vycházející z teoretické části, ale především z výsledků analytické části, tedy z marketingové situační analýzy obsažené v kapitole 6. Celkovou marketingovou situační analýzu uzavírá SWOT analýza, ze které vyplývají určité nedostatky. Mezi ně patří slabší propagace a povědomí o organizaci, absence poboček v jiném regionu, nedostatek finančních zdrojů. Tyto slabé stránky jsou hlavní východiska pro stanovení marketingových cílů. Pokud chce organizace poskytovat široký komplex služeb, musí se především zaměřit na vyhledávání nových zdrojů financování, což je jakožto pro neziskovou organizaci velmi důležité. Dále by organizace měla dbát na posílení image a zvýšení povědomí o organizaci pomocí marketingových nástrojů. Také má možnost rozšířit svou nabídku služeb do jiného regionu, kde je právě nedostatek těchto služeb a vytvořit zde nové pobočky nebo se také zaměřit na jiné cílové skupiny, kterým bude poskytovat vybrané služby

#### **Cíle projektu a cílová skupina**

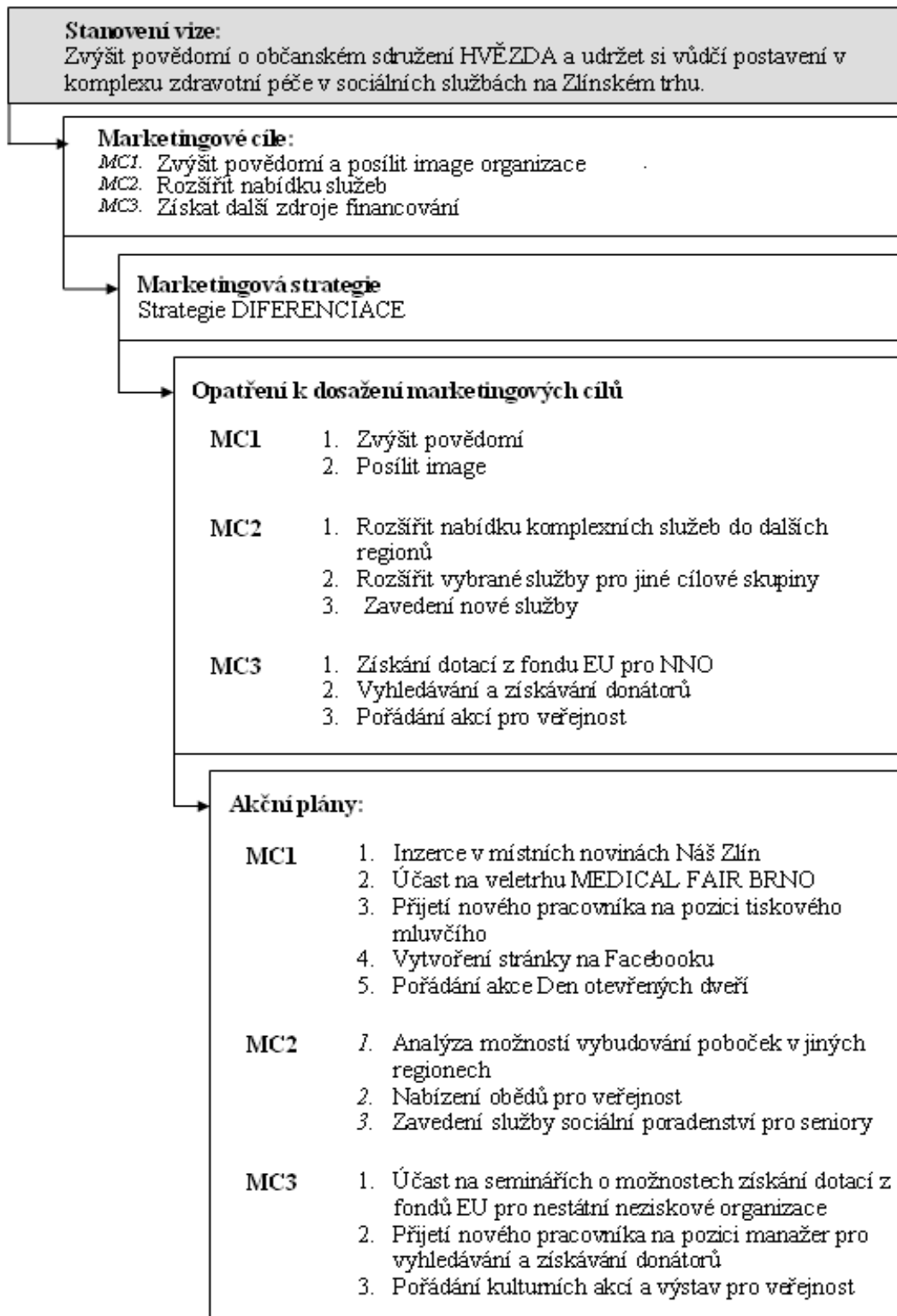
Cílem projektu je vytvořit marketingový plán organizace vycházející z navržených marketingových cílů, marketingové strategie a akčních plánů, které povedou ke splnění marketingových cílů. Také bude zahrnovat další náležitosti jako je rozpočet, kontrola, nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Cílem tohoto projektu je také poskytnut tento marketingový plán pro o. s. HVĚZDA.

**Cílovou skupinou**, na které se projekt zaměřuje, jsou:

- potenciální klienti (především lidé starší 65 let, dospělí od 27 do 64 let, kteří mají zdravotní problémy nebo nejsou schopni se sami o sebe postarat),
- veřejnost,
- donátoři.

## 7.2 Schéma strategie projektu

Na následujícím obrázku je navržena strategie projektu, která je rozpracována až po jednotlivé akční plány.



Obr. 9 Schéma strategie projektu (vlastní zpracování)

### 7.3 Marketingové cíle

Marketingové cíle musí být měřitelné, reálné, jasné a výstižné. Také musí vycházet ze strategického cíle organizace. Aby byl splněn strategický cíl, musí být splněny marketingové cíle.

Strategický cíl organizace:

- **Udržení vůdčího postavení v komplexu zdravotní péče v sociálních službách na trhu.**

Stanovené marketingové cíle organizace:

- Zvýšit povědomí a posílit image organizace.
- Rozšířit nabídku služeb.
- Získat další zdroje financování organizace.

### 7.4 Marketingová strategie

Občanské sdružení HVĚZDA nemá přesně definovanou marketingovou strategii, proto bych jí doporučila strategii diferenciaci. Tato strategie znamená odlišit se svými výrobky či službami od konkurence, a právě to platí u organizace, neboť poskytuje komplex zdravotní péče v sociálních službách, který neposkytují žádné jiné organizace v regionu.

Cílem této strategie je udržet si své postavení na trhu vůči konkurenci. Díky této strategii se snaží svými službami odlišovat od konkurence, a tak vynikat nad ostatními konkurenty. Velkou výhodou oproti konkurenci představuje právě komplex nabízených služeb a jejich nadstandardní vybavení, kvalitní komunikace mezi personálem a klientem, jejich zpětná vazba a také rozvoj lidských zdrojů.

### 7.5 Akční plány

Akční programy neboli akční plány představují navržené konkrétní aktivity k dosažení stanovených marketingových cílů. Jednotlivé akční programy obsahují další náležitosti, jako úkoly, náklady, termín a odpovědná osoba.

### 7.5.1 Akční plán MC1 1: Inzerce v místních novinách Náš Zlín

Díky inzerci v místních novinách jako je Náš Zlín může organizace zvýšit povědomí o svých službách. Organizace by měla využít tuto inzerci v místních novinách, neboť potenciální klienti se mohou zde dozvědět o novinkách z regionu a tedy i o organizaci, a tím zvýšit povědomí o existenci organizace. Právě tyto noviny Náš Zlín jsou publikovány zdarma, proto je zde větší pravděpodobnost, že starší lidé tedy senioři budou odebírat právě tento tisk. Také se jedná o velmi čtený tisk na Zlínsku.

#### Přínosy plánu:

- zlepšení propagace organizace,
- oslovení a možnost získání potenciálních klientů,
- zvýšení povědomí o organizaci.

#### Realizace plánu

Jako první činnost při realizaci tohoto akčního plánu je vyhledání ceníku inzerce Náš Zlín. Poté následuje výběr umístění a velikost inzerce, také její četnost opakování a typ inzerce (černobílá, barevná, rubriková nebo vkládaná inzerce). Poté je potřeba vypracovat podklady pro inzerci podle přesně stanovených podmínek a pak už jen předání podkladů a vyhotovení ze strany tisku.

#### Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Vyhledání ceníku a zvolení typu inzerce v měsíčníku Náš Zlín = 1 den.
2. Vypracování podkladů pro inzerci = 2 dny.
3. Vyhotovení inzerce = 4 dny, zveřejnění čtvrtletně ( 4\* za rok) = 16 týdnů = 112 dnů.

Tab. 23 Akční plán MC1 1 (vlastní zpracování)

<b>Akční plán MC1 1: Inzerce v místních novinách Náš Zlín</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Vyhledání ceníku a zvolení typu inzerce v novinách Náš Zlín 2. Vypracování podkladů pro inzerci 3. Vyhotovení a zveřejnění inzerce v novinách
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 17 týdnů = 119 dnů
<b>Odpovědná osoba</b>	Pracovník marketingu
<b>Náklady celkem</b>	Do velikosti 1/4 strany (92 x 130 mm) zdarma pro neziskové organizace (informace získané od pracovníka marketingu v měsíčníku Náš Zlín) <b>Celkem 0 Kč</b>

### 7.5.2 Akční plán MC1 2: Účast na veletrhu MEDICAL FAIR BRNO

Organizace se účastní různých seminářů a akcí, a právě tento veletrh by mohl být pro organizaci velkým přínosem. Veletrh MEDICAL FAIR BRNO je významným místem setkání domácích i zahraničních dodavatelů s poskytovateli zdravotní, rehabilitační a sociální péče. Veletrh patří do Medical Summit Brno (Týdne zdravotnictví v Brně), v jehož rámci se pořádají desítky konferencí, kongresů a seminářů na nejrůznější odborná témata. Jedná se o zdravotnický veletrh působící ve světovém řetězci MEDICA GROUP s vysokou pečeti kvality. Veletrhy jsou organizovány pod společným logem na třech světových kontinentech v Evropě, Asii a Americe. (Veletrhy Brno, ©2011) Díky tomuto veletrhu může organizace zmapovat svou konkurenci, ale zároveň posílit svou image a zvýšit své povědomí.

Tab. 24 Informace o veletrhu (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno, ©2011)

Veletrh MEDICAL FAIR BRNO	
Termín konání	16. – 19. 10. 2012
Místo	Brno – Výstaviště
Počet firem	200
Výstavní plocha	6090 m <sup>2</sup>
Počet návštěvníků v roce 2011	9471

#### Přínosy plánu:

- prezentace organizace na veletrhu,
- zmapování konkurence,
- zjištění novinek a pokroků v rámci zdravotní a sociální péče,
- možnost spolupráce s novými dodavateli.

#### Realizace plánu a průzkum

Aby se organizace mohla účastnit tohoto veletrhu, musí si nejprve podat přihlášku k účasti. Veletrh je rozdělen na odborné sekce týkající se daného tématu jako je zdravotnická technika, chráněné díly atd. Organizace by patřila do sekce Pro Váš úsměv, do kterého spadají prezentace nevládních neziskových organizací sociálního zaměření. Tato přihláška se vyplní přes internet, kde organizace vyplní základní informace a zvolí vybraný typ výstavní plochy. Před účastí na veletrhu je potřeba připravit prezentaci organizace a propagační materiály jako jsou vizitky a brožury. Poté už jen stačí účastnit se daného veletrhu. V následující tabulce je uveden ceník výstavních ploch a speciálních balíčků.

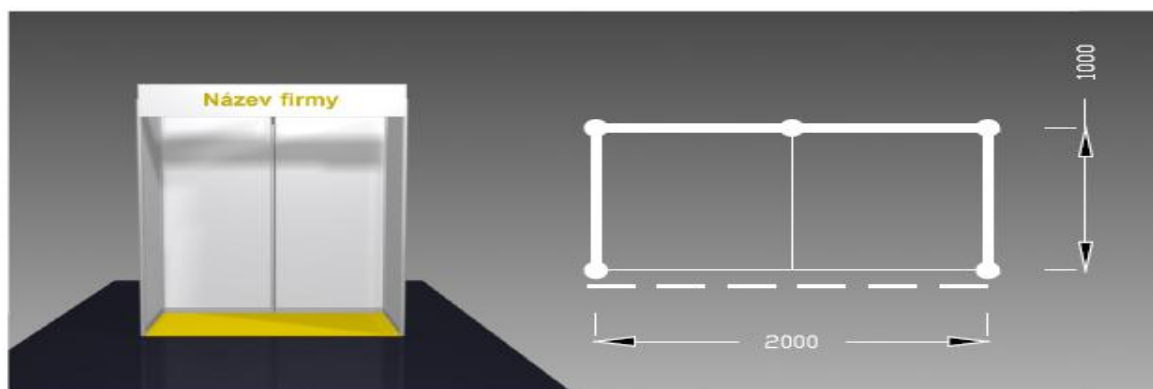
Tab. 25 Ceník výstavních ploch (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno, ©2011)

Ceník výstavních ploch							
Typ expozice	U1	U2	U2E	U3	U3E	U4	U4E
Velikost stánku	1m <sup>2</sup>	2m <sup>2</sup>	2m <sup>2</sup>	4m <sup>2</sup>	4m <sup>2</sup>	6m <sup>2</sup>	6m <sup>2</sup>
Celková cena bez DPH v Kč	1 490	2 920	7 820	5 250	10 150	7 530	12 430

Protože jde o neziskovou organizaci, je třeba zvolit takový typ výstavní plochy, který nebude tak moc nákladný. Pro organizaci bych navrhovala druhý typ expozice. Níže jsou uvedeny údaje o tomto typu expozice.

Typová expozice – TYP U2, 2 x 1 m, celková cena 2 920 Kč + DPH

Cena obsahuje: výstavní plochu 2 m<sup>2</sup>, technický poplatek, výstavbu expozice, základní grafiku na límeček expozice (nápis do 15 písmen), koberec, denní úklid expozice, uvedení základních údajů ve veletržním katalogu a v informačním systému ELIS, 2x průkaz pro montáž a demontáž, 2x vystavovatelský průkaz. (Veletrhy Brno, ©2011)



Obr. 10 Typ expozice U2 (Veletrhy Brno, ©2011)

Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Vyplnění přihlášky = 1 den.
2. Příprava prezentace a návrh propagačních předmětů = 2 dny.
3. Tisk vizitek + tisk brožur = expedice 3dny a doprava 2 dny = celkem 5 dnů.
4. Účast na veletrhu = 4 dny.

Tab. 26 Akční plán MC1 2 (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno ©2011 ;  
Web2Print, 2012)

<b>Akční plán MC1 2: Účast na veletrhu MEDICAL FAIR BRNO</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Vyplnění přihlášky 2. Příprava prezentace a návrh propagačních předmětů 3. Tisk vizitek + tisk brožur 4. Účast na veletrhu
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 12 dnů
<b>Odpovědná osoba</b>	Předseda Kontrolní komise a pracovník marketingu
<b>Náklady celkem</b>	<b>Cena výstavního stánku</b> = 2 920 Kč bez DPH. Celkem 3 328,8 Kč s DPH <b>Tisk brožur:</b> 100 ks * 15,03 Kč / ks bez DPH = Celkem 1 503,48 Kč bez DPH. Celkem 1 804,18 Kč s DPH <b>Tisk vizitek:</b> 200 ks * 2,27 Kč / ks bez DPH = Celkem 453,62 Kč bez DPH. Celkem 544,35 Kč s DPH <b>Výstavní stánek + tisk brožur, vizitek = celkem 5 677,33 Kč</b>

### 7.5.3 Akční plán MC1 3: Přijetí nového pracovníka na pozici tiskového mluvčího

Z analýzy marketingové komunikace, kterou organizace uplatňuje, bylo zjištěno, že organizace nemá svého tiskového mluvčího, veškeré činnosti v oblasti marketingu vykonává předseda kontrolní komise a jeho asistentka, a proto je potřeba najmout nového pracovníka na pozici tiskového mluvčího, Tento pracovník by pomohl s marketingem a dalšími činnostmi organizace. Mezi jeho hlavní činnosti by patřily:

- publikace novin a informačních tabulí organizace,
- správa internetových stránek, Facebooku a jejich aktualizace,
- pomoc při organizaci seminářů a přednášek,
- propagace organizace v médiích a posilování její image.

Právě jednou ze slabých stránek organizace je chybějící ceník služeb na jejich webových stránkách, což je pro potenciálního klienta nevýhodné, neboť nemůže srovnat cenu s konkurencí. Proto právě tuto činnost tedy aktualizaci webových stránek by měl na starosti tento nový pracovník, který by zároveň doplnil chybějící ceník pro lepší informovanost zájemců a jejich spokojenost.

#### Přínosy plánu:

- zefektivnění práce,

- zlepšení image organizace,
- zlepšení komunikace s veřejností.

### Realizace plánu

Nejprve si organizace musí stanovit požadavky na nového pracovníka na tiskového mluvčího. Po stanovení požadavků následuje zveřejnění inzerátu do vybraného časopisu, novin či na internetové stránky. Po obdržení životopisů a motivačních dopisů od uchazečů, může organizace zahájit osobní pohovory s vybranými uchazeči a vybrat toho nejvhodnějšího na danou pozici. Po vybrání uchazeče následuje nástup pracovníka do zaměstnání.

#### Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Stanovení požadavků = 1 den.
2. Podání inzerátů = 14 dnů.
3. Výběr životopisů, motivačních dopisů + 4. Osobní pohovory = 5 dnů.
5. Výběr uchazeče = 2 dny.

*Tab. 27 Akční plán MC1 3 (vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC1 3: Přijetí nového pracovníka na pozici tiskového mluvčího</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Stanovení požadavků na uchazeče 2. Podání inzerátu 3. Získání životopisů a motivačních dopisů od uchazečů 4. Zahájení osobních pohovorů 5. Výběr uchazeče 6. Nástup pracovníka do zaměstnání
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 22 dnů, nástup pracovníka následující měsíc (na 1 rok)
<b>Odpovědná osoba</b>	Ředitelka organizace a předseda Kontrolní komise
<b>Náklady celkem</b>	Úkoly = 1 000 Kč Nástupní plat na poloviční úvazek 8 000 Kč <b>Celkem 9 000 Kč</b>

#### 7.5.4 Akční plán MC1 4: Vytvoření stránky na Facebooku

V dnešní době vzniká spousta nových sociálních sítí, která jsou velmi oblíbená pro komunikaci s ostatními. Jendou z nich je i právě sociální síť Facebook, která nabízí spoustu možností, a to například vytvoření své vlastní stránky či profilu. Žijeme v moderní době, kdy vznikají nové a efektivnější technologie, a proto by se každá organizace měla přizpůsobit novým trendům, a to se týká i organizace HVĚZDA. Organizace sice svůj profil na



Facebooku má, ale je poměrně nezajímavý a zastaralý, a proto by měla tuto situaci vylepšit. Nově vytvořený profil by obsahoval informace o organizaci, fotogalerii z různých kulturních akcí pořádaných pro seniory a také fotky zařízení organizace. Dále by nabízel pozvánky na výstavy a další kulturní akce, semináře a přednášky. Je to dobrý způsob komunikace s veřejností a také možnost zpětné vazby při dotazech prostřednictvím zpráv na facebooku či chatu. Tento nástroj komunikace povede ke zlepšení informovanosti a povědomí o organizaci a jejich službách.

### **Přínosy plánu:**

- moderní způsob propagace organizace,
- zvýšení informovanosti veřejnosti o organizaci,
- bezplatná forma propagace,
- široká nabídka funkcí prostřednictvím Facebooku např. vytváření pozvánek
- možnost zpětné vazby od veřejnosti.

### **Realizace plánu**

Provedení tohoto plánu není téměř náročné. Nejprve se musí vytvořit stránka organizace na Facebooku, poté už jen stačí doplnit základní informace o organizaci, fotografie uskutečněných kulturních akcí, fotky zařízení, různé události, pozvánky na pořádané akce atd. Nakonec je potřeba průběžně doplňovat stránku novými informacemi.

### Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Vytvoření stránky na Facebooku = 1 den.
2. Doplnění informací o organizaci a dalších událostí = v průběhu roku.

*Tab. 28 Akční plán MC1 4(vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC1 4: Vytvoření stránky na Facebooku</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Vytvoření stránky na Facebooku 2. Doplnění informací o organizaci a dalších událostí
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 1 den, doplnění informací v průběhu roku
<b>Odpovědná osoba</b>	Tiskový mluvčí
<b>Náklady celkem</b>	Celkem 0 Kč

### 7.5.5 Akční plán MC1 5: Pořádání akce Den otevřených dveří organizace

V dnešní době organizace a instituce pořádají různé akce pro veřejnost, mezi ně patří i Den otevřených dveří. Je to dobrý nástroj, jak seznámit veřejnost s organizací a jejími službami. Veřejnost má možnost si prohlédnout veškerá zařízení, získat informace o jejich službách, a třeba se i stát potenciálním klientem či doporučit organizaci svým známým. Tento akční plán by zahrnoval nejen prohlídku a poskytnutí informací, ale také nabídl menší dárek pro každého návštěvníka, a to ve formě keramiky vytvořené klienty organizace. Tento menší dárek je určitá forma podpory prodeje a zároveň si organizace posiluje svou image.

#### Přínosy plánu:

- zviditelnění organizace,
- možnost oslovit potenciální klienty,
- zlepšit image organizace,
- přímá komunikace s návštěvníky a možnost získat zpětnou vazbu.

#### Realizace plánu

Nejprve je potřeba naplánovat Den otevřených dveří, tedy vytvořit návrh pořádané akce. Tento návrh by zahrnoval datum akce, místo a jakým způsobem akce proběhne (náplň akce). Po sestavení návrhu následuje propagace této akce, a tím i zviditelnění organizace poskytující široký komplex služeb. Forma propagace by měla být co nejlevnější, proto doporučuji využít propagaci ve formě plakátů, letáků a také vytvoření pozvánky prostřednictvím Facebooku. Potom následuje příprava a design plakátů a letáků, tisk a jejich roznoš po městě za pomoci dobrovolníků či některého z pracovníků organizace. Nakonec už jen samotná realizace této akce.

#### Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Návrh pořádané akce (místo, datum a náplň akce) = 1 den.
2. Příprava a design = 1 den, tisk = expedice 3 dny + doprava 2 dny, celkem 6 dnů.
3. Roznoš letáků a plakátů = 7 dnů.
4. Vytvoření pozvánky na Facebooku = 1 den.
5. Realizace akce = 1 den.

Tab. 29 Akční plán MC1 5 (vlastní zpracování)

<b>Akční plán MC1 5: Pořádání akce Den otevřených dveří organizace</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Návrh pořádné akce (místo, datum a náplň akce) 2. Příprava, design a tisk letáků a plakátů 3. Roznos letáků a plakátů 4. Pozvánka na Facebooku 5. Realizace akce
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 16 dnů
<b>Odpovědná osoba</b>	Pracovník marketingu, roznos dobrovolníci či pracovník organizace
<b>Náklady celkem</b>	Příprava a design = 0 Kč <b>Tisk plakátů</b> = 50 ks * 2,43 Kč / ks bez DPH = Celkem 121,35 Kč bez DPH. <b>Celkem 145,62 Kč s DPH.</b> <b>Tisk letáků</b> = 150 ks * 1,26 Kč / ks bez DPH = Celkem 188,51 Kč bez DPH. <b>Celkem 226,21 Kč s DPH</b> <b>Dohromady celkem = 371,83 s DPH (Web2Print, 2012)</b>

### 7.5.6 Akční plán MC2 1: Analýza možností vybudování poboček v jiných regionech

Organizace má pracoviště ve Zlíně a Zlíně-Malenovicích, tedy má celokrajskou působnost. Zde ve Zlínském kraji poskytuje svým klientům komplex zdravotní péče v sociálních službách a právě jednou ze slabých stránek je poskytování těchto služeb pouze ve Zlínském kraji. Protože je o tyto služby velký zájem a poptávka po těchto službách převyšuje nabídku, mohla by organizace rozšířit nabídku služeb do dalších regionů. Protože se jedná o analýzu možností vybudování poboček, bude tento akční plán zahrnovat jednotlivé dílčí úkoly, které povedou k naplnění tohoto plánu.

#### Přínosy plánu:

- zmapování konkurence v jiném regionu v rámci sociálních a zdravotních služeb,
- zjištění poptávky po službách,
- možnost získat a oslovit potenciální klienty,
- spolupráce s městy, obcemi z jiných regionů.

#### Realizace plánu:

Tento akční plán zahrnuje dílčí úkoly, které je potřeba vymezit, abychom mohli zjistit možnosti realizace plánu. Mezi ně patří:

- Prvním úkolem je zmapování konkurence ve vybraném regionu prostřednictvím internetu a poskytnutí údajů z Krajského úřadu o seznamu zařízení poskytující sociální a zdravotní služby v daném regionu.
- Po zmapování konkurence, by se organizace zaměřila na „bílá místa“, tedy kde chybí zařízení poskytující tyto služby. Na tomto místě by byl proveden průzkum mezi potenciálními klienty o potřebnosti služby v regionu. Díky tomuto průzkumu bude zjištěna poptávka po daných službách. Do tohoto průzkumu může organizace zapojit dobrovolníky nebo oslovit obce a města daného regionu a pomoci při průzkumu.
- Dalším úkolem je zjistit volný pozemek či pronájem budovy, kde by mohla být zřízena pobočka. Tyto informace budou zjištěny na obecním či městském úřadě.
- Po zjištění umístění pobočky je důležité také zajistit zdroje financování pro tuto pobočku. Jednou z možností je požádat město o poskytnutí dotace či možnost dotace z fondů EU.
- Dalším úkolem je zjištění a vyčíslení předběžných nákladů na realizaci pobočky, což bude mít za úkol odpovědný pracovník analýzy akčního plánu.
- Realizace a vyhotovení analýzy akčního plánu.

#### **Návrh časového plánu na vytvoření analýzy možností vybudování poboček**

1. – 2. týden: Zmapování konkurence ve vybraném regionu.
3. – 4. týden: Průzkum o potřebnosti služby v regionu (zjištění poptávky po službách).
4. – 6. týden: Zjištění volného pozemku či pronájmu budovy – umístění pobočky.
6. – 8. týden: Zjistit zdroje financování.
8. – 11. týden: Zjištění a vyčíslení předběžných nákladů na realizaci pobočky.
11. – 12. týden: Konečné vypracování analýzy akčního plánu.

Tab. 30 Akční plán MC2 1 (vlastní zpracování)

<b>Akční plán MC2 1: Analýza možností vybudování poboček v jiných regionech</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Zmapování konkurence v regionu 2. Průzkum o potřebnosti služby v regionu (zjištění poptávky po daných službách) 3. Zjištění volného pozemku či pronájmu budovy – umístění pobočky 4. Zjistit zdroje financování 5. Zjištění a vyčíslení předběžných nákladů na realizaci pobočky 6. Konečné vypracování analýzy akčního plánu
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 12 týdnů
<b>Odpovědná osoba</b>	Pracovník marketingu
<b>Náklady celkem</b>	Náklady na tento akční plán nejsou konkrétně vyčísleny, protože to bude úkol zodpovědného pracovníka v rámci plnění pracovních povinností, tzn. stávajícího platu a nejde tedy o navýšení nákladů. <b>Celkem 0 Kč</b>

### 7.5.7 Akční plán MC2 2: Nabízení stravovací služby pro veřejnost

Každá organizace se snaží neustále zdokonalovat své služby a rozšiřovat svou nabídku služeb. Organizace nabízí široký komplex služeb, což je její velké pozitivum, ale měla by se také zaměřit na služby, které by mohli využívat nejen klienti organizace, ale také široká veřejnost. Taková služba, která by byla zaměřená i na jiné cílové skupiny, je právě nabízení obědů pro veřejnost, tedy nejen pro seniory či sociálně znevýhodněné občany. Díky této službě může organizace získat nové klienty v rámci stravovacích služeb, nabídnout ostatním lidem stravovat se v jejich jídelně, a tak rozšířit své služby pro veřejnost, a tím také obdržet další finance pro organizaci

#### Přínosy plánu:

- získat novou cílovou skupinu,
- získat další zdroje financování organizace,
- vyhlédnout a oslovit potenciální klienty.

#### Realizace plánu:

Provedení tohoto akčního plánu začíná návrhem, designem a vytvořením informačního letáku o poskytování stravovacích služeb ve formě obědů. Dále následuje tisk letáků a doprava od firmy. Tento informační leták bude roznesen pracovníky či dobrovolníky organizace do Nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně, kde je větší pravděpodobnost pobytu seniorů a

také na sídliště, kde bydlí většina rodin. Tato služba je samozřejmě vhodná pro seniory, ale cílovou skupinou je právě široká veřejnost. Na Facebooku bude zveřejněna tato nabídka služby a také na webových stránkách. Poté následuje realizace služby.

Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Návrh, design a vytvoření informačního letáku = 1 den.
2. Tisk letáků a doprava = expedice do 4 pracovních dnů + 2 dny doprava, zdarma po ČR.
3. Zajištění a roznoš letáků (nemocnice a sídliště) = v průběhu roku.
4. Zveřejnění nabídky služby na Facebooku a webových stránkách = 1 den.
5. Realizace služby = poskytování obědů pro veřejnost od června do konce roku

*Tab. 31 Akční plán MC2 2 (vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC2 2: Nabízení stravovací služby pro veřejnost (seniory)</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Návrh, design a vytvoření informačního letáku o poskytování stravovacích služeb ve formě obědů 2. Tisk letáků a doprava 3. Zajištění a roznoš letáků (nemocnice a sídliště) 4. Zveřejnění nabídky služby na Facebooku a webových stránkách 5. Realizace služby
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 8 dnů, poskytování služby bude probíhat od června do konce roku
<b>Odpovědná osoba</b>	Asistentka předsedy Kontrolní komise a dobrovolníci pro roznoš letáků
<b>Náklady celkem</b>	1 250 ks * 1,244 Kč/ks = cena 1 555 Kč bez DPH. <b>Celkem = 1 866 Kč s DPH.</b> (Web2Print, 2012) V rámci realizace služby by nemělo dojít k navýšení nákladů, neboť počet obědů je vždy vyšší než počet strážníků, v případě velké poptávky po obědech v průběhu roku se náklady mohou o trochu zvýšit, ale budou vyrovnány zaplacením obědu od zájemců, jejichž cena bude vyšší než cena pro klienty.

### 7.5.8 Akční plán MC2 3: Zavedení služby sociální poradenství pro seniory

Každé organizace zabývající se sociálními a zdravotními službami, by měla poskytovat svým klientům poradenství při nesnázích a problémech, které nedokáže klient sám vyřešit. Organizace poskytuje své služby právě seniorům, těžce nemocným či zdravotně postiženým klientům, kteří nejsou schopni vyřešit všechny problémy sami, proto by tato služba byla velmi vhodná pro seniory, kteří se nacházejí v podobné situaci. Tato služba by se tedy zaměřila na klienty organizace, ale také na ostatní seniory a poskytla jim poradenství. Toto

sociální poradenství by zahrnovalo především pomoc při vyplňování dokumentů týkající se různých příspěvků na péči, žádosti a další dokumenty. Dále poskytování informací o sociálních službách, komunikace s rodinnými příslušníky, poskytování rad z oblasti sociální péče, pomoci klientovi zlepšit jeho komunikaci a další aktivity. Tyto služby budou poskytovány zdarma.

### **Přínosy plánu:**

- zlepšení komunikace se seniory a pomoci při nesnázích,
- pomoci i jiným seniorům a možnost získat nové klienty,
- eliminace chyb při vyplňování dokumentů a uzavírání smluv.

### **Realizace plánu**

Provedení tohoto akčního plánu začíná návrhem a sepsáním náplně služby sociálního poradenství pro seniory, tedy co vše by daný pracovník měl mít v náplni své práce a jaké služby bude svým klientům poskytovat. Poté následuje přidělení sociální pracovníce, která bude mít na starosti tuto službu seniorům. Pak už jen zveřejnění nabízené služby pro seniory na webových stránkách a na Facebooku.

### Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Návrh a sepsání náplně služby sociálního poradenství pro seniory = 4 dny.
2. Přidělení sociální pracovníce = 2 dny.
3. Zveřejnění nabízené služby pro seniory na webových stránkách a na Facebooku = 1 den.
4. Realizace služby = od května do konce roku.

*Tab. 32 Akční plán MC2 3 (vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC2 3: Zavedení služby sociálního poradenství pro seniory</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Návrh a sepsání náplně služby sociálního poradenství pro seniory 2. Přidělení sociální pracovníce 3. Zveřejnění nabízené služby pro seniory na webových stránkách a na Facebooku
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 7 dnů, poskytování služby bude probíhat od května do konce roku
<b>Odpovědná osoba</b>	Ředitelka organizace a sociální pracovníce
<b>Náklady celkem</b>	<b>Celkem 0 Kč</b>

### **7.5.9 Akční plán MC3 1: Účast na seminářích o možnostech získání dotací z fondů EU pro nestátní neziskové organizace**

Občanské sdružení Hvězda je nezisková organizace, proto je závislá na svých donátorech a jejich poskytnutých dotacích. Organizace má vícezdrojové financování, a to především ve formě dotací. Právě dotace jsou pro organizaci velmi důležité a jejich získání je také složité a náročné. Proto tento akční plán se zaměřuje na jednu ze slabých stránek firmy a to jsou zdroje financování. Jednou z možností jsou také dotace od EU a právě díky účasti na seminářích o možnostech získání dotací z fondů EU pro NNO mohou získat zajímavé a přínosné informace. Tento seminář je určen přímo pro NNO, které jsou ve stejné situaci jako organizace a cílem je poskytnout rady, jak žádat o dotace z EU.

Semináře vznikly ve spolupráci Národního orgánu pro koordinaci (NOK) a jednotlivých Řídících orgánů (ŘO), jehož náplní je školit žadatele a příjemce evropských dotací o dané problematice. Projekt je financován z prostředků Operačního programu Technická pomoc (OPTP). Jedná se o projekt probíhající od ledna 2012 až do ledna 2013, který zahrnuje 300 seminářů pro žadatele a příjemce dotací konajících se ve všech krajských městech. Přednášející budou z řad odborníků s praktickými zkušenostmi z dané oblasti. Účast na seminářích je pro všechny zájemce zdarma. (Fondy evropské unie, 2012)

#### **Přínosy plánu:**

- získat nové informace a rady, jak správně zažádat o dotace z EU,
- proškolení a vzdělávání v oblasti dotací a financování,
- komunikace s odborníky a poskytnutí zpětné vazby,
- možnost získat dotace od EU.

#### **Realizace plánu**

Pokud se organizace zúčastní daného semináře, je potřeba splnit tyto úkoly. Jako první si musí podat registrační přihlášku na vybraný seminář. Ve Zlíně jsou naplánovány celkem 2 semináře, které se konají 18. 4 a 25. 4. 2012. Uzávěrka přihlášek je vždy deset dní před datem konání semináře. Tato přihláška se vyplní přes internet a následně bude obdržen potvrzovací e-mail o úspěšné registraci. Kapacita každého semináře je 30 účastníků. Je to velmi jednoduché a také bezplatné. Poté už jen organizace obdrží přesné informace o semináři v podobě pozvánky. Organizace si může připravit dotazy, které by se chtěla zeptat odborníků. Nakonec už jen zbývá účast na semináři v daném termínu.



Tab. 33 Akční plán MC3 1 (vlastní zpracování)

<b>Akční plán MC3 1: Účast na seminářích o možnostech získání dotací z fondů EU pro nestátní neziskové organizace</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Podání registrační přihlášky na vybraný seminář 2. Příprava na seminář ve formě připravených dotazů 3. Účast na semináři
<b>Časová náročnost</b>	Podání přihlášky, příprava dotazů a účast = 4 dny
<b>Odpovědná osoba</b>	Ředitelka organizace a předseda Kontrolní komise
<b>Náklady celkem</b>	<b>Celkem 0 Kč</b>

#### 7.5.10 Akční plán MC3 2: Přijetí nového pracovníka na pozici manažer pro vyhledávání a získávání donátorů

Organizace má své stálé donátory jako je statutární město Zlín, Zlínský kraj, Ministerstvo zdravotnictví a Ministerstvo práce a sociálních věcí a další donátoři. Přesto je zde hrozba ztráty některého z donátorů a neposkytnutí dotací, proto by organizace měla hledat nové cesty, jak získat nové donátory, a tím zabezpečit zdroje financování.

Tento akční plán má najít nové zdroje financování, a to díky novému pracovníkovi na pozici manažer, který bude mít na starosti vyhledávání a získávání donátorů. Tento manažer musí vlastnit řadu dovedností, které dokáže aplikovat v praxi. Musí tedy umět komunikovat, přesvědčovat, příjemně vystupovat a motivovat potencionální donátory k finanční podpoře organizace. V organizaci právě tento pracovník chybí, který by vyhledával nové donátory pro financování organizace.

#### **Přínosy plánu:**

- vytipování potenciálních donátorů,
- možnost najít nové donátory,
- možnost získat dlouhodobou podporu financování od nových donátorů,
- zlepšit financování organizace.

#### **Realizace plánu**

Zprvu je potřeba stanovit požadavky na nového pracovníka na pozici manažer pro vyhledávání a získávání donátorů. Po stanovení požadavků musí organizace zadat inzerát do vybraného časopisu, novin či na internetové stránky. Jakmile získá životopisy a motivační

dopisy od uchazečů, může provést osobní pohovor s vybranými uchazeči a vybrat toho nejvhodnějšího na danou pozici. Po vybrání uchazeče následuje nástup pracovníka do zaměstnání.

Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Stanovení požadavků = 1 den.
2. Podání inzerátů = 14 dnů.
3. Výběr životopisů, motivačních dopisů + 4. Osobní pohovory = 4 dny.
5. Výběr uchazeče = 2 dny.
6. Nástup pracovníka do zaměstnání = následující měsíc (na 1 rok).

*Tab. 34 Akční plán MC3 2 (vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC3 2: Přijetí nového pracovníka na pozici manažer pro vyhledávání a získávání donátorů</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Stanovení požadavků na uchazeče 2. Podání inzerátu 3. Získání životopisů a motivačních dopisů od uchazečů 4. Provedení osobních pohovorů 5. Výběr uchazeče 6. Nástup pracovníka do zaměstnání
<b>Časová náročnost</b>	Celkem = 22 dnů, nástup pracovníka následující měsíc (na 1 rok)
<b>Odpovědná osoba</b>	Ředitelka organizace a předseda Kontrolní komise
<b>Náklady celkem</b>	Úkoly = 1 000 Kč Nástupní plat na poloviční úvazek = 9 000 Kč <b>Celkem 10 000 Kč</b>

### 7.5.11 Akční plán MC3 3: Pořádání kulturních akcí a výstav pro veřejnost

Další možností, jak zabezpečit a vylepšit zdroje financování, je také pořádání kulturních akcí a výstav pro veřejnost. Organizace poskytuje svým klientům široký komplex služeb a také se snaží zapojit své klienty do různých aktivit. Připravuje pro ně kulturní program plný výstav a výletů. Do tohoto akčního plánu by organizace mohla zapojit samotné klienty, a to v podobě hudebního vystoupení seniorů nebo také v podobě výstavy keramiky vytvořené klienty organizace. Tyto pořádané akce či výstavy budou přístupné pro širokou veřejnost, která může organizaci podpořit ve formě vstupného či si zakoupit keramický výrobek.

**Přínosy plánu:**

- zviditelnit organizaci,
- získat finance prodejem výrobku,
- získat finance ze vstupného.

**Realizace plánu**

Nejprve je potřeba naplánovat kulturní akci či výstavu keramiky, tedy kdy se bude konat, kde a jaký bude program. Po vypracování a sestavení celkového programu akce následuje její zveřejnění, a to v podobě letáků, neboť je tento nástroj propagace levnější než např. při použití reklamy v rádiu. Jedná se o neziskovou organizaci, proto musí hledat takové formy propagace, které nebudou stát tolik peněz. Tento plán tedy zahrnuje přípravu, design a tisk letáků. Další formou propagace dané akce může být i vytvoření pozvánky na Facebooku. Nakonec následuje realizace kulturní akce či výstavy.

Časový plán jednotlivých úkolů:

1. Vypracování a sestavení programu akce na celý rok = 14 dnů.
2. Příprava, design = 4 dny, tisk letáků = expedice 3 dny + doprava 2 dny, celkem = 9 dnů.
3. Roznos a vylepení letáků = 7 dnů.
4. Pozvánka na Facebooku = 1 den.
5. Realizace kulturní akce či výstavy = v průběhu roku.

*Tab. 35 Akční plán MC3 3 (vlastní zpracování)*

<b>Akční plán MC3 3: Pořádání kulturních akcí a výstav pro veřejnost</b>	
<b>Úkoly</b>	1. Vypracování a sestavení programu akce 2. Příprava, design a tisk letáků 3. Roznos a vylepení letáků 4. Pozvánka na Facebooku 5. Realizace kulturní akce či výstavy
<b>Časová náročnost</b>	Celkem 18 dnů, realizace kulturní akce či výstavy v průběhu roku
<b>Odpovědná osoba</b>	Pracovník marketingu a asistentka ředitele
<b>Náklady celkem</b>	Příprava a design letáků = 0 Kč Tisk letáků = 1000 ks * 0,68 Kč / ks bez DPH, celkem 676,11 Kč <b>Celkem 811,33 Kč s DPH (Web2Print, 2012)</b>

## 7.6 Rozpočet

Rozpočet organizace na marketingový plán pro rok 2012 byl po konzultaci s předsedou Kontrolní komise o. s. HVĚZDA, stanoven ve výši 200 000 Kč. Je to maximální částka, kterou může organizace poskytnout ze svého celkového rozpočtu na jednotlivé akční plány.

Předpokládané náklady na akční plány budou činit cca 189 000 Kč, z čehož vyplývá, že organizace bude mít rezervu ve výši 11 000 Kč na neočekávané náklady. V následující tabulce jsou uvedeny předpokládané náklady na marketingový plán sestavený na 1 rok.

Tab. 36 Náklady na marketingový plán (vlastní zpracování)

Marketingový plán	
Akční plány	Předpokládané náklady
Akční plán MC1 1	0 Kč
Akční plán MC1 2	5 677,33 Kč
Akční plán MC1 3	$(11 * 8\ 000 + 1000) = 89\ 000$ Kč
Akční plán MC1 4	0 Kč
Akční plán MC1 5	371,83 Kč
Akční plán MC2 1	0 Kč
Akční plán MC2 2	1 866 Kč
Akční plán MC2 3	0 Kč
Akční plán MC3 1	0 Kč
Akční plán MC3 2	$(10 * 9\ 000 + 1\ 000) = 91\ 000$ Kč
Akční plán MC3 3	811,33 Kč
<b>Náklady celkem</b>	<b>188 726,49 Kč</b>

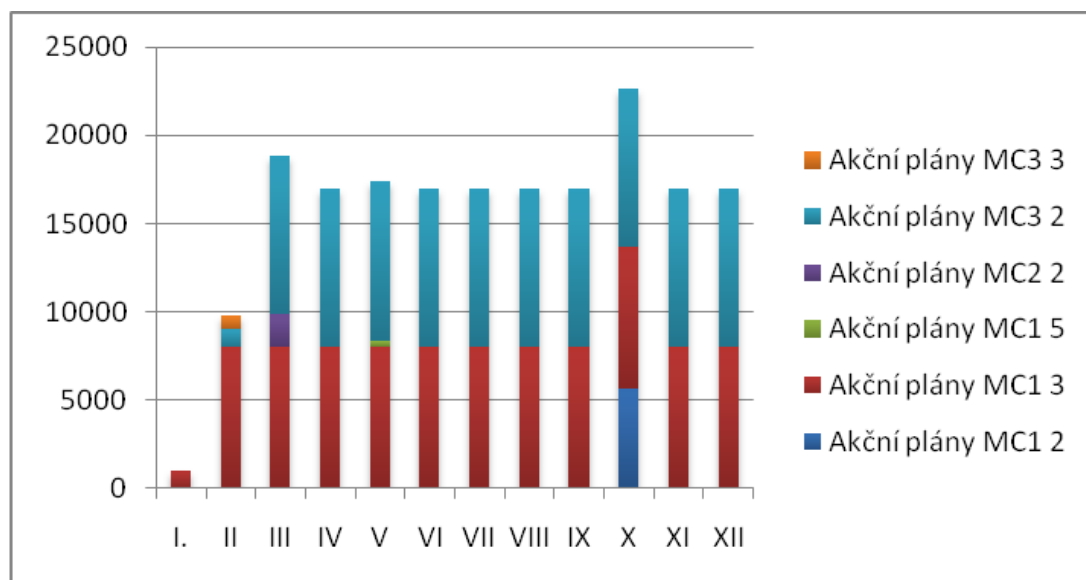
## 7.7 Nákladová analýza

V rozpočtu byly vypočítány předpokládané náklady na jednotlivé akční plány a jejich celkový rozpočet potřebný na marketingový plán. Nákladová analýza se podrobněji zaměřuje na rozčlenění nákladů do jednotlivých měsíců a na jejich kumulativní nárůst. V následující tabulce jsou zaznamenány měsíční náklady v Kč jednotlivých akčních plánů.

Tab. 37 Měsíční náklady v Kč jednotlivých akčních plánů (vlastní zpracování)

Akční plány											
Měsíce	MC1 1	MC1 2	MC1 3	MC1 4	MC1 5	MC2 1	MC2 2	MC2 3	MC3 1	MC3 2	MC3 3
I.	-	-	1 000	-	-	-	-	-	-	-	-
II	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	1000	811,33
III	-	-	8 000	-	-	-	1 866	-	-	9 000	-
IV	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
V	-	-	8 000	-	371,8	-	-	-	-	9 000	-
VI	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
VII	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
VIII	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
IX	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
X	-	5 677	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
XI	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
XII	-	-	8 000	-	-	-	-	-	-	9 000	-
<b>Celkem</b>	0	5 677	89 000	0	371,8	0	1 866	0	0	91000	811,33

Níže uvedený obrázek znázorňuje grafické zobrazení nákladů akčních plánů. Do tohoto grafu nebyly zahrnuty akční plány, které tvoří nulové náklady.

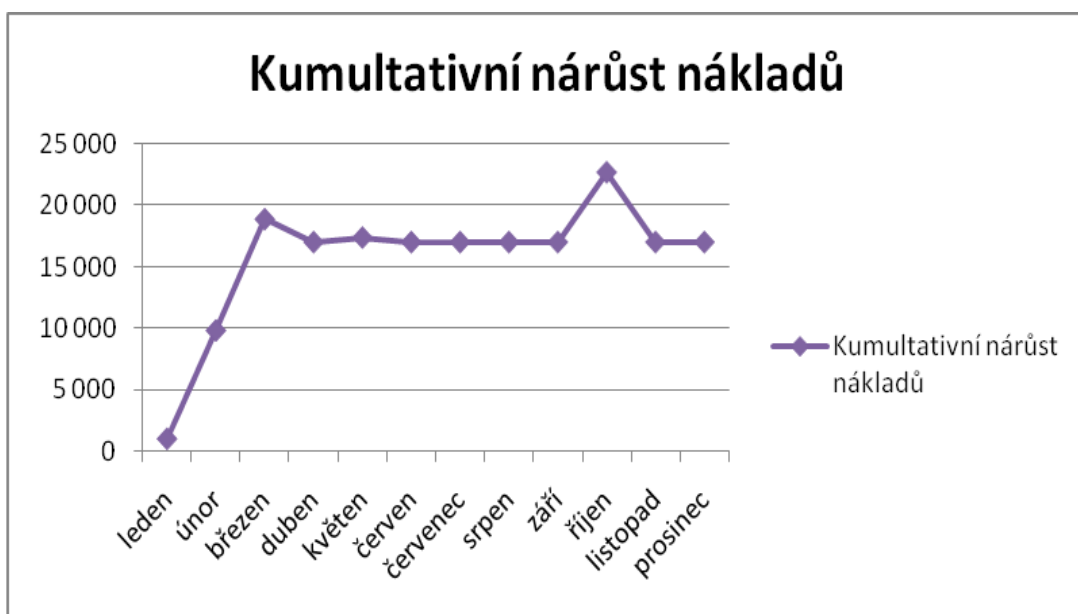


Obr. 11 Znázornění měsíčních nákladů akčních plánů (vlastní zpracování)

Z uvedené tabulky a grafu vyplývá, že nejvíce finančně náročný měsíc bude říjen, neboť musíme zaplatit oba dva přijaté pracovníky, ale také v tomto měsíci bude probíhat veškerá

v Brně, který nese sebou investice ve výši 5 677 Kč. Nejméně finančně nákladný měsíc je leden, který zahrnuje pouze náklady ve výši 1 000 Kč. Jinak můžeme vidět, že některé akční plány nenesou sebou žádné náklady, což jakožto pro neziskovou organizaci závislou na donátorech je velmi pozitivní.

V tomto případě se jedná o náklady explicitní, ale existují ještě náklady implicitní, tedy náklady obětované příležitosti. Tyto náklady představují zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do realizace marketingového plánu a vykonávají dané úkoly v rámci pracovních povinností. Tyto náklady nejsou do projektu zahrnuty, neboť jsou zanedbatelné. Následující graf znázorňuje kumulativní nárůst nákladů v jednotlivých měsících.



Obr. 12 Kumulativní nárůst nákladů (vlastní zpracování)

Také kumulativní nárůst nákladů v jednotlivých měsících znázorňuje, že nárůst nákladů začíná v lednu, poté náklady poklesnou a dlouho se drží na stejné úrovni až do měsíce říjen. Poté poklesnou a zase se dostanou na stejnou úroveň.

## 7.8 Časová analýza

Součástí marketingového plánu je i časová analýza projektu. Marketingový plán je vypracován na jeden rok, proto je potřeba sestavit časový harmonogram pro jednotlivé akční plány a jejich podpůrné činnosti, a také zjistit nejkratší možnou dobu realizace daného projektu pomocí metod CPM.

### 7.8.1 Metoda CPM

Časová analýza je zpracována pomocí metody CPM. Jedná se o deterministickou metodu, která spočívá v tom, že doba trvání všech činností je pevně daná a neuvažuje se o možnostech jejich změny. Cílem této analýzy je vymežit strukturu časových termínů a nalézt kritickou cestu, tedy nejkratší možnou dobu realizace daného projektu. V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé činnosti, jejich doba trvání a nakonec předcházející činnosti.

Tab. 38 Popis činností a jejich trvání ve dnech (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnost
A	Schválení a zahájení projektu	14 dní	-
B	Vyhledání ceníku, vypracování podkladů a vyhotovení inzerce	7 dnů	A
C	Zveřejnění inzerce v měsíčníku Náš Zlín	112 dnů	B
D	Vyplnění přihlášky + příprava prezentace a návrh propagačních předmětů	3 dny	A
E	Tisk vizitek a brožur + účast na veletrhu	9 dnů	D
F	Výběr uchazeče na pozici tiskový mluvčí	22 dnů	A
G	Vytvoření stránky na Facebooku	1 den	A, F
H	Návrh pořádné akce + příprava a design letáků	2 dny	A
I	Tisk letáků a plakátů a jejich roznos	12 dnů	H
J	Vytvoření pozvánky na Facebooku	1 den	I, F
K	Zmapování konkurence v regionu + průzkum o potřebnosti služby v regionu	14 dnů	A
L	Zjištění volného pozemku či pronájmu budovy – umístění pobočky	14 dnů	K
M	Zjistit zdroje financování	14 dnů	L
N	Zjištění a vyčíslení předběžných nákladů na realizaci pobočky	21 dnů	M
O	Konečné vypracování analýzy akčního plánu	7 dnů	N

<b>P</b>	Návrh, design a vytvoření informačního letáku o poskytování stravovacích služeb ve formě obědů	1 den	A
<b>Q</b>	Tisk letáků	6 dnů	P
<b>R</b>	Zveřejnění nabídky služby na Facebooku a webových stránkách	1 den	Q
<b>S</b>	Návrh a sepsání náplně služby sociální poradenství pro seniory	4 dny	A
<b>T</b>	Přidělení sociální pracovnice	2 dny	S
<b>U</b>	Zveřejnění nabízení služby pro seniory na webových stránkách a na Facebooku	1 den	T, F
<b>V</b>	Podání registrační přihlášky na seminář	1 den	A
<b>W</b>	Příprava na seminář ve formě připravených dotazů + účast na semináři	3 dny	V
<b>X</b>	Výběr uchazeče na pozici manažer pro vyhledávání a získávání donátorů	22 dnů	A
<b>Y</b>	Vypracování a sestavení programu akce + návrh a design letáků	18 dnů	A
<b>Z</b>	Vyhodnocení projektu	14 dní	C, E, F, G, J, O, R, U, W, X, Y

Při sepsání popisu činností v tabulce byly vynechány některé činnosti či úkoly, které nejsou jednorázové akce, ale pravidelně opakující se činnosti v průběhu roku. Proto tyto činnosti nemůžeme zahrnout do metody CPM. Jedná se o roznos letáků spojených s nabídkou obědů pro veřejnost, tato činnost bude realizována několikrát v průběhu celého roku. Také pořádání kulturních akcí a výstav bude probíhat vícekrát za rok, proto tedy činnosti jako tisk letáků, jejich roznos a vytváření pozvánek bude realizováno v průběhu roku. Každý plán se také skládá z mnoha podpůrných činností, proto některé činnosti byly spojeny dohromady, aby mohla být sestavena základní tabulka v programu WinQSB.

### Řešení pomocí programu WinQSB

Hodnoty z předcházející tabulky byly vloženy do programu WinQSB. Níže uvedená tabulka znázorňuje řešení pomocí programu WinQSB.



Tab. 39 Řešení pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování dle WinQSB)

04-06-2012 11:35:48	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	14	0	14	0	14	0
2	B	Yes	7	14	21	14	21	0
3	C	Yes	112	21	133	21	133	0
4	D	no	3	14	17	121	124	107
5	E	no	9	17	26	124	133	107
6	F	no	22	14	36	110	132	96
7	G	no	1	36	37	132	133	96
8	H	no	2	14	16	118	120	104
9	I	no	12	16	28	120	132	104
10	J	no	1	36	37	132	133	96
11	K	no	14	14	28	63	77	49
12	L	no	14	28	42	77	91	49
13	M	no	14	42	56	91	105	49
14	N	no	21	56	77	105	126	49
15	O	no	7	77	84	126	133	49
16	P	no	1	14	15	125	126	111
17	Q	no	6	15	21	126	132	111
18	R	no	1	21	22	132	133	111
19	S	no	4	14	18	126	130	112
20	T	no	2	18	20	130	132	112
21	U	no	1	36	37	132	133	96
22	V	no	1	14	15	129	130	115
23	W	no	3	15	18	130	133	115
24	X	no	22	14	36	111	133	97
25	Y	no	18	14	32	115	133	101
26	Z	Yes	14	133	147	133	147	0
	Project	Completion	Time	=	147	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

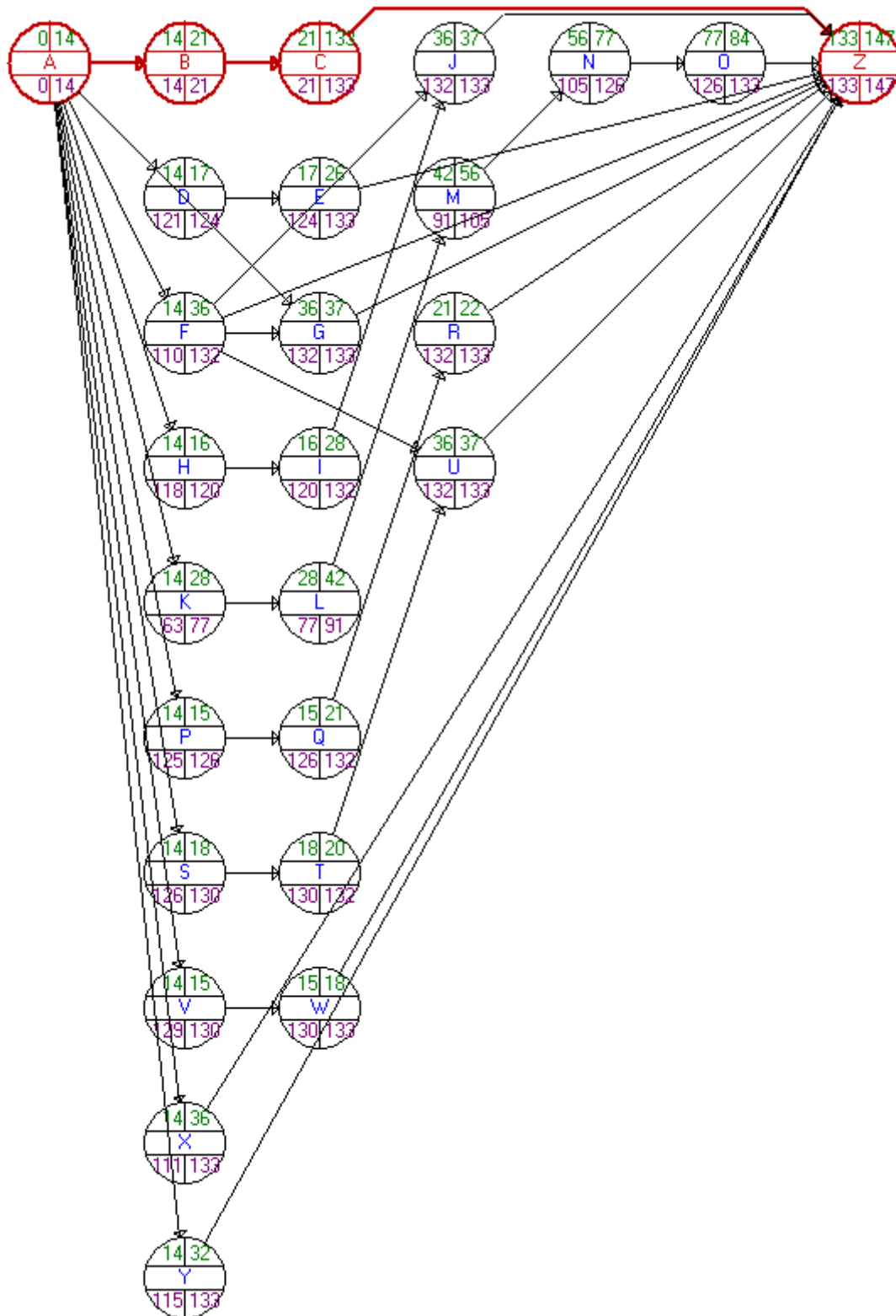
Z následující tabulky můžeme vyčíst, že výsledkem je jedna kritická cesta, tedy cesta s nulovými rezervami. **Nejkratší možná doba realizace projektu je stanovena délkou kritické cesty v celém projektu, výsledkem je tedy 147 dnů.**

**Kritická cesta: A – B – C – Z**

Tab. 40 Kritická cesta (vlastní zpracování dle WinQSB)

04-06-2012	Critical Path 1
1	A
2	B
3	C
4	Z
Completion Time	147

Obr. 13 Grafické znázornění pomocí metody CPM (vlastní zpracování)







## 7.9 Riziková analýza

Samotná realizace projektu může ukázat řadu rizik, které by měly být předvídané, monitorovány a eliminovány. Právě díky této analýze může organizace zjistit případná rizika, která mohou nastat, a tak se na ně připravit.

Mezi rizika, která mohou nastat, můžeme zařadit:

1. nedodržení časového plánu,
2. nedostatek finančních prostředků,
3. zvýšení cen a tím i nákladů na jednotlivé akční plány,
4. nevhodně zvolené marketingové nástroje pro zvýšení a posílení image organizace,
5. nezájem veřejnosti na rozšířenou nabídku služeb → neoslovení veřejnosti a cílových klientů,
6. nezískání vhodných kandidátů na požadované pozice,
7. nespolupráce, nezájem zaměstnanců při plnění úkolů marketingového plánu.

Základem je určit rizika, která mohou nastat při realizaci projektu. Tato rizika můžeme rozdělit na dvě skupiny, a to podle stupně rizika a tedy jeho dopadu na marketingový plán, a rizika z pohledu pravděpodobnosti vzniku. Oba dva pohledy na rizika jsou ohodnoceny jako buď nízká, střední anebo vysoká, jak z pohledu stupně závažnosti, tak z pohledu pravděpodobnosti vzniku. Nakonec tabulku uzavírá celkové zhodnocení rizikového faktoru, kde A je největší a C nejmenší faktor rizika.

*Tab. 42 Analýza rizik (vlastní zpracování)*

Číslo	Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost vzniku	Rizikový faktor
1	Nedodržení časového plánu	nízká	nízká	C
2	Nedostatek finančních prostředků	vysoká	vysoká	A
3	Zvýšení cen a nákladů	střední	nízká	B
4	Nevhodně zvolené marketingové nástroje	vysoká	střední	A
5	Nezájem veřejnosti o nabízené služby	vysoká	střední	A
6	Nezískání vhodných kandidátů	nízká	nízká	C
7	Nespolupráce a nezájem zaměstnanců	nízká	nízká	C

### 7.9.1 Opatření vedoucí k eliminaci rizik

#### 1. Nedodržení časového plánu

Může se stát, že jednotlivé úkoly akčních plánů budou časově náročnější, než se předpokládalo, a tím se protáhnou zadané termíny. Abychom zabránili překročení stanovených termínů, jsou stanoveny následující opatření:

- průběžná kontrola plnění dílčích úkolů,
- sankce za překročení termínů,
- poskytnutí motivace za dodržení stanovených termínů,
- potřebný počet zaměstnanců při realizaci jednotlivých úkolů.

#### 2. Nedostatek finančních prostředků

Protože se jedná o neziskovou organizaci, která je závislá na poskytnutí dotací od svých donátorů, hrozí riziko, že nebude mít dostatek finančních prostředků na úplnou realizaci plánu. Zde jsou uvedena možná opatření:

- upustit od některých úkolů, které nejsou tak významné pro projekt,
- kontrola splatností od svých dodavatelů,
- rozesílání upomínek.

#### 3. Zvýšení cen a nákladů

Další riziko, které hrozí, je možné zvýšení cen, a tím i nákladů na jednotlivé úkoly akčního plánu. Zde jsou uvedena možná opatření:

- mít v záloze další možné firmy poskytující levnou inzerci a propagační materiály,
- sjednání předem dohodnutých cen s firmami a trvat na jejich dodržení.

#### 4. Nevhodně zvolené marketingové nástroje

Dalším možným rizikem je, že volba médií pro zvýšení povědomí o organizaci nebude efektivní, tedy neosloví cílové skupiny. Zde jsou uvedena možná opatření:

- průzkum medií, která by mohla oslovit cílové skupiny,
- zjištění účinnosti jednotlivých medií,
- analýza marketingových aktivit a akcí, která by zaujala a přilákala veřejnost.

## 5. Nezájem veřejnosti o nabízené služby

Cílem organizace je také rozšířit nabídku svých služeb, ale je zde riziko, že o tyto služby nebude zájem a neosloví cílové zákazníci. Zde jsou uvedena možná opatření:

- průzkum o potřebnosti nabízené služby, tedy zjištění poptávky po službě,
- průzkum a analýza možné konkurence v těchto službách,
- zatraktivnit tuto službu veřejnosti.

## 6. Nezískání vhodných kandidátů

Jedním z akčních plánů je také přijetí nových pracovníků na dané pozice, ale je zde vždy riziko, že organizace nezíská toho nejvhodnějšího kandidáta, se kterým bude spokojena. Zde jsou uvedena možná opatření:

- oslovení uchazečů, kteří také uspěli ve výběrovém řízení, ale přesto nebyli vybráni,
- tuto práci bude vykonávat ředitelka organizace do té doby, kdy nenajdou toho vhodného kandidáta.

## 7. Nespolupráce a nezájem zaměstnanců

Může se stát, že zaměstnanci nebudou ztotožněni s marketingovým plánem a nebudou mít zájem se na něm podílet a spolupracovat s ostatními zaměstnanci či vedením organizace. Zde jsou uvedena možná opatření:

- představení plánu svým zaměstnancům a zdůraznění jeho výhod a přínosů,
- motivace zaměstnanců při plnění jednotlivých úkolů,
- stanovení postihů a trestů při vzájemné nespolupráci.

### 7.10 Systém měření a kontroly

Důležitou součástí marketingového plánu je i jeho kontrola. Pravidelná kontrola představuje pro organizaci jakousi zpětnou vazbu o naplánovaných aktivitách. Kontrola tohoto plánu se bude skládat ze tří fází, a to:

#### A) Kontrola před realizací projektu

Tato kontrola bude probíhat před zahájením projektu a jejím cílem bude zjistit případné chyby či nedostatky navrhovaného marketingového plánu organizace.

**B) Průběžná kontrola**

Tato kontrola spočívá v průběžné kontrole jednotlivých aktivit. Tato kontrola bude probíhat pravidelně každý měsíc a její náplní bude zejména dodržení časového harmonogramu, dodržení a nepřekročení finančních prostředků na realizaci akčních plánů a sledování možných rizik, které mohou nastat.

**C) Kontrola po realizaci projektu**

Tato kontrola se zabývá celkovou kontrolou projektu a jeho vyhodnocením, tedy jestli stanovené marketingové cíle byly opravdu splněny. Jedná se o následující marketingové cíle.

**MC1 : Zvýšit povědomí a posílit image organizace**

Způsob kontroly tohoto cíle může být ve formě dotazníkového šetření, které bude realizováno v lednu na konci roku a začátkem nového roku. Tento dotazník bude zaměřen na otázky týkající se povědomí o organizaci a jeho image. K sestavení dotazníků a také k jeho roznesení může organizace využít studenty, kteří spolupracují s organizací na bakalářských a diplomových pracích. Studenti tak mohou pomoci organizaci a zároveň i získat zajímavé informace. Tento dotazník bude pro organizaci představovat určitou formu zpětné vazby od veřejnosti.

**MC2 : Rozšířit nabídku služeb**

Cílem je rozšířit nabídku služeb, a to díky jednotlivým akčním plánům. Díky těmto akčním plánům může organizace získat nové klienty a také se zaměřit na novou cílovou skupinu. Kontrola tohoto akčního plánu spočívá v samotné realizaci navržených plánů, tedy jestli se jí podaří správně zrealizovat dané akční plány a bude o ně zájem, a tím si i zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu.

**MC3: Získat další zdroje financování**

Kontrola tohoto cíle může probíhat již v průběhu roku, a to pouhým sledováním přibývajících financí díky akčním plánům. Tedy jestli organizace úspěšně získala dotace od EU, jestli díky novému pracovníkovi získala nové donátory a uzavřela s nimi spolupráci, či získala další finanční prostředky z pořádaných kulturních akcí. Sledování změn bude mít na starosti pracovnice ekonomického oddělení.



## 7.11 Přínosy marketingového plánu

Cílem tohoto projektu je vytvořit marketingový plán o. s. HVĚZDA vycházející z navržených marketingových cílů, marketingové strategie a akčních plánů, které povedou ke splnění marketingových cílů. Tento marketingový plán by měl být hlavně přínosem pro organizaci, neboť vycházel především z marketingové situační analýzy, která odhalila určité nedostatky organizace, a proto na jejich základě byly navrženy marketingové cíle organizace. Také je podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Nedílnou součástí je i kontrola tohoto plánu, na kterou bychom neměli zapomínat. Díky kontrole může organizace rychle zareagovat na vzniklé změny a přizpůsobit se jim.

Zde jsou uvedeny hlavní přínosy marketingové plánu, mezi které především patří:

- vychází z nedostatků zjištěných v marketingové situační analýze,
- může zlepšit marketingové plánování v organizaci,
- zlepšení koordinace činností,
- zlepšení komunikace uvnitř organizace,
- zvýšení povědomí o organizaci,
- zlepšení image organizace,
- posílení konkurenčního postavení organizace na Zlínském trhu,
- zlepšení finanční situace organizace,
- získání nových klientů,
- získání nové cílové skupiny.

## ZÁVĚR

Hlavní cílem diplomové práce bylo vytvoření marketingového plánu o. s. HVĚZDA. Aby mohl být tento cíl naplněn, bylo nejprve potřeba vypracovat teoretickou část. Teoretická část zahrnuje teoretické poznatky potřebné k vypracování praktické části, tedy marketingové situační analýzy a marketingového plánu organizace.

Praktická část se skládá z analytické a projektové části. V analytické části, byla představena organizace HVĚZDA a provedeny jednotlivé analýzy, které zhodnotili současnou situaci marketingového plánování v organizaci. Celkovou analytickou část uzavřela SWOT analýza, která shrnuje výsledky provedených analýz.

Na základě nedostatků vyplývajících ze SWOT analýzy byl vypracován projekt marketingového plánu o. s. HVĚZDA. Mezi největší nedostatky patřila slabší propagace a povědomí o organizaci, absence poboček v jiném regionu a nedostatek finančních zdrojů. Tyto slabé stránky představovaly východiska pro stanovení marketingových cílů. Byly tedy stanoveny tři hlavní marketingové cíle, a to zvýšit povědomí a posílit image organizace, rozšířit nabídku služeb a nakonec získat další zdroje financování. Aby byly naplněny stanovené marketingové cíle, musí tyto cíle vycházet z vize a strategického cíle organizace, a to je udržení vůdčího postavení v komplexu zdravotní péče v sociálních službách na trhu. Občanské sdružení Hvězda nemá přesně definovanou marketingovou strategii, proto jí byla doporučena strategie diferenciací. Tato strategie znamená odlišit se svými výrobky či službami od konkurence, a právě to platí u organizace, neboť poskytuje komplex zdravotní péče v sociálních službách, který neposkytují žádné jiné organizace na tamějším trhu. Důležitou součástí projektu byly navržené akční plány, které se vzájemně doplňují a mají vést k naplnění marketingových cílů. Protože občanské sdružení HVĚZDA je nezisková organizace nabízející sociální a zdravotní služby, byly tyto akční plány navrženy tak, aby byly přínosem pro organizaci a zároveň nebyly příliš nákladné při jejich realizaci. Právě finance jsou pro organizaci velmi důležité, proto si nemůže dovolit plýtvání těmito zdroji. Poté byl zpracován celkový rozpočet, který byl po konzultaci s předsedou Kontrolní komise o. s. Hvězda, stanoven ve výši 200 000 Kč. Je to maximální částka, kterou může organizace poskytnout ze svého celkového rozpočtu na jednotlivé akční plány.

Projekt byl také podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Časová analýza se skládala z časového harmonogramu jednotlivých akčních plánů a metody CPM. Nákladová analýza podrobněji rozebrala náklady akčních plánů v jednotlivých měsících za celý rok. Rizi-

ková analýza zhodnotila možná rizika, která mohou nastat při realizaci projektu a nabídla opatření vedoucí k eliminaci rizik. Celkový projekt uzavírá pravidelná kontrola projektu, která by mohla řešit případné vzniklé odchylky, a nakonec přínosy marketingového plánu pro organizaci.

Tento marketingový plán by měl být hlavně přínosem pro organizaci, neboť vycházel především z marketingové situační analýzy, která odhalila určité nedostatky organizace. Věřím, že cíl vytvořit marketingový plán o. s. HVĚZDA byl splněn a doufám, že tato diplomová práce bude pro organizaci přínosem a zároveň inspirací pro její další rozvoj.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Literární zdroje

1. BAČUVČÍK, Radim, 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-436-2.
2. BAČUVČÍK, Radim, 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9.
3. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
4. BOUČKOVÁ, Jana et al., 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-577-1.
5. COOPER, John a Peter LANE, 1999. *Marketingové plánování: praktická příručka manažera*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-641-2.
6. DOLANSKÝ, Hynek, 2008. *Ekonomika zdravotnických a sociálních služeb*. Opava: Slezská univerzita v Opavě. ISBN 978-80-7248-482-9.
7. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978- 80-7179-893-4.
8. EXNER, Lubomír, Tomáš RAITER a Dita STEJSKALOVÁ, 2005. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. Praha: Professional. ISBN 80-86419-73-8.
9. FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2005. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 2. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0790-6.
10. HANZELKOVÁ, Alena, 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.
11. HORÁKOVÁ, Helena, 2003. *Strategický marketing*. 2. rozš. a aktual. vyd. Praha: Grada. ISBN 8024704471.
12. CHERNEV, Alexander, 2011. *The marketing plan handbook*. 3rd ed. Chicago: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-02-1.
13. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2690-8.
14. KEŘKOVSKÝ, Miroslav, 2009. *Moderní přístupy k řízení výroby*. Vyd. 2. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-119-2.

15. KOMÁREK, T. *Využití marketingových metod v oblasti sociálních služeb*. Brno, 2009. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Veřejná ekonomika. Vedoucí diplomové práce Mirka Wildmannová.
16. KOTLER, Philip, 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.
17. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.
18. KOTLER, Philip et al., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KRÁLOVÁ, Jarmila a Eva RÁŽOVÁ, 2005. *Zařízení sociální péče pro seniory a zdravotně postižené občany*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 8072632752.
20. MALÍKOVÁ, Eva, 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3148-3.
21. MATOUŠEK, Oldřich et al., 2007. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9.
22. MCDONALD, Malcolm a Hugh WILSON, 2011. *Marketing plans: how to prepare them, how to use them*. 7. ed. Chichester: Wiley. ISBN 978-0-470-66997-6.
23. MOLEK, Jan, 2009. *Marketing sociálních služeb*. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-026-4. Digitální kopie ve formátu PDF dostupná také z (URN): [http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz\\_290.pdf](http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf)
24. NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
25. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3339-5.
26. SRPOVÁ, Jitka et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4103-1.
27. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
28. ŠIMKOVÁ, Eva, 2008. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 3. upr. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7041-083-7.

29. WESTWOOD, John a Jiří VEJDĚLEK, 1999. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-542-4.
30. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.
31. ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů. ISBN 80-7013-441-0.

### Internetové zdroje

32. BEDNÁŘ, Jiří, ©2002–2012. Co by měl marketingový plán obsahovat. In: *Promarketing* [online]. 26. 11. 2002 [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.promarketing.cz/view.php?cislocclanku=2002102803>
33. SLAVÍK, Jiří, ©2011. Zákon o zdravotních službách. In: *Reforma.dent* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://reforma.dent.cz/?dil/1/3>
34. STAŇKOVÁ, Pavla, 2010. Marketing ve zdravotnictví [online]. [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://vyuka.fame.utb.cz/course/view.php?id=98>
35. STARÁ, Dana a Ludwig O. DITTRICH, © 2010. Je stárnutí populace hlavní příčinou růstu výdajů na zdravotní péči? In: *Britské listy* [online]. 28. 07. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.blisty.cz/art/59533.html>
36. RATH, David, © 2011. Finanční krize ve zdravotnictví je důsledkem vládních škrťů. In: *Česká sociálně demokratická strana* [online]. 09. 09. 2010 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.cssd.cz/media/projevy-a-clanky/>
37. Akcent VZP. *Florence* [online]. 07. 07. 2010 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.florence.cz/akcent-vzp/archiv/starnuti-populace-nuti-ke-zmenam-ve-zdravotnictvi>
38. *Český statistický úřad* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/home>
39. *Demografie* [online]. 2011 [cit. 2012-04-17]. ISSN 001-8265. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/8A00436488/\\$File/180311q3.pdf](http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/t/8A00436488/$File/180311q3.pdf)
40. *Diakonie ČCE* [online]. ©2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.citadela.cz/>
41. Dopady finanční a hospodářské krize. *Easy-firma.cz* [online]. 2012 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.easy-firma.cz/?id=dopady-financni-a-hospodarske-krize>

42. Evropské projekty a zahraniční činnost. *Život 90* [online]. ©2008 – 2009 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.zivot90.cz/7-evropske-projekty-a-zahranicni-cinnost>
43. *HVĚZDA občanské sdružení* [online]. [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.sdruzenihvezda.cz/>
44. *Charita sv. Anežky Otrokovice* [online]. ©2007 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.otrokovice.caritas.cz/domov-pro-seniory.html>
45. Investice. *Kurzycz* [online]. ©2000 – 2012 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>
46. Jak na fondy – semináře. *FONDY EVROPSKÉ UNIE* [online]. 2012 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Jak-na-fondy?lang=cs-CZ>
47. Kontroly LDN prokázaly většinou kvalitní péči. In: *Česká televize* [online]. 9. 6. 2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/domaci/57448-kontroly-ldn-prokazaly-vetsinou-kvalitni-peci/>
48. *Kulatý stůl* [online]. 28. 10. 2007, ©2007 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.kulatystul.cz/cs/node/122>
49. *Naděje* [online]. ©1990 – 2012 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.nadeje.cz/zlin/>
50. *Najisto.cz* [online]. ©1999 – 2012 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://najisto.centrum.cz/zdravi/pecovatelske-sluzby/domovy-pro-seniory/region/zlinsky/>
51. Neziskový sektor. *Česká republika* [online]. 30. 12. 2009 [cit. 2012-04-17]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>
52. Pracovní a poradní orgány. *VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY* [online]. ©2009–2012 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/pracovni-a-poradni-organy-vlady/rnno/zakladni-informace-767/>
53. *Veletřhy Brno* [online]. ©2011 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: <http://www.bvv.cz/medical-fair-brno/>
54. Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2010 [cit. 2012–03–10]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza\\_fin\\_SS.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf)

55. Výroční zpráva organizace 2010. *HVĚZDA občanské sdružení* [online]. 24. 6. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: [http://www.sdruzenihvezda.cz/soubory/Vyrocní\\_zprava\\_2010.pdf](http://www.sdruzenihvezda.cz/soubory/Vyrocní_zprava_2010.pdf)
56. *Web2Print* [online]. [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: <http://www.printprices.eu/cz/kalkulace/1-plakaty-letaky.htm>
57. Zdravotní péče. *Zdravnet* [online]. 2012 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: [http://www.zdravnet.cz/zdravotni\\_pece/index.html](http://www.zdravnet.cz/zdravotni_pece/index.html)
58. Zpráva o stavu neziskového sektoru v České republice v roce 2010. *Neziskovky* [online]. 2011 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/data/Zprava\\_o\\_stavu\\_NS\\_2010txt11805.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/Zprava_o_stavu_NS_2010txt11805.pdf)

#### **Ostatní zdroje**

59. Interní materiály organizace



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

NO	Nestátní nezisková organizace
a.s.	Akciová společnost
s.r.o.	Společnost s ručením omezením
o. s.	Občanské sdružení
o.p.s.	Občanské poradenské středisko
AV ČR	Akademie věd České republiky
NNO	Nestátní nezisková organizace
PR	Public relations
PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálně-kulturního a konečně technologického prostředí
ČSÚ	Český statistický úřad
VZP	Všeobecná zdravotní pojišťovna České republiky
LDN	Léčebna dlouhodobě nemocných
HPD	Hrubý domácí produkt
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MZd ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
VÚSC	Vyšší územní samosprávné celky
MC1	Marketingový cíl 1
NOK	Národní orgán pro koordinaci
ŘO	Řídící orgán
OPTP	Operační program Technická pomoc

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Znaký dobrého poslání (Šedivý a Medliková, 2011, s. 22)</i> .....	24
<i>Obr. 2 Vzájemné závislosti plánování (vlastní zpracování dle Jakubíková, 2008, s. 63)</i> .....	29
<i>Obr. 3 Porterův model pěti sil (Blažková, 2007, s. 110)</i> .....	35
<i>Obr. 4 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)</i> .....	37
<i>Obr. 5 Proces marketingové kontroly (Kotler et al., 2007, s. 115)</i> .....	40
<i>Obr. 6 Zdravotnická zařízení a informačními technologie (ČSÚ, ©2012)</i> .....	54
<i>Obr. 7 Ge-matice (vlastní zpracování)</i> .....	68
<i>Obr. 8 Základní organizační členění (Interní materiály organizace)</i> .....	69
<i>Obr. 9 Schéma strategie projektu (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Obr. 10 Typ expozice U2 (Veletrhy Brno, ©2011)</i> .....	86
<i>Obr. 11 Znázornění měsíčních nákladů akčních plánů (vlastní zpracování)</i> .....	101
<i>Obr. 12 Kumulativní nárůst nákladů (vlastní zpracování)</i> .....	102
<i>Obr. 13 Grafické znázornění pomocí metody CPM (vlastní zpracování)</i> .....	106

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Marketingový mix: 4P a 4C (vlastní zpracování dle Staňková, 2010)</i> .....	18
<i>Tab. 2 Věkové složení obyvatelstva (vlastní zpracování dle Demografie, 2011)</i> .....	52
<i>Tab. 3 Demografický vývoj Zlínského kraje a ČR (Interní materiály organizace)</i> .....	52
<i>Tab. 4 Výhody a nevýhody vyplývající z PEST analýzy (vlastní zpracování)</i> .....	55
<i>Tab. 5 Rivalita mezi stávajícími firmami (vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 6 Riziko vstupu potenciálních konkurentů (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tab. 7 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)</i> .....	58
<i>Tab. 8 Smluvní síla klientů a pacientů (vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 9 Smluvní síla dodavatelů (vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 10 Sociální služby dle právní formy poskytovatele v ČR (vlastní zpracování dle MPSV, 2010)</i> .....	63
<i>Tab. 11 Srovnání Hospic HVĚZDA s konkurencí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Diakonie ČCE, ©2012)</i> .....	64
<i>Tab. 12 Srovnání Domov pro seniory HVĚZDA s Charitou (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Charita sv. Anežky Otrokovice, ©2007)</i> .....	65
<i>Tab. 13 Srovnání kapacity klientů HVĚZDA s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 – 2012)</i> .....	65
<i>Tab. 14 Srovnání ceníku služeb domova seniorů s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 - 2012)</i> .....	66
<i>Tab. 15 Srovnání ceníku služeb domov se zvláštním režimem s Nadějí (vlastní zpracování dle Hvězda, 2012; Naděje, ©1990 - 2012)</i> .....	66
<i>Tab. 16 Atraktivita trhu (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 17 Konkurenční postavení (vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 18 Struktura nákladů za rok 2010 (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)</i> .....	71
<i>Tab. 19 Struktura výnosů za rok 2010 (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)</i> .....	72
<i>Tab. 20 Přijaté dotace (vlastní zpracování dle Hvězda, 2011)</i> .....	72
<i>Tab. 21 Přehled akcí prezentace keramiky (Interní materiály organizace)</i> .....	75
<i>Tab. 22 Zobrazení SWOT analýzy v tabulce (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Tab. 23 Akční plán MCI 1 (vlastní zpracování)</i> .....	84
<i>Tab. 24 Informace o veletrhu (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno, ©2011)</i> .....	85
<i>Tab. 25 Ceník výstavních ploch (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno, ©2011)</i> .....	86

<i>Tab. 26 Akční plán MC1 2 (vlastní zpracování dle Veletrhy Brno ©2011; Web2Print, 2012)</i> .....	87
<i>Tab. 27 Akční plán MC1 3 (vlastní zpracování)</i> .....	88
<i>Tab. 28 Akční plán MC1 4(vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 29 Akční plán MC1 5 (vlastní zpracování)</i> .....	91
<i>Tab. 30 Akční plán MC2 1 (vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 31 Akční plán MC2 2 (vlastní zpracování)</i> .....	94
<i>Tab. 32 Akční plán MC2 3 (vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tab. 33 Akční plán MC3 1 (vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Tab. 34 Akční plán MC3 2 (vlastní zpracování)</i> .....	98
<i>Tab. 35 Akční plán MC3 3 (vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tab. 36 Náklady na marketingový plán (vlastní zpracování)</i> .....	100
<i>Tab. 37 Měsíční náklady v Kč jednotlivých akčních plánů (vlastní zpracování)</i> .....	101
<i>Tab. 38 Popis činností a jejich trvání ve dnech (vlastní zpracování)</i> .....	103
<i>Tab. 39 Řešení pomocí programu WinQSB (vlastní zpracování dle WinQSB)</i> .....	105
<i>Tab. 40 Kritická cesta (vlastní zpracování dle WinQSB)</i> .....	105
<i>Tab. 41 Časový harmonogram (vlastní zpracování)</i> .....	107
<i>Tab. 42 Analýza rizik (vlastní zpracování)</i> .....	109

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA P I: Organizační členění odborných sekcí a středisek

PŘÍLOHA P II: Struktura klientů v Domově seniorů a v Domově se zvláštním režimem

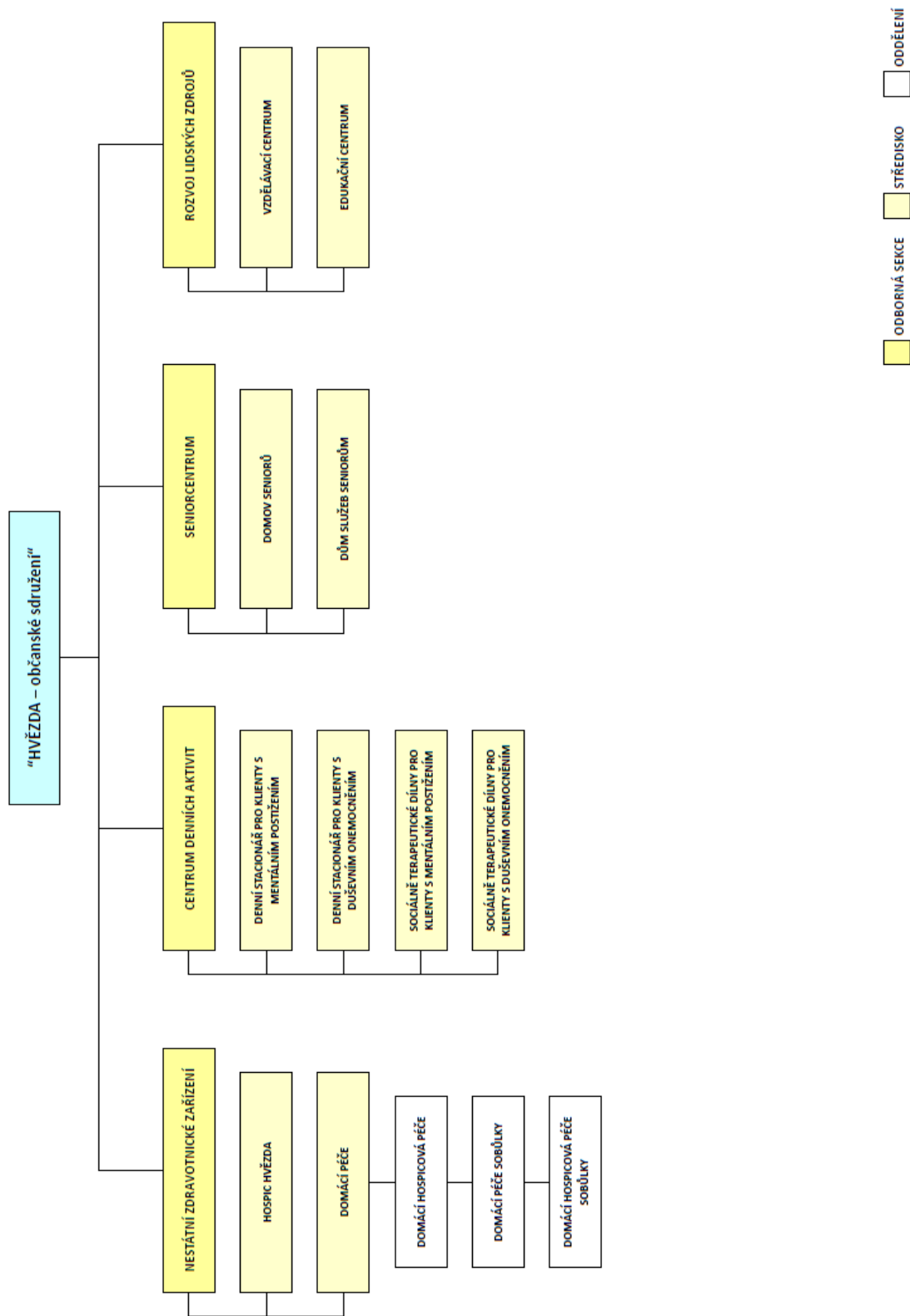
PŘÍLOHA P III: Plus/minus SWOT matice

PŘÍLOHA P IV: Propagační materiál

# PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ ODBORNÝCH SEKCI A STŘEDISEK

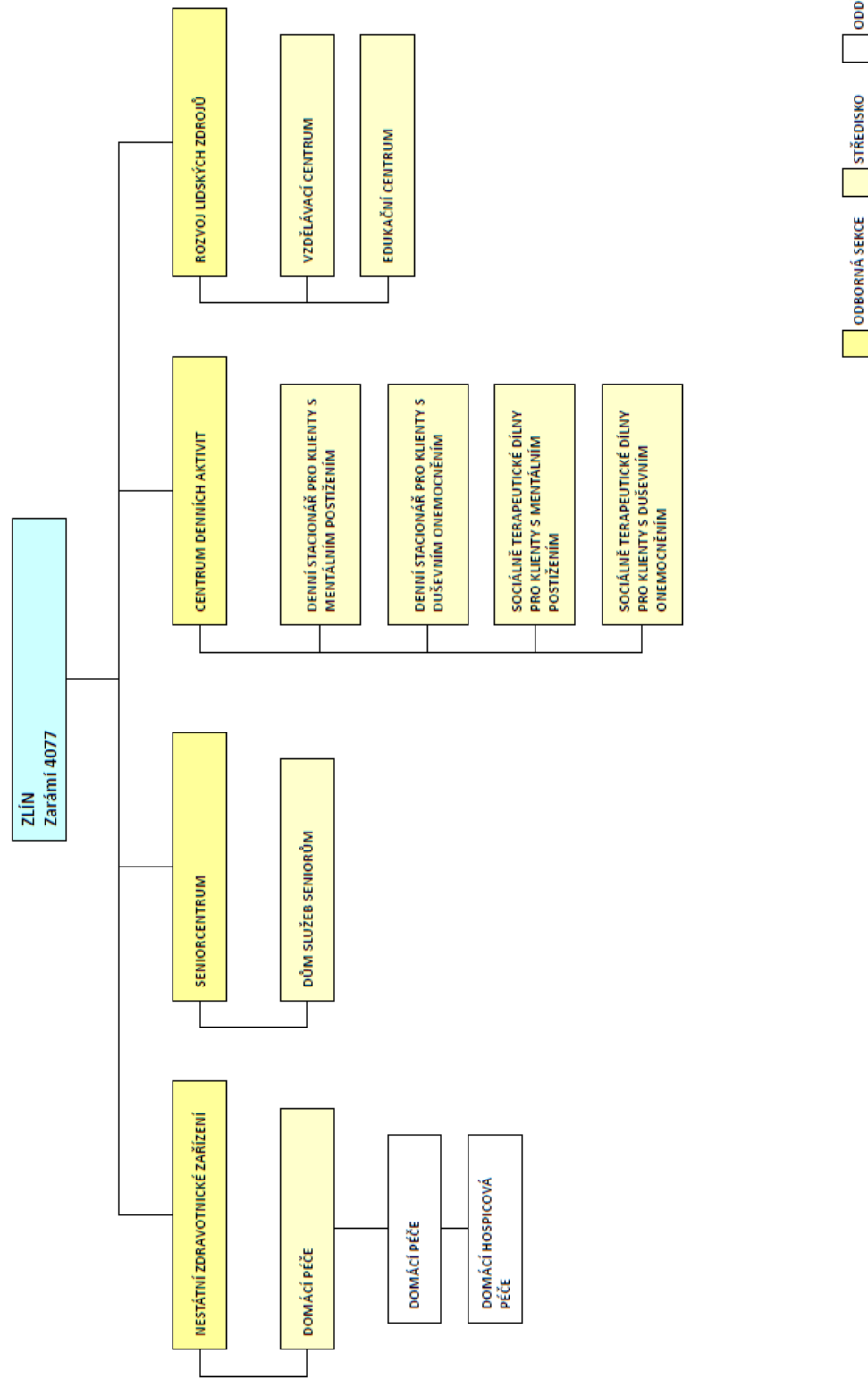
2012

## ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ ODBORNÝCH SEKCI A STŘEDISEK



ORGANIZAČNÍ ČLENĚNÍ PROJEKTŮ V JEDNOTLIVÝCH PROSTORÁCH, NA ZÁKLADĚ UZAVŘENÝCH NÁJEMNÍCH SMLUV

2012



## PŘÍLOHA P II: STRUKTURA KLIENTŮ V DOMOVĚ SENIORŮ A V DOMOVĚ SE ZVLÁŠTNÍM REŽIMEM V HVĚZDĚ

Struktura klientů	2008	2009	2010	2011
<b>muži</b>	25	22	21	30
<b>ženy</b>	48	41	48	42
<b>věk do 64</b>	1	1	2	4
<b>věk 65 – 80</b>	25	18	18	20
<b>věk nad 80</b>	47	44	49	48
<b>mobilní</b>	59	42	40	44
<b>imobilní</b>	14	21	29	28
<b>počet klientů</b>	73	63	69	72

V tabulce je uvedena struktura klientů podle pohlaví, věku a mobility či imobility klienta za poslední čtyři roky. Zde můžeme pozorovat, že největší podíl klientů představují právě ženy a klienti starších 80 let. Také velká většina z nich je mobilní než nemobilní. Nakonec tabulku uzavírá počet klientů, u kterého můžeme sledovat pokles v roce 2009, ale poté už jen rostoucí počet klientů.

Stupeň závislosti klientů	2008	2009	2010	2011
<b>I. Stupeň – lehká závislost</b>	16	15	12	12
<b>II. Stupeň – středně těžká závislost</b>	6	13	15	16
<b>III. Stupeň – těžká závislost</b>	11	9	17	16
<b>IV. Stupeň – úplná závislost</b>	3	13	14	12

V tabulce jsou rozděleni klienti podle stupně závislosti, která je tvořena čtyřmi stupni, a to lehká závislost, středně těžká závislost, těžká závislost a úplná závislost. Podle údajů v tabulce můžeme říci, že počet klientů podle stupně závislosti jsou ve všech letech podobné, nejsou zde velké výkyvy. Pouze v roce 2008 dosáhl počet klientů úplné závislosti čísla tři, což bylo velmi nízké číslo. (vlastní zpracování dle interních materiálů organizace)



## PŘÍLOHA P III: PLUS/MINUS SWOT MATICE

	Příležitosti							Hrozby									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6		H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	Suma		
<b>Silné stránky</b>																	
SI 1	+	+	+	+	+	+		0	-	0	-	-	-	-	2		
SI 2	0	+	+	0	0	0		0	0	0	-	0	0	0	1		
SI 3	0	+	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1		
SI 4	+	+	0	0	0	0		0	-	-	0	0	0	0	0		
SI 5	+	0	0	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	0		
SI 6	+	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	1		
<b>Slabé stránky</b>																	
SL 1	0	0	0	0	0	0		0	-	0	-	0	-	0	-3		
SL 2	0	0	0	0	0	+		-	0	0	0	-	-	0	-2		
SL 3	+	0	0	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	0		
SL 4	0	0	+	+	+	0		0	-	0	0	0	-	-	0		
SL 5	0	0	0	0	0	0		-	0	0	0	0	0	0	-1		
SL 6	0	0	0	0	0	0		0	-	-	0	-	-	0	-4		
<b>Suma</b>	5	4	3	2	2	2		-4	-5	-2	-3	-3	-5	-2			

Na základě výsledků plus/minus SWOT matice můžeme konstatovat, že nejsilnější stránkou organizace je právě široký komplex služeb, neboť se umístila na prvním místě s nejvyšším počtem bodů a nejslabší stránkou je nedostatek finančních zdrojů. Mezi největší příležitosti patří rozvoj nových technologií. Největší hrozbou jsou dva faktory, které se umístili na stejném místě, a to je závislost na zdravotních pojišťovnách a donátorech a inflace-zvýšení nákladů na poskytované služby. (vlastní zpracování)

# PŘÍLOHA P IV: PROPAGAČNÍ MATERIÁL

Bří Sousedníků 1078, 760 01 Zlín | tel.: 577 113 542, mob.: 606 722 666



Podnik Fair play 2007, 2008

"Hvězda - občanské sdružení" je zaměřena na poskytování sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Sdružení bylo založeno dne 6. března 2000 dle zákona číslo 83/1990 Sb., O sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů. Registraci Stanov občanského sdružení provedlo Ministerstvo vnitra České republiky dne 10. 5. 2000 pod číslem V5/1-/43725/00-R a poslední změna stanov byla provedena dne 3. 4. 2006.

Posláním občanského sdružení je pomáhat sociálně znevýhodněným spoluobčanům, zkvalitnit jejich život v integraci do společnosti. Pro naplnění svého poslání a cílů nabízí organizace komplex služeb, které mají odborný charakter. Těmito službami jsou myšleny služby sociální, zdravotní péče a doplňkové služby.

V současné době občanské sdružení Hvězda poskytuje své služby v kraji Zlínském a hlavním městě Praha, kde má zřízenou svou pobočku. Služby mohou ale využívat klienti ze všech krajů České republiky i zahraničí.

Díčí projekty občanského sdružení jsou předkládány v uceleném projektu Komplex sociálních služeb:

#### Nestátní zdravotnické zařízení

- Domácí péče, Domácí hospicová péče, Hospic Hvězda

#### Centrum denních aktivit

- Denní stacionář a sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním a duševním onemocněním

#### Seniorcentrum

- Domov seniorů, Dům služeb seniorům
- Internetová kavárna, Sociální jídelna, Doplňkové služby
- Rozvoj lidských zdrojů
- Vzdělávací a edukační centrum



## Internetová kavárna pro seniory

Internetová kavárna pro seniory se nachází v nově otevřeném zařízení v centru Zlína - Dům služeb seniorům.

## Sociální jídelna

Poskytuje seniorům obědy i večere, včetně dietního stravování po celý rok. Jídlo může klient konzumovat v jídelně zařízení, může si ho odnést do svého sociálního prostředí nebo mu organizace zajistí odvoz. V jídelně je možné zajistit významná životní jubilea a různá společná posezení.

## Doplňkové služby

Doplňkové služby, k nimž patří kadeřnictví, pedikúra a kosmetika, jsou určeny především klientům zařízení a mohou být vykonávány i na pokojích klientů.

## Edukační centrum Hvězda

Zajišťuje školení a semináře, které jsou zaměřeny na oblasti úzce související s profesemi našich pracovníků. Jsou to např. oblast zdravotní a ošetrovatelská, oblast sociální práce, ale také oblast managementu, rozvoje profesní osobnosti a etiky pracovníka, právní legislativy a mnoho jiných. Semináře vedou vysoce kvalifikovaní lektori. Nabídka vzdělávacích aktivit je k nalezení na našich webových stránkách: [www.sdruzeni-hvezda.cz](http://www.sdruzeni-hvezda.cz)

## Půjčování pomůcek

Řada našich klientů zůstává ve svém domácím prostředí. Při naší péči o tyto klienty zjistíme, že mnohým klientům by se jejich život zlepšil, kdyby používali vhodné kompenzační pomůcky pro konkrétní situace. Proto našim klientům zapůjčujeme tyto kompenzační pomůcky (např. hole, různé druhy chodítek, madla do koupelen, nástavce na WC, sedačky do vany, protiskluzné podložky, ale také umělohmotné talíře s držátkem, přizpůsobené příbory apod.)

**Služby poskytujeme 24 hodin denně, 365 dní v roce.**