

Analýza a optimalizace marketingového mixu o. s. Hvězda

Kateřina Fišnarová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kateřina FIŠNAROVÁ**
Osobní číslo: **M10104**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza a optimalizace marketingového mixu o.s. Hvězda**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se marketingového mixu služeb.

II. Praktická část

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

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

KOTLER, Philip. 10 smrtelných marketingových hříchů: jak je rozpoznat a nespáchat. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 139 s. ISBN 80-247-0969-4.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.

REIDL, Andreas. Senior – zákazník budoucnosti: marketing orientovaný na generaci 50+. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 256 s. ISBN 978-80-265-0018-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008, 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.

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

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

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

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

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

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

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

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

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 15. 5. 2015

J. Škvařovál

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

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

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení současného stavu marketingového mixu občanského sdružení Hvězda a navržení doporučení, která by jeho využití vylepšila.

Teoretická část se skládá z obecného představení pojmů, týkajících se neziskových organizací, sociálních a zdravotních služeb a marketingu neziskového sektoru. Další částí je situační analýza organizace provedená SWOT a PESTE analýzami. Třetí a poslední část tvoří charakteristiky jednotlivých nástrojů marketingového mixu služeb.

Praktická část se skládá z šesti celků. První celek tvoří stručné představení organizace. Druhou část tvoří rozbor současného stavu organizace provedený SWOT a PESTE analýzou. Třetí část je věnována popisu současného marketingového mixu organizace, který je zanalyzován v další části práce. Z analýzy vychází doporučení organizaci, které je v poslední části podrobena nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: Marketingový mix, nezisková organizace, SWOT analýza, PESTE analýza

ABSTRACT

Aim of this bachelor thesis is to evaluate the current state of the marketing mix of the civic organization Hvězda and to recommend improvements to its application.

The theoretical part consists of the general introduction of terms related to non-profit organizations, social and health services and marketing of non-profit sector. Then a situational analysis is conducted with SWOT and PESTE analyses. The third and last part consists of characteristics of individual tools of the marketing mix of services.

The practical part consists of six parts. The first part is a brief introduction of the organization. In the second part there is a situational analysis which is conducted with SWOT and PESTE analyses. The third part is dedicated to a description of the current marketing mix of the organization which is analyzed in the next part. The outcome of the analysis are the recommendations which are in the last part subjected to costs, time and risk analysis.

Keywords: Marketing mix, non-profit organization, SWOT analysis, PESTE analysis

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé bakalářské práce, panu doc. Ing. Vratislavu Kozákovi, Ph.D., za odborné rady a připomínky při zpracovávání této práce.

Dále bych chtěla poděkovat panu PaedDr. Jiřímu Schinckemu, předsedovi kontrolní komise o.s., za věnovaný čas, ochotu a trpělivost, a také jeho asistence slečně Zuzaně Hanke za pomoc při získávání materiálů a podkladů k práci.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	13
1.1 ČLENĚNÍ.....	13
1.1.1 Občanské sdružení	13
1.1.1.1 Transformace na obecně prospěšné společnosti	14
1.2 VIZE A POSLÁNÍ.....	14
1.3 FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ	14
1.4 POSKYTOVANÉ SLUŽBY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	15
1.4.1 Sociální služby	15
1.4.1.1 Členění sociálních služeb.....	15
1.4.1.2 Příspěvek na péči	16
1.4.2 Zdravotní služby.....	16
1.4.2.1 Formy zdravotní péče	17
1.5 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
1.5.1 Sociální marketing	18
2 SITUAČNÍ ANALÝZA	19
2.1 SWOT ANALÝZA	19
2.2 PESTE ANALÝZA	20
2.2.1 Politicko-právní prostředí.....	20
2.2.2 Ekonomické prostředí	20
2.2.3 Sociálně – kulturní prostředí	21
2.2.4 Technologické prostředí	21
2.2.5 Environmentální prostředí.....	21
3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB	22
3.1 PRODUKT	22
3.2 CENA.....	22
3.3 KOMUNIKACE.....	23
3.3.1 Reklama.....	23
3.3.2 Podpora prodeje	23
3.3.3 Public relations.....	24
3.3.4 Osobní prodej	25
3.3.5 Přímý marketing.....	25
3.3.6 Internetová komunikace	26
3.4 MÍSTO PRODEJE	26
3.5 LIDÉ	26
3.5.1 Fundraising.....	28
3.6 PROCESY	28
3.7 MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	31

4.1	ČINNOST ORGANIZACE	31
4.2	KRÁTKÁ HISTORIE ORGANIZACE.....	31
4.3	VIZE, POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE.....	31
4.4	ORGÁNY ORGANIZACE	32
4.5	OCENĚNÍ ORGANIZACE	32
4.6	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	32
4.7	FINANCOVÁNÍ A HOSPODAŘENÍ FIRMY	32
4.7.1	DOTACE 2011.....	33
5	SITUAČNÍ ANALÝZA.....	34
5.1	SWOT ANALÝZA	34
5.1.1	Vyhodnocení SWOT analýzy	35
5.2	PESTE ANALÝZA	35
5.2.1	Politicko-právní prostředí.....	35
5.2.2	Ekonomické prostředí	35
5.2.3	Sociálně-kulturní prostředí.....	36
5.2.4	Technologické prostředí.....	37
5.2.5	Environmentální prostředí.....	37
6	MARKETINGOVÝ MIX ORGANIZACE.....	38
6.1	PRODUKT	38
6.2	CENA.....	40
6.3	KOMUNIKACE.....	42
6.3.1	Reklama.....	42
6.3.2	Public relations.....	43
6.3.2.1	Press relations	44
6.3.2.2	University relations.....	44
6.3.2.3	Community relations.....	45
6.3.3	Internetová komunikace	45
6.4	MÍSTO PRODEJE	46
6.5	LIDÉ	47
6.6	PROCESY	49
6.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	50
7	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU V O.S. HVĚZDA	52
7.1	PRODUKT	52
7.2	CENA.....	53
7.3	KOMUNIKACE.....	53
7.4	MÍSTO PRODEJE	53
7.5	LIDÉ	54
7.6	PROCESY	54
7.7	MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ	54
8	DOPORUČENÍ ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ ANALÝZY	55
9	PODROBENÍ DOPORUČENÍ NÁKLADOVÉ, ČASOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZE	60

9.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	60
9.2	ČASOVÁ ANALÝZA	63
9.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	64
ZÁVĚR		65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		69
SEZNAM OBRÁZKŮ		70
SEZNAM TABULEK.....		71
SEZNAM PŘÍLOH.....		72

ÚVOD

Jako téma pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala Analýzu a optimalizaci marketingového mixu občanského sdružení Hvězda ve Zlíně. K volbě tohoto tématu mě vedlo jednak to, že mě marketing bavil již během studia na vysoké škole a rovněž mě zaujala kombinace marketingu a neziskového sektoru. Zajímalo mě, jestli jsou nějaké odlišnosti v marketingu firem a marketingu neziskových organizací.

K výběru tématu přispělo také zjištění, že se jedná o organizaci poskytující sociální služby seniorům a lidem se zdravotním postižením, neboť jsem se o tuto problematiku a podobná témata vždy zajímala. I další studium bych ráda orientovala tímto směrem – tedy propojení managementu či marketingu s neziskovými organizacemi.

Cílem této bakalářské práce je zjistit, jakým způsobem v současné době organizace využívá marketingový mix, jak jej řídí. Na základě této analýzy pak popřípadě navrhnout organizaci taková opatření, která by vedla k optimálnímu využívání marketingového mixu.

Pro větší pochopení dané problematiky v teoretické části charakterizují neziskový sektor, jeho členění a právní úpravu. Dále stručně představím sociální a zdravotní služby, které neziskové organizace nejčastěji poskytují, a definuji odlišnosti marketingu v neziskovém sektoru. V druhé části teoreticky vymezím význam SWOT a PESTE analýzy a všech jejich složek. Ve třetí části popíšu jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb.

V praktické části mé práce nejdříve krátce představím sdružení Hvězda. Poté provedu analýzy SWOT a PESTE, abych zhodnotila aktuální situaci organizace a její současné postavení. Poté popíšu jednotlivé nástroje mixu a ty pak zanalyzuji srovnáním s organizacemi působícími ve stejném oboru. Na základě této analýzy navrhnou organizaci doporučení. Ty následně podrobím nákladové, časové a rizikové analýze, aby organizace měla představu, jaké náklady musí na jednotlivé návrhy vynaložit, s jakým časovým horizontem u jednotlivých návrhů musí počítat a jaká rizika s sebou návrhy mohou nést.

Jelikož je organizace rozdělena do více středisek a její poskytované služby jsou velmi obsáhlé, provedu analýzu celé organizace, ale doporučení soustředím pouze na jedno středisko vybrané zadavatelem tématu. Na základě dohody se zadavatelem provedu doporučení týkající se produktu na středisko Domov seniorů v Malenovicích.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

„Jde o organizace charakteru právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání.“ (Česko, 1992, §18, odst. 3)

Tyto organizace nebyly prvotně založeny k dosažení zisku, ale k naplnění jiného (obecně prospěšného) cíle, avšak to neznamená, že by zisku dosahovat nemohly, či nechtěly. Neziskové organizace vznikají v té oblasti, kterou není stát schopen zabezpečit a pro podnikatelskou sféru je tato oblast finančně nezajímavá. (Cibáková, Rózsa, Cibák, 2008, s. 198)

1.1 Členění

Podle zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů členíme neziskové organizace:

- Círky a náboženské společnosti
- Nadace a nadační fondy
- Občanská sdružení včetně odborových organizací
- Politické strany a politická hnutí
- Veřejné vysoké školy
- Obecně prospěšné společnosti
- Obce, kraje, organizační složky státu atd.

(Česko, 1992, § 8, odst. 8)

1.1.1 Občanské sdružení

Sdružení fyzických či právnických osob, která vznikají proto, aby se členové mohli dělit o společné zájmy (sportovní kluby, zahrádkářský svaz,...) nebo proto, aby byla realizována obecně prospěšná činnost (poskytování sociálních služeb, vzdělávací aktivity,...). Cíl může být prakticky jakýkoliv, pokud není v rozporu se základními právy a svobodami občana. (Boukal, 2009, s. 41)

Občanská sdružení vznikají registrací na Ministerstvu vnitra ČR. K návrhu na registraci jsou přiloženy rovněž stanovy sdružení. Občanské sdružení musí založit pouze fyzická osoba (občan ČR), a to nejméně v počtu tří. Členem pak může být i právnická osoba. Činnost občanských sdružení je upravena zákonem o sdružování občanů č. 83/1990 Sb. v občanském zákoníku. (Boukal, 2009, s. 41, 42)

1.1.1.1 Transformace na obecně prospěšné společnosti

Na stránkách denního zpravodajství o legislativě a ekonomii Alfa 9 jsem našla článek o tom, že v únoru roku 2013 Poslanecká sněmovna schválila nový zákon o změně právní formy občanského sdružení na obecně prospěšnou společnost. Úmyslem zákonodárců bylo převést značnou část veřejně prospěšného neziskového sektoru do stejné právní normy. Tento zákon čeká už jen na podpis prezidenta. Změnu právní formy lze uskutečnit pouze do konce roku 2013, protože od 1. ledna 2014 bude problematika řešena novým občanským zákoníkem. (Vítková, ©2013)

Obecně prospěšné společnosti (OPS) jsou subjekty, které poskytují obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Pro občanská sdružení není transformace na obecně prospěšné společnosti výhodná. Založení a vznik OPS je složitější a trvá déle, je to subjekt náročnější na financování, musí vést podvojně účetnictví (u OS v některých případech stačí daňová evidence) atd. OPS jsou ale více transparentnější, a tedy více důvěryhodné. Pro organizaci, jež nabízí veřejné služby, vhodnější. Navíc občanská sdružení nemohou čerpat některé finanční zdroje Ministerstva práce a sociálních věcí. OPS se řídí zákonem č. 248/1995 Sb. o obecných společnostech. (Bačuvčík, 2011, s. 51)

1.2 Vize a poslání

Vize představuje základní orientaci organizace – čím by měla organizace být, kam by chtěla směřovat ve své činnosti, proto se stanovuje jako první při zakládání organizace. Jde většinou o představy manažerů, které se týkají daleké budoucnosti. (Šimková, 2008, s. 10)

Poslání je již konkrétnější. Vymezuje komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit a má krátkodobější charakter. Musí být formulováno tak, aby se daná organizace odlišovala od ostatních. Mělo by být motivační, stručné, srozumitelné a jednoduché. Poslání neziskových organizací bývá zpravidla formulováno výčtem potřeb, které tato organizace díky poskytovaným službám uspokojuje. (Šimková, 2008, s. 11; Bačuvčík, 2011, s. 78)

1.3 Financování a hospodaření

Neziskové organizace mohou čerpat finance ze státního rozpočtu, ať už přímou metodou – dotační, či nepřímou – daňovou úlevou. Avšak na zajištění jejich působení a rozvoje to nestačí, tudíž se musí obracet na kraje, obce a soukromé osoby v místech, kde působí.

Dále mohou být neziskové organizace financovány z výnosů z vlastní či doplňkové činnosti, z prodeje či pronájmu majetku, z reklam, darů, dědictví, sponzoringu, od pojišťoven a fondů, z úroků svých vkladů či půjček, ze sbírek, tombol či loterií nebo z členských příspěvků. (Šimková, 2008, s. 13)

Podle § 7 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje financování nestátních neziskových organizací, mohou být ze státního rozpočtu poskytnuty dotace občanským sdružením a dalším právnickým osobám, jejichž hlavním předmětem činnosti je poskytování zejména zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a dotace k poskytování sociálně právní ochrany dětí atd. O poskytnutí dotace rozhoduje daný poskytovatel na základě žádosti příjemce dotace. Vyhoví-li poskytovatel žádosti, vydá písemné rozhodnutí, kde popíše podmínky pro použití dotace a povinnosti příjemce dotace. (Česko, 2000, §7, odst. 1f)

Každá nezisková organizace si musí vést podle závazných předpisů důslednou účetní evidenci výnosů a nákladů, aktiv a pasiv, cash-flow a zdanění příjmů, majetku a služeb. Výsledky hospodaření slouží jako informační zdroje pro dárce a sponzory, kteří tak mohou zjistit, jak se nakládá s jejich darovanými prostředky. Rovněž bývají předmětem auditu. (Šimková, 2008, s. 13, 14)

1.4 Poskytované služby neziskových organizací

Jednou z oblastí, kde se neziskové organizace velmi aktivně angažují, jsou sociální služby, které za minulého režimu nebyly dostatečně řešeny. Což je jeden z důvodů, proč sociální služby přešly ze státního do soukromého sektoru. (Bačuvčík, 2011, s. 150)

1.4.1 Sociální služby

Krátkodobé i dlouhodobé služby, které jsou poskytovány uživatelům, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci (situace, kdy lidé pro svůj sociální a zdravotní stav nejsou schopni zabezpečovat a uspokojovat své životní potřeby). Takovými uživateli bývají nejčastěji: senioři, zdravotně postižení lidé, lidé „na okraji“ společnosti. Těmto lidem pak organizace pomáhají začleňovat se do společnosti, či je chrání před vyloučením, a také jim pomáhají žít běžným životem, samostatně a nezávisle. (Šimková, 2008, s. 17)

1.4.1.1 Členění sociálních služeb

Podle § 33 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách se sociální služby poskytují jako služby pobytové, ambulantní nebo terénní. Podle §32 sociální služby zahrnují:

- **Sociální poradenství** – základní a odborné sociální poradenství (Česko, 2006, §37)
- **Služby sociální péče** – zajištění fyzické a psychické soběstačnosti, snaha o zapojení do běžného života, zajištění důstojného prostředí a zacházení

formy: osobní asistence, pečovatelská služba, centra denních služeb, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domovy pro seniory, denní stacionáře, podpora samostatného bydlení atd. (Česko, 2006, § 38-51)

- **Služby sociální prevence** – ochrana před sociálním vyloučením osob ze společnosti, pomoc osobám k překonání nepříznivé situace

formy: azylové domy, noclehárny, sociálně terapeutické dílny, sociální rehabilitace, kontaktní centra, telefonická krizová pomoc atd. (Česko, 2006, § 53-70)

1.4.1.2 Příspěvek na péči

Příspěvek je poskytován osobám, které z důvodu dlouhodobě nepříznivého zdravotního stavu nevládají základní životní potřeby (mobilita, orientace, komunikace, stravování, oblékání, hygiena a další) a potřebují pomoc jiné fyzické osoby (osoby blízké, asistenta sociální péče, registrovaného poskytovatele sociálních služeb a dalších). (Příspěvek na péči, ©2013)

Výše příspěvku se stanovuje podle stupně závislosti:

Tab. 1 Příspěvek na péči podle stupně závislosti (zdroj: Příspěvek na péči, ©2013)

Stupeň	Závislost	do 18 let	nad 18 let
I	Lehká závislost	3 000 Kč/měsíc	800 Kč/měsíc
II	Středně těžká závislost	6 000 Kč/měsíc	4 000 Kč/měsíc
III	Těžká závislost	9 000 Kč/měsíc	8 000 Kč/měsíc
IV	Úplná závislost	12 000 Kč/měsíc	12 000 Kč/měsíc

1.4.2 Zdravotní služby

Podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách, § 2, odst. 2a)b)e) se zdravotními službami rozumí poskytování zdravotní péče a jiné činnosti, které jsou poskytovány

v přímé souvislosti s poskytováním zdravotní péče. Dále například konzultační služby a zdravotnická dopravní služba. (Česko, 2011, § 2)

Podle odstavce 4a) se zdravotní péčí rozumí soubor činností a opatření prováděných u fyzických osob za účelem předcházení, odhalení a odstranění nemoci, udržení, obnovení nebo zlepšení zdravotního stavu, udržení a prodloužení života či zmírnění utrpení atd. (Česko, 2011, § 4)

1.4.2.1 *Formy zdravotní péče*

- Ambulantní péče - nevyžaduje hospitalizace pacienta nebo přijetí pacienta na lůžko do zdravotnického zařízení (Česko, 2011, §7, odst. 1)
- Jednodenní péče - při jejímž poskytnutí se vyžaduje pobyt pacienta na lůžku po dobu kratší než 24 hodin (Česko, 2011, §8)
- Lůžková péče - zdravotní péče, kterou nelze poskytnout ambulantně a pro její poskytnutí je nezbytná hospitalizace pacienta (Česko, 2011, §9, odst. 1)
- Zdravotní péče poskytovaná ve vlastním sociálním prostředí pacienta – návštěvní služba, ošetrovatelská péče (Česko, 2011, §10, odst. 1a)b))

1.5 Marketing neziskových organizací

„Je mnohem snazší Brooklynský most prodat než ho někomu darovat.“ Tímto výrokem jednoho amerického dobrodruha z 19. století by se dal charakterizovat význam marketingu v neziskovém sektoru. Lidé totiž tomu, co je kvalitní, má hodnotu a je to nabízeno zdarma, nebo jen s malou cenou, nedůvěřují. Proto se musí manažeři v neziskových organizacích daleko více snažit komunikovat s potencionálními zákazníky a veřejností. Vždyť nezisková organizace není izolována od světa, je jeho součástí. (Vašítková, 2008, s. 209)

Ač se může zdát, že je marketing spíše komerční aktivita, své zastoupení má i v neziskovém sektoru v podobě různých nesystémových marketingových aktivit (žádost o sponzorský dar, benefiční akce). Problém často bývá v tom, že na řízení marketingových aktivit už často nezbyvají finanční prostředky. Avšak v dnešní době donátoři většinou vyžadují propagaci dotovaného projektu. Dále je jasné, že v neziskovém sektoru budou úspěšné jen takové organizace, které budou dobře čitelné, důvěryhodné a schopné komunikace i s donátory (vysvětlení tohoto pojmu níže). (Bačuvčík, 2011, s. 20)

Ziskový i neziskový sektor má některé společné body v marketingu, a to: služba zákazníkovi a vzájemné výhodná výměna. (Vašítková., 2008, s. 208)

Neziskový marketing klade velký důraz na službu (potažmo výrobek) a na obsluhu. Neziskové organizace jsou hodně závislé na názorech lidí, jenž se přenáší ústním podáním – tím si vlastně vytváří svou pověst. Proto je důležité, aby poskytovaná služba byla co nejvyšší. Menší důraz se pak klade na cenu, reklamu a obal, ale nesmí se podceňovat a opomíjet. (Šimková, 2008, s. 111)

V neziskových organizacích se často vyskytuje zvláštní druh marketingu, známý jako sociální.

1.5.1 Sociální marketing

Lze jej definovat jako marketing myšlenek, které přináší užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku. (Janečková a Vašítková, 2000, s. 33)

Sociální marketing spadá do marketingu myšlenek – myšlenek obecně prospěšných (aktuálních pro společnost). Je to jeden z nástrojů marketingu neziskových organizací. Zaměřuje se na změny postojů a vnímání společnosti (třídění odpadků), prosazení určitých myšlenek, na odstranění předsudků (zařazení menšin do společnosti), snaží se, aby cílové publikum dobrovolně přijalo, pozměnilo, odmítlo, či opustilo určité chování ve prospěch společnosti. (Bačuvčík, 2011, s. 25)

Miroslava Vašítková poukazuje ve své knize na paradox při implementaci sociálního marketingu, kdy tento marketing sice prosazuje určité jednání, ale produkt, který je předmětem tohoto jednání, nepředává. (2008, s. 229)

Sociální marketing se většinou týká těchto čtyř oblastí:

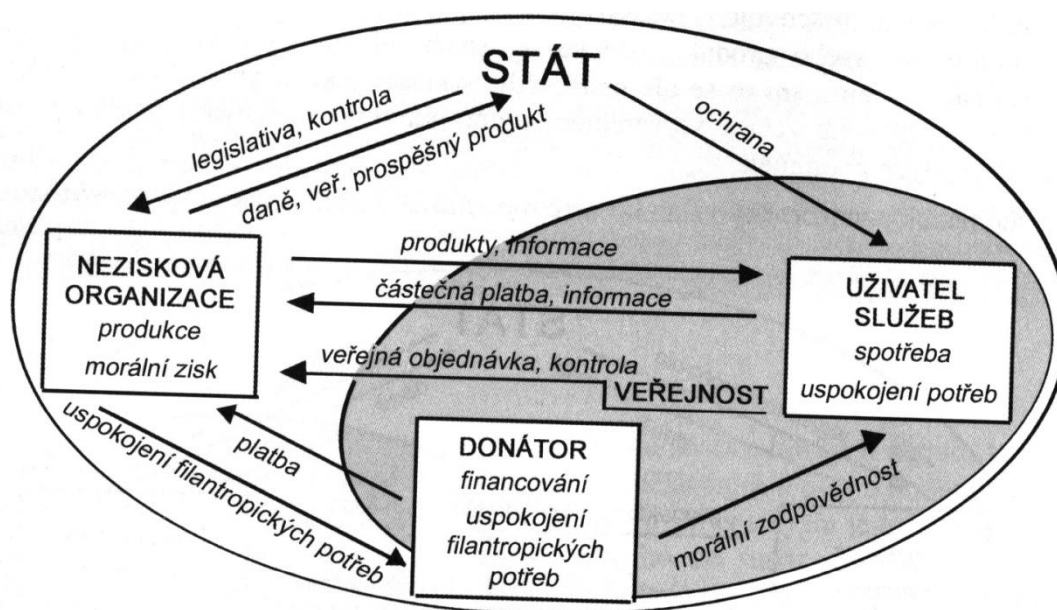
- Ochrana zdraví – kampaně proti kouření, prevence rakoviny a jiných nemocí
- Bezpečnost a prevence zranění – například kampaň „Nemyslíš, zaplatíš!“
- Ochrana životního prostředí – kampaně prosazující recyklaci odpadu
- Společenská angažovanost – pomoc při humanitárních katastrofách, účast ve volbách

(Bačuvčík, 2011, s. 29)

2 SITUAČNÍ ANALÝZA

Pro zhodnocení aktuálního stavu samotné organizace je nejlepší provést SWOT analýzu. Pro vytvoření komplexní situační analýzy je vhodné doplnit SWOT analýzu také analýzou vnějšího prostředí organizace – PESTE analýzou, aby byly známy veškeré faktory, které mohou organizaci ovlivňovat.

Na obrázku č. 1 je přehledně znázorněno, jaké prostředí a faktory neziskové organizace obklopují a jaké jsou úkoly a vztahy každého z nich.



Obr. 1 Marketingové prostředí neziskových organizací (zdroj: Bačuvčík, 2011, s. 74)

2.1 SWOT analýza

Analýza spočívá v posouzení silných stránek (Strengths) a slabých stránek (Weaknesses) analyzované veličiny a v určení možných příležitostí (Opportunities) a rizik (Threats). Snahou pak je zaměřit se na maximální využití příležitostí a vyzdvihnout silné stránky. Naopak slabiny a rizika je třeba eliminovat. (Šimková, 2008, s. 43, 44)

2.2 PESTE ANALÝZA

Jelikož jsou neziskové organizace součástí národního hospodářství jako ostatní komerční firmy, tak i na ně působí stejné vlivy okolního prostředí, jen mohou mít odlišný dopad. Tyto vlivy nemůže organizace nijak kontrolovat ani ovlivnit. (Bačuvčík, 2011, s. 63)

Vnější prostředí můžeme analyzovat PESTE analýzou, která hodnotí vliv faktorů globálního prostředí. Tato analýza poskytuje informace o pěti segmentech: politicko-právní, ekonomický, sociální - kulturní, technologický a environmentální – přírodní. (Šimková, 2008, s. 43)

2.2.1 Politicko-právní prostředí

Politicko-právní faktory určují podmínky pro vznik neziskových organizací a mantinely pro jejich činnosti. Spadá sem státní správa (parlament, vláda, ministerstva, Rada vlády pro nestátní neziskové organizace RNNO) a místní samospráva (krajské, magistrátní, městské a obecní úřady). Obě správy mají tři role:

- Legislativec – zákony, vyhlášky
- Donátor
- Kontrolor - stát (finanční úřad, správa sociálního zabezpečení,...) vyžaduje podrobnou dokumentaci jako doložení hospodaření organizace s dotacemi, jež pak vyhodnocuje a kontroluje

Politické faktory ovlivňují život neziskových organizací i tím, že se problémem, pro který neziskové organizace vznikly (romská problematika, podpora handicapovaných), začnou zabývat politické strany. Rovněž lze z veřejné správy získat finanční prostředky prostřednictvím dotace nebo grantu. Nezisková organizace musí zpracovat projekt, případně vyhotovit žádost. (Bačuvčík, 2011, s. 66,67,72; Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47)

2.2.2 Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory, jako jsou makroekonomické trendy a fáze hospodářského cyklu, ovlivňují jak samotné uživatele služeb – určují kupní sílu, tak i možnosti donátorů neziskových organizací. Tyto faktory tvoří rámec, ve kterém jsou všechny organizace nuceny (příslušnou legislativou) se pohybovat. (Vašítková, 2008, s. 58; Bačuvčík, 2011, s. 71)

2.2.3 Sociálně – kulturní prostředí

Sociálně-kulturními faktory se rozumí obvyklé názory a hodnoty lidí, které se dědí s generace na generaci, myšlenkové pochody, komunikační zvyklosti atp. Ty se samozřejmě promítají do spotřebního a kupního chování uživatelů služeb. Kulturní hodnoty jsou v jednotlivých částech země odlišné. Jinak bude postaráno o seniory ve vyspělých zemích a jinak v rozvojových. (Bačuvčík, 2011, s. 72)

Při zakládání neziskové organizace musíme brát také v potaz demografickou skladbu a charakteristiku obyvatelstva. Rozhodujícími faktory jsou především velikost populace v daném prostředí, hustota osídlení, mobilita obyvatel, sociální, příjmová, vzdělanostní a věková struktura. (Vašítková, 2008, s. 58)

Je logické, že neziskové organizace chránící zájmy určitých menšin budou vznikat právě v oblastech s největším zastoupením této skupiny lidí. Rovněž zakládání dětských organizací se vyplatí v době dospívání silných ročníků. (Bačuvčík, 2011, s. 70)

2.2.4 Technologické prostředí

Rozvoj technologií ovlivňuje všechny neziskové organizace od nemocnic počínaje (zdravotnického zařízení) až po školy, které v dnešní době vyžadují moderní interaktivní pomůcky. Pro některé neziskové organizace tvoří technologie hlavní potenciál v „podnikání“ podobně jako přírodní faktory. Příkladem by mohla být výuka práce s počítači pro seniory. Naopak některé neziskové organizace mohou spouštět kampaně proti technologickým novinkám a inovacím, které mohou být kontroverzní (klonování) nebo podnitit testování jejich bezpečnosti. (Bačuvčík, 2011, s. 71, 72)

2.2.5 Environmentální prostředí

„V mnoha oborech může představovat základní potenciál pro podnikání (lázeňství) z hlediska přírodních zdrojů a klimatických podmínek.“ (Vašítková, 2008, s. 58)

Přírodní prostředí se tedy chápe jako zdroj či vstup do organizací. Je to oblast, která může být velmi ohrožena, proto bychom měli dbát na její ochranu, popřípadě ji revitalizovat. Nejvíce této oblasti pochopitelně využívají neziskové organizace, které působí v oblasti ekologie, které na ni často mohou stavět také svou image (Greenpeace). (Bačuvčík, 2011, s. 71)

3 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB

Služba je nehmataelný, nedělitelný, variabilní a neskladovatelný produkt. Může, ale také nemusí být spojena s fyzickým produktem. Ve službách je přímý kontakt poskytovatele se zákazníkem. (Cibáková, Rózsa, Cibák, 2008, s. 27,28)

Marketingový mix tvoří soubor nástrojů, jejichž pomocí utváří marketingový manažer vlastnosti služeb, které nabízí spotřebiteli. Úspěšnost na trhu pak záleží na tom, v jaké intenzitě a v jakém pořadí marketingový manažer „namíchá“ všechna „P“ marketingového mixu. (Vašítková, 2008, s. 26)

Marketingový mix obecně tvoří 4 P (anglické názvy) – produkt (product), cena (price), marketingová komunikace (promotion) a místo prodeje (placement). Marketingový mix služeb tvoří navíc ještě 3 P (anglické názvy) – lidé (people), procesy (process) a materiální prostředí (physical evidence). (Vašítková, 2008, s. 26)

3.1 Produkt

Produkt je vše, co firma vytvoří (služba, myšlenka či nápad) a nabízí na trhu spotřebiteli za účelem prodeje a uspokojení jeho potřeb. U služeb popisujeme produkt jako proces, někdy s podporou hmotných výrobků.

I když mají neziskové organizace většinou omezené zdroje, neznamená to, že nabízí na trhu pouze základní služby. Existence různých dotací a grantů umožňuje neziskovým organizacím poskytovat služby nadstandardní. (Bačuvčík, 2011, s. 85)

Podle Marka Šedivého a Olgy Medlíkové je třeba v případě většího portfolia služeb zvážit, zda není lepší vybudovat značku právě jednotlivým službám. Příkladem může být dobře známá služba „Pomozte dětem“ už méně známé Nadace rozvoje občanské společnosti. (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 50)

3.2 Cena

V knize Marketing neziskových organizací od Radima Bačuvčíka je hezky srozumitelně vysvětlen pojem ceny. Cenou se v ziskovém sektoru většinou myslí množství peněz, které musí zákazník za službu zaplatit. V neziskovém sektoru je koncepce ceny většinou následující:

- Platba klienta za užití služby – zpravidla nepokrývá celé náklady
- Dotace od veřejné správy

- Dotace od komerčních firem – sponzorské dary

Úkolem neziskové organizace určit nějaký rozumný poměr mezi cenami od klientů a cenami od donátorů. Neziskové organizace se většinou snaží, aby veškeré náklady zaplatil donátor, což pak ale může způsobit to, že si klienti nebudou poskytovaných služeb vážit. (2011, s. 86)

Do implicitních nákladů by se daly zahrnout i čas a úsilí poskytovatele služby, neboť by se mohl věnovat jiné činnosti. (Bačuvčík, 2011, s. 86)

3.3 Komunikace

I propagace neboli marketingová komunikace je nedílnou součástí marketingového mixu. K čemu firmě totiž bude úžasný produkt, když o něm nikdo nebude vědět. Cílem propagace je tedy seznámit veřejnost s produktem firmy, přesvědčit ji o nákupu daného produktu a neustále ji na produkt upozorňovat. (Šimková, 2008, s. 118)

Neziskové organizace komunikují s třemi základními směry: s uživateli služeb, donátory a veřejností. (Bačuvčík, 2011, s. 92)

3.3.1 Reklama

Je typický propagační prostředek. Jde o placenou formu neosobní, jednosměrné prezentace produktu. Reklama by měla informovat potenciální zákazníky, připomenout produkt stávajícím zákazníkům a znovu získat ztracené zákazníky. Úspěšná reklama je působivá, stručná, správně načasovaná, srozumitelná, a měla by se opakovat. Patří sem:

- Tištěné a vysílané reklamy, reklamní dárky
- Brožury a letáky
- Prospekty a plakáty, billboardy
- Audiovizuální prostředky, loga, symboly atd.

Reklama v neziskových organizacích se snaží vzbudit pozornost či zájem, vnuknout přesvědčení či vyzvat zákazníky k jednání. (Šimková, 2008, s. 118,119)

3.3.2 Podpora prodeje

Představuje stimuly, které podněcují uskutečnění nákupu. Cílem podpory prodeje je narušit dosavadní zvyky zákazníků. Tento nástroj se snaží o dosažení rychlé reakce, a tím přivádí

zákazníka k produktu. Účinek je však spíše krátkodobý a nevytváří trvalé upřednostňování daného produktu. Patří sem:

- Soutěže, hry, loterie
- Vzorčky zdarma, ochutnávky, přehlídky, dárky, odměny
- Veletrhy, prodejní výstavy, semináře
- Úvěry s nízkým úročením, slevy atd.

(Šimková, 2008, s. 119)

3.3.3 Public relations

PR se do češtiny překládají jako vztahy s veřejností – jejich budování, řízení, informování veřejnosti o novinkách v organizaci. Jde tedy o veškeré programy, které se snaží o zlepšení, udržení nebo ochranu image organizace nebo produktu. Snaží se rovněž o vytvoření příznivého klimatu, získání sympatií a podpory veřejnosti. Od reklamy se liší tím, že jsou bezplatné (nepočítaje mzdu PR pracovníka, mluvčího atd.). Formy PR:

- Press relations = media relations

Neziskové organizace prostřednictvím médií komunikují s veřejností, tudíž je nutné v práci s nimi nechybovat. Důvěryhodněji vždy působí neplacená publicita, než ta placená, která může vychvalovat a působit až nepřírozně. Navíc témata neziskových organizací jsou pro média zajímavá a „věčná“. (Bačuvčík, 2011, s. 69, 102)

- Community relations – komunikace v rámci regionu
- Minority relations – komunikace s menšinami
- Employee relations – vztahy se zaměstnanci, členy
- Government relations – vztahy s orgány veřejné správy, lobbying - cílené působení za účelem prosazení zájmů prostřednictvím vlivných jednotlivců nebo skupin (poslanců)
- University relations – vztahy se školami, domluva praxí, zpracování školních prací
- Celebrity relations – reprezentování NO známou osobností

Prostředky PR:

- Osobní dopisy (poděkování, pozvánky,...)
- Výroční zprávy, publikace, firemní časopisy

Informace v těchto médiích jsou často určeny nejen uživatelům služeb, ale i veřejnosti a sponzorům. V současné době se tato tištěná média přesouvají na internet do elektronické podoby. (Bačuvčík, 2011, s. 69, 102)

- Semináře, slavnostní události, tiskové konference
- Lobbing

Definice lobbingu podle Marka Šedivého a Olgy Medlíkové: „*Lobbing je proces cíleného ovlivňování poslanců – politiků, osob s rozhodovací pravomocí*“ (2012, s. 61)

PR jsou v neziskových organizacích nejrozšířenější z několika důvodů. Nejen, že NO disponují nízkým rozpočtem a nemají tak peníze na reklamy, ale také se v oblasti PR prolínají všechny směry komunikace NO – veřejnost, donátoři, uživatelé služeb. (Šimková, 2008, s. 120, Bačuvčík, 2011, s. 92- 94)

3.3.4 Osobní prodej

Jde o osobní kontakt s nadějnými spotřebiteli, při kterém se prezentují informace o produktu za účelem získání jejich souhlasu s nákupem produktu. Jedná se o velmi efektivní formu komunikačního mixu, jelikož je možné sledovat reakce a potřeby druhé strany, a podle toho patřičně argumentovat. Nevýhodou jsou vysoké náklady. Spadá sem:

- Obchodní jednání při prodeji
- Prodej prostřednictvím obchodních zástupců
- Prodej v maloobchodní síti
- Veletrhy a výstavy

(Šimková, 2008, s. 120,121)

3.3.5 Přímý marketing

Jedná se o bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí od zákazníků pomocí poštovních zásilek, telefonu, faxu, e-mailu nebo internetu. Organizace se tímto snaží prozkoumat názory zákazníků. Každá z forem přímého marketingu by měla být vždy neveřejná, přizpůsobena individuálně každé osobě, v aktuální podobě a schopna okamžité změny na základě reakce osloveného. Formy přímého marketingu jsou:

- Katalogy, telemarketing
- Elektronické nakupování
- Zasílání informací faxem a e-mailem

- Telefonické rozhovory, vzkazy atd.

(Šimková, 2008, s. 121)

3.3.6 Internetová komunikace

I pomocí internetu by firma měla komunikovat se zákazníky. Především proto, že dnešní doba si to žádá a kdo nemá webové stránky, jakoby neexistoval.

Také je tato forma komunikace velmi levná na to, jakou má působnost (globální dosah) a efektivnost (obousměrná komunikace). K hlavním výhodám patří možnost přesného zacílení na zákazníky, snadné měření reakcí a flexibilita. Nevýhodou pak je, že reklama působí jen na ty, kteří mají internetové připojení. (Vašítková, 2008, s. 146,147)

I internet může být místem distribuce. V poslední době je také možné komunikovat (zejména s mladými lidmi) prostřednictvím sociálních sítí na internetu, jako je Facebook, Twitter a další.

3.4 Místo prodeje

Distribuce je celý způsob, jak se služba dostane až k zákazníkovi. Základním úkolem marketingových manažerů je co nejvíce usnadňovat přístup zákazníka ke službě a zároveň minimalizovat náklady, které jsou s distribucí spojené. Distribuce souvisí s umístěním služby a s volbou případného zprostředkovatele. Obecně lze vymezit tato základní místa distribuce:

- Zařízení poskytovatele (nemocnice, domov důchodců)
- Sídlo uživatele služby – domácnost (e-learning, rozhlas, televize)
- Pracoviště uživatele služby (odbory)
- Terén (streetwork)
- Bez vazby na místo (filantropie)

V sociálním marketingu místo nelze vymezit vůbec. Rozhoduje se pouze, jestli jde o globální, celostátní, regionální či komunální působení. (Bačuvčík, 2011, s. 87)

3.5 Lidé

Lidé spadají do marketingového mixu, protože to, jak se služba zrealizuje, závisí vždy na osobě, která ji poskytuje. Lidé jsou tedy součástí hodnoty služby, kterou si zákazníci

platí. Lidmi se však rozumí nejen zaměstnanci, ale všichni ti, kteří přichází s neziskovou organizací, potažmo se službou do styku:

- Zaměstnanci = poskytovatelé služeb

Pracovníci jsou pro neziskové organizace klíčoví a jsou vnímáni jako její reprezentanti. Mají velmi silné vazby na okolní prostředí – vše co učiní a řeknou, se odrazí v mínění veřejnosti. Proto je velmi důležité nezanedbat jejich výběr. Je u nich žádaná loajalita, odborná způsobilost, komunikační dovednosti, schopnost řešit krizové situace a především chování v souladu s vizí neziskové organizace. (Bačuvčík, 2011, s. 63,64)

- Dobrovolníci

Dobrovolníkem je člověk, který poskytuje svůj čas, energii a vědomosti ostatním lidem či společnosti a nedostává za to žádnou materiální odměnu nebo nižší než je tržní hodnota jeho práce. Pro většinu dobrovolníků je ale odměnou uznání od ostatních. (Novotný, Lukeš, et al., 2008, s. 105)

- Klienti = uživatelé služeb

Jsou to nákupčí a spotřebitelé služby. Bývají to nejvíce jednotlivé osoby, ale i veřejnost, ostatní neziskové organizace, komerční firmy či veřejná správa. Uživatelé služeb mohou být na službách více či méně závislí, avšak zpravidla nejsou schopni služby vůbec či v plné výši hradit. Nezisková organizace by měla uvažovat nejen o stávajících klientech, ale i o bývalých a potencionálních. Bývalí uživatelé totiž mohou být nápomocni nejen finančně, ale i dobrovolnou prací (prezentace svých zážitků a zkušeností s organizací - narkomani). (Bačuvčík, 2011, s. 64,65)

- Veřejnost

I veřejnost je pro neziskové organizace velmi důležitá. Jsou jí všichni občané, kteří se mohou o neziskovou organizaci zajímat, podporovat ji, či ji ovlivnit. Řada neziskových organizací je financována z veřejných rozpočtů, čili z daní poplatníků – veřejnosti. Proto má veřejnost právo „dohlížet a kontrolovat“, jak se její peníze využívají, potažmo nepřímo „rozhodovat“ (volbami), zda je finanční podpora její činnosti oprávněná. Proto by měla být činnost neziskové organizace pro veřejnost čitelná a měla by s ní umět komunikovat. Veřejnost může být rovněž konkurencí pro neziskové organizace (například v zemích, kde bývá zvykem, že se o seniory starají jejich děti, není tedy prostor pro vznik neziskových organizací). (Bačuvčík, 2011, s. 65,66)

- Další organizace působící v oboru

I na poli neziskového sektoru existuje konkurence. Neboť i zde organizace mohou dosahovat zisku. Mezi konkurenty patří nejčastěji ostatní neziskové organizace. (Pellar, ©2012)

- Donátoři – poskytovatelé dotací (stát, kraje, města, obce)
- Sponzoři – ti, kteří přispívají a jako protihodnotu čekají reklamní služby.
- Dárci - ti, kteří přispívají neziskovým organizacím, aniž by očekávali vlastní profit. (soukromé osoby, občanské skupiny, jiné neziskové organizace, podnikatelé či filantropické instituce).

3.5.1 Fundraising

Jedná se o komunikaci s dárci, získávání prostředků a hledání zdrojů financování. Zaměstnanci se v ní snaží zdokonalovat a využívat potřebných technik, neboť často na jejich šikovnosti závisí samotná existence organizace. Nejde přitom jen o získávání finančních darů, ale i hmotných darů, jména, značky, prostorů a zázemí. (Bačuvčík, 2011, s. 108)

Fundraising jako každý důležitý proces by měl začít podrobným plánováním (vybrat nejvhodnější metody, sestavit seznam možných zdrojů, ...) a končit zhodnocením (zjištění, která metoda byla nejúčinnější atd.) Firma by vždy měla informovat dárce o použití jeho daru. Způsoby získávání peněžních darů mohou být různé. Počínaje přímým poštovním stykem (adresný či neadresný dopis), telefonickým rozhovorem, písemnou žádostí o grant až po osobní návštěvu či veřejnou sbírku. (Rektořík et al., 2007, s. 96)

3.6 Procesy

Je třeba se zaměřit podrobněji na proces poskytování služeb, a to od samotného počátku (pomoc při vyplňování přihlášky či žádosti) až po samotné poskytnutí. Záleží samozřejmě na tom, do jaké míry se klient přímo účastní služby. V případě vysoké míry kontaktu zákazníka se službou (např. lékařské služby) se musí dbát na to, aby dané procesy byly dobře zvládnuty, neboť zákazník pak hodnotí službu celkově. U takových služeb, kde není nutná fyzická přítomnost klienta (úklidové služby), hodnotí klient pouze výsledek, nikoliv samotný průběh (proces) poskytování. (Vašítková, 2008, s. 180, 181)

V případě, že nejsou procesy dobře zvládnuté, klient je nespokojen a příště již služeb organizace nevyužije. Je proto třeba provádět analýzy procesů, vytvářet pomocná schémata, diagramy (CPM) popřípadě pak zjednodušovat jednotlivé kroky procesů.

Můžeme charakterizovat tři typy procesů poskytování služeb:

- Masové služby – vysoká standardizace (bankovní služby, cestovní kanceláře,...)
- Zakázkové služby – střední míra kontaktu se zákazníkem, možnost opakování (opravny, montáže)
- Profesionální služby – velké zapojení specializovaného poskytovatele, silný kontakt se zákazníkem, neopakovatelné služby (zdravotnické, právnícké služby)

(Vašítková, 2008, s. 180, 181)

3.7 Materiální prostředí

Díky nehmataelné povaze služeb je důležité, v jakém prostředí se služba bude nabízet zákazníkům. Je třeba, aby toto místo dotvářelo představy klienta o profesionalitě a kvalitě služby. První dojmy a pocity zákazníků, které cítí při vstupu do prostorů, kde se služba poskytuje, jsou rozhodující. Spadá sem například:

- Vzhled budovy
- Zařízení interiérů, rozvržení prostoru
- Osvětlení, úroveň hluku
- Navozená atmosféra
- Emocionální efekty barev

(Vašítková, 2008, s. 168)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Správný název organizace je „Hvězda – občanské sdružení“ (dále jen organizace). V současnosti organizace prochází transformací právní formy a přechází na formu – obecně prospěšná společnost. (interní zdroj)

Sídlo organizace se nachází na adrese: Bratří Sousedíků 1078, Zlín, 760 01 (viz růžový bod na mapě – Příloha č. 1), avšak svá střediska má rozeseta prakticky po celém Zlíně a Malenovicích:

- Dům služeb seniorům, Centrum denních aktivit se nachází v samotném centru Zlína (viz červený bod na mapě – Příloha č. 1).
- Hospic Hvězda a Domov Seniorů se nachází na ulici Sokolovská 967 v Malenovicích (viz modrý bod na mapě – Příloha č. 1)

Organizace má své pobočky i v Brně a v Praze.

4.1 Činnost organizace

Činnost organizace je popsána na úvodní webové stránce organizace: „*Hvězda, o. s. je zaměřeno na poskytování ubytovacích, stravovacích a sociálních služeb, dále poskytování zdravotní péče a doplňkových služeb neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni.*“ (interní zdroj)

4.2 Krátká historie organizace

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 označením VS/1-1/43725/00-R a změna stanov byla provedena dne 3.4. 2006. (interní zdroj)

4.3 Vize, poslání a cíle organizace

Vize je nastíněna v preambuli stanov organizace: „*Lidé jsou si rovni ve svých právech a důstojnosti. Především individuální potřeby, přání a životní zvyklosti člověka určují způsob a směr poskytování služeb. Naším cílem je udělat vše proto, aby se naše pomoc dostala těm lidem, kteří je potřebují.*“ (interní zdroj)

Posláním organizace je: „*Rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití.*“ (interní zdroj)

Ve stanovách organizace je také uveden už konkrétní cíl organizace. „*Organizace se snaží zkvalitnit život a co nejvíc společensky integrovat zdravotně nebo sociálně znevýhodněné spoluobčany, ať už jsou to lidé osamělí, staří, tělesně či mentálně postižení nebo lidé vydělení ze společnosti z jiných důvodů.*“ (interní zdroj)

4.4 Orgány organizace

Orgány Hvězdy, o.s. tvoří:

- Členská schůze - nejvyšší orgán sdružení (schůze nejméně 1x ročně)
- Rada občanského sdružení - svolává členskou schůzi a zajišťuje její rozhodnutí
- Kontrolní komise – kontrolní orgán sdružení (stanovy o.s. Hvězda)

(interní zdroj)

4.5 Ocenění organizace

V roce 2008 organizace převzala ocenění Podnik Fair Play. Tato cena symbolizuje loajalitu a spolehlivost ve vztahu ke klientům, obchodním partnerům a zaměstnancům. (interní zdroj)

4.6 Organizační struktura

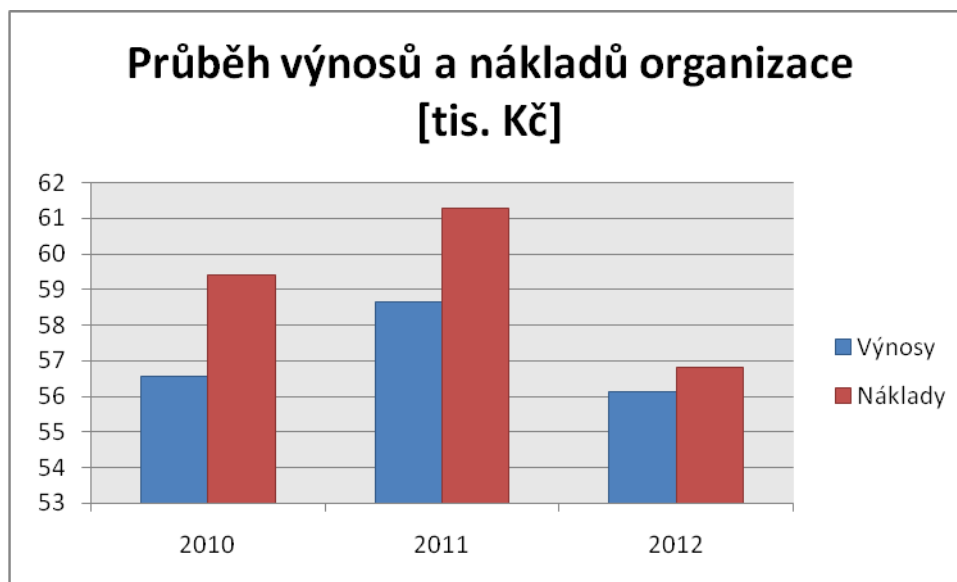
Organizační struktura organizace prošla začátkem roku 2013 změnami. V současné době se sdružení skládá ze 14 středisek. (graficky viz Příloha č. 2)

Pro zjednodušení analýzy si daná střediska rozdělím podle zaměření do skupin na: NZZ domácí péče, Hospic Hvězda a Domov seniorů, Denní stacionáře a Dům služeb seniorům, Středisko rozvoje lidských zdrojů (Edukační a Vzdělávací centrum). Od 1.1. 2013 funguje i středisko Poskytování služeb pro rodinu a domácnost.

4.7 Financování a hospodaření firmy

V grafu č. 1 lze vidět průběh nákladů a výnosů organizace v posledních třech letech. Z grafu vyplývá, že organizace v roce 2012 měla méně finančních prostředků, a tak musela více šetřit. Avšak ztrátu měla o téměř dva miliony menší než v roce 2011. (interní zdroj)

Největší položkou v nákladech v organizaci zpravidla bývají osobní náklady, které tvoří přes polovinu všech nákladů a také služby, které tvoří téměř čtvrtinu všech nákladů. Největší podíl ve výnosech (téměř 65%) zaujímají tržby za vlastní výkony a služby a téměř 30% pak přijaté dotace. (interní zdroj)



Obr. 2 Průběh nákladů a výnosů organizace (zdroj: vlastní zpracování)

4.7.1 DOTACE 2011

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR poskytlo částku 10,3 miliony Kč, která sloužila k pokrytí provozních a mzdových nákladů. Ministerstvo zdravotnictví poskytlo 50 tisíc Kč na rehabilitační oddělení Hospice Zlín a na koupi rehabilitačních pomůcek do Domova služeb seniorům. (interní zdroj)

Evropský sociální fond poskytl 2,2 miliony Kč na projekt Grundtvig (program zaměřený na vzdělávání dospělých). (interní zdroj)

Od Zlínského kraje Hvězda obdržela 1,3 miliony Kč. Město Zlín poskytlo z rozpočtu 4,2 miliony Kč a ze sociálního fondu 140 tisíc korun. Na stránkách statutárního města Zlína jsem našla také informace o dotování organizace v letech 2012 a 2013, kdy byla organizaci schválena dotace shodně ve výši 3,9 milionu korun. (interní zdroj; Ryšková, © 2008)

Celkově v roce 2012 obdržela organizace na dotacích přibližně o milion korun méně než v roce 2011. (interní zdroj)

5 SITUAČNÍ ANALÝZA

5.1 SWOT analýza

Silné stránky

- Kvalita poskytovaných služeb
- Široká škála poskytovaných služeb
- Výbava středisek
- Spokojení klienti
- Dobré jméno
- Spolupráce s univerzitou a zahraničními partnery

Slabé stránky

- Rozmístění středisek do více budov (u některých špatná dostupnost)
- Vzdálenost mezi jednotlivými středisky
- Lehce vyšší ceny služeb
- Nevyhovující prostory

Příležitosti

- Malé kapacity domovů seniorů (neustálá poptávka po místech)
- Trend stárnutí obyvatelstva
- Zájem firem o dárcovství

Hrozby

- Další organizace působící v oboru
- Nedostatečná kapacita míst
- Dopad hospodářské krize
- Poskytování nižších dotací
- Živelná pohroma (povodně)
- Zvýšení cen energií, pohonných hmot, nájmu

5.1.1 Vyhodnocení SWOT analýzy

Organizace by se měla snažit vyzdvihnout a umět „prodat“ své silné stránky. Za největší přednost považují širokou škálu poskytovaných služeb, kterou žádná organizace v okolí v tak velkém rozsahu nenabízí. Největší slabina organizace může být rozmístění středisek do více budov a velká vzdálenost mezi nimi. I přesto, že jsou některé budovy nevyhovující (devítipatrová budova), bezbariérový přístup je všude zajištěn. Organizace pak není ucelená a přejíždění je ztrátou času i peněz. Organizace by si měla být vědoma i svých příležitostí a na tyto se snažit orientovat – využít neutuchající poptávky seniorů po domovech seniorů. Hrozby, které mohou být pro organizaci zásadní - dopad hospodářské krize a stálé zvyšování cen.

5.2 PESTE analýza

5.2.1 Politicko-právní prostředí

Jak už bylo uvedeno v teoretické části této práce, sdružení se prozatím řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ale kvůli přeměně právní formy se již brzy bude řídit zákonem č. 248/1995 Sb. o obecných společnostech. Činnosti organizace pak řeší zákon č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sdružení se řídí i místními vyhláškami, kterými jsou:

- č. 239/2009 Sb., kterou se mění vyhláška č. 505/2009 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdější předpisů.
- č. 505/2006 Sb. + přílohy 1-4, kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách jako výpis rozsahu služeb a jejich výše úhrady. V příloze 2 rovněž zjistíme, jaké jsou standardy kvality sociálních služeb. (interní zdroj)

5.2.2 Ekonomické prostředí

V současné době se Česká republika stejně jako zbytek světa nachází v hospodářské recesi. *„Potřeby sociální pomoci, solidarity a bohuľibosti obecně se s narůstající nejistotou a nezaměstnaností zvyšují, zato peněz na ně je méně.... Současná krize je mnohdy nazývána spíše krizí společenské důvěry, než krizí finanční. Někteří dokonce tvrdí, že se nejedná o pouhou krizi důvěry, ale o její ztrátu.“* (Fundraising a krize, ©2009)

Lidé v důsledku krize přicházejí o práci, zvyšuje se nezaměstnanost, snižuje kupní síla. Lidé se dostávají do ekonomických potíží, a tak se obrací na neziskové organizace. Ty ale

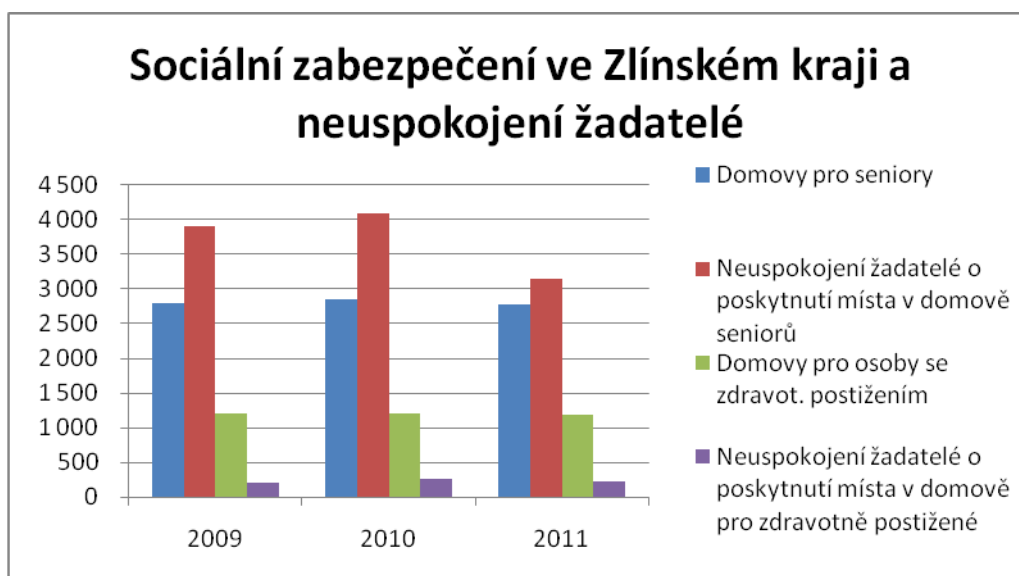
v době krize nedostávají potřebné dotace, neboť šetří všichni, včetně státu, a tak nemají dostatek zdrojů. Je to takový začarovaný kruh.

Důležitým makroekonomickým ukazatelem je HDP. Při srovnání krajů za rok 2011 by byl Zlínský kraj se svými 180 miliony Kč někde uprostřed. Uprostřed se nachází i při srovnání krajů v míře registrované nezaměstnanosti. Se svými 9,35 % je na tom lépe než všechny sousední kraje. (Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)

5.2.3 Sociálně-kulturní prostředí

Trend stárnutí populace České republiky se projevuje i ve Zlínském kraji, který má dokonce druhý nejvyšší index stáří (rok 2011). Křivka znázorňující index stáří od roku 1994 neustále roste. V kraji došlo k růstu podílu poproduktivních obyvatel ve věkové skupině 65 let a více o 0,6 bodu. Podíl dětí (0-14 let) se zvýšil pouze o 0,2 bodu. Zlínská populace tedy stárne. (Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)

Ve Zlínské statistické ročence za rok 2012 jsem rovněž našla materiály týkající se počtu míst v domovech pro seniory a domovech pro osoby se zdravotním postižením. Tato čísla jsem srovnala s počty neuspokojených žadatelů o tato místa. Z grafu lze vyčíst, že je velký problém s kapacitou domovů pro seniory, která je nedostačující, i když situace se v roce 2011 zlepšila. To znamená velkou příležitost pro organizaci. (Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)



Obr. 3 Sociální zabezpečení ve Zlínském kraji a neuspokojení žadatelé (zdroj: zpracování vlastní s využitím dat z: Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)

V roce 2011 bylo evidováno ve Zlínském kraji 33 106 držitelů průkazu zdravotně postižených (TP, ZTP, ZTP/P), čímž se Zlínský kraj nachází na sedmé příčce ze všech krajů ČR. V samotném Zlíně je držitelů těchto karet 9 515, což je zhruba čtvrtina z celkového počtu v kraji. (Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)

5.2.4 Technologické prostředí

Organizace je držitelem mezinárodního certifikátu systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009. Splňuje tedy požadavky na systém managementu kvality a poskytuje tak služby nejvyšší možné jakosti. Znamená to, že postupy řízení všech aktivit a činností organizace podléhají standardům, vnitřním předpisům a jiným vnitroorganizačním normám. Organizace je důsledně dodržuje, a tím zkvalitňuje systém řízení. (interní zdroj)

Mezi hlavní přínosy certifikátu patří možnost poskytování služeb i těm nejnáročnějším zákazníkům, zefektivnění procesů, a tím optimalizování nákladů (úspora energie), garance kvality poskytovaných služeb, posouzení systému managementu třetí nezávislou stranou a zvýšení důvěry veřejnosti a státních orgánů. (ČSN EN ISO 9001:2009, ©2010)



Obr. 4 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009
(zdroj: "Hvězda - občanské sdružení", ©2013)

5.2.5 Environmentální prostředí

Pro mnoho lidí patří Zlín k nejzelenějším městům České republiky. Mohou za to pravděpodobně lesnaté kopce, které město obklopují a rovněž městské parky a sady (sad Komenického, sad Svobody, Centrální park Valachův Žleb ad.)

Údolím, napříč města vede čtyřproudová silnice, která na jednu stranu usnadňuje dopravu, ale nepřispívá dobrému životnímu a přírodnímu prostředí.

Město Zlín se po vzoru zakladatele Tomáše Bati snaží dělat vše pro to, aby bylo zdravým městem (1996 - 2007 člen Národní sítě Zdravých měst), vhodným ke kvalitnímu životu a bydlení. V rámci koncepce EVVO (environmentální vzdělávání, výchova a osvěta) pořádá nejrůznější kampaně (Den Země) a akce k ochraně přírody, spolupracuje s firmami a organizacemi a pořádá ekologické výukové programy. (Navrátil, ©2008)

6 MARKETINGOVÝ MIX ORGANIZACE

6.1 Produkt

Produktem organizace jsou převážně služby. Malou část tvoří také výrobky (keramické výrobky) klientů Sociálně terapeutických dílen pro klienty s duševním a mentálním postižením, které už ale od 1.1.2013 organizace neprovozuje. (interní zdroj)

- **Služby střediska Domácí péče**

Toto středisko poskytuje pacientům nonstop - 24 hodin denně zdravotní péči. Ta zahrnuje lékařskou péči, zdravotní péči, ošetrovatelskou péči a rehabilitační ošetrovatelství. Další nabízené sociální služby zahrnují duchovní péči, psychologickou péči, sociální poradenství, autodopravu, vyzvednutí receptu u lékaře či donášku léků. (interní zdroj)

- **Služby středisek Domov seniorů, Dům služeb seniorů, Hospic Hvězda**

Středisko Domov seniorů se především snaží nahradit všem klientům jejich předchozí domovy a vytvořit jim co nejpříjemnější prostředí s ohledem na zdravotní handicap. (45 lůžek)

Středisko Dům služeb se snaží poskytnout osobám s chronickým duševním onemocněním, které již nemohou žít sami ve vlastním prostředí, plnohodnotné a bezpečné prožití života. (50 lůžek)

Středisko Hospic Hvězda se snaží poskytovat paliativní péči (odstraňování či zmírňování příznaků postupující závažné nevléčitelné nemoci). (14 lůžek)

Všechny střediska pak poskytují tyto služby:

- Trvalé ubytování (standardně či nadstandardně), možnost zapůjčování předmětů ke krácení volného času, poskytnutí tzv. „šatního balíčku“ (klient nemá svoje oblečení), praní prádla, pošta, plenková banka
- Stravovací služby (5x denně, dietní systém), diabetický balíček (na cesty k lékařům), individuální nákupy (1x týdně).
- Hygienické podmínky a pomůcky + pomoc při jejich vykonávání
- Zdravotní péče – lékařská péče, rehabilitace, ošetrovatelská péče
- Další služby – duchovní péče, edukační služby, terapeutické činnosti, perličková koupel, autodoprava, kadeřnictví, kosmetika, pedikúra

- Aktivizační činnosti – čtení, poslech hudby, zpívání, hra na hudební nástroje, malování, pletení. Výlety – ZOO, kavárny, kina, výstavy, kulturní vystoupení. Odborné terapie – aromaterapie, arteterapie, muzikoterapie, zooterapie, mozkový trénink, ergoterapie ad. (interní zdroj)
- **Služby středisek Denní stacionáře pro klienty s mentálním a duševním postižením**

Středisko nabízí pro své klienty jistý druh sociálního vyžití, pracovní terapie a aktivní relaxaci. Od pondělí do pátku vždy od 7:00 do 15:30 poskytuje sociální služby jako pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu (hygiena, stravování), pomoc při obstarávání osobních záležitostí, a také spoustu činností aktivizačních (výlety, procházky, návštěvy galerií, koncertů, okolních měst, pobyt u moře), vzdělávacích (přírodopis, český jazyk, matematika, zeměpis, hudební výchova, dramatický kroužek ad.), výchovných a sociálně terapeutických (keramické a rukodělné práce). (interní zdroj)

- **Služby středisek Edukační a Vzdělávací centrum**

Střediska podporují celoživotní vzdělávání zaměstnanců sdružení a snaží se rekvalifikovat a začlenit osoby sociálně vyloučené z důvodu dlouhodobé nezaměstnanosti do pracovního procesu (osoby nad 50 let, osoby s nízkou úrovní kvalifikace, zdravotně postižené, rodinné příslušníky těžce nemocných). Zaměřují se především na poskytnutí odborných znalostí a dovedností a zvýšení dostupnosti dalšího vzdělávání. Vzdělávání je organizováno prostřednictvím seminářů, které jsou zaměřeny především na zvýšení úrovně komunikace s klienty a zkvalitnění poskytovaných služeb, rozšíření dovedností s výpočetní technikou. Dále organizují exkurze a stáže (také pro studenty UTB), propagují hospicovou paliativní péči apod. V minulosti organizace využívala i moderní způsob výuky e-learning. Upustila ale od něj, jelikož nedocházelo k obnově a aktualizaci úkolů a textů. (interní zdroj)

V tomto roce již proběhly 3 kurzy pro zaměstnance organizace. (interní zdroj)

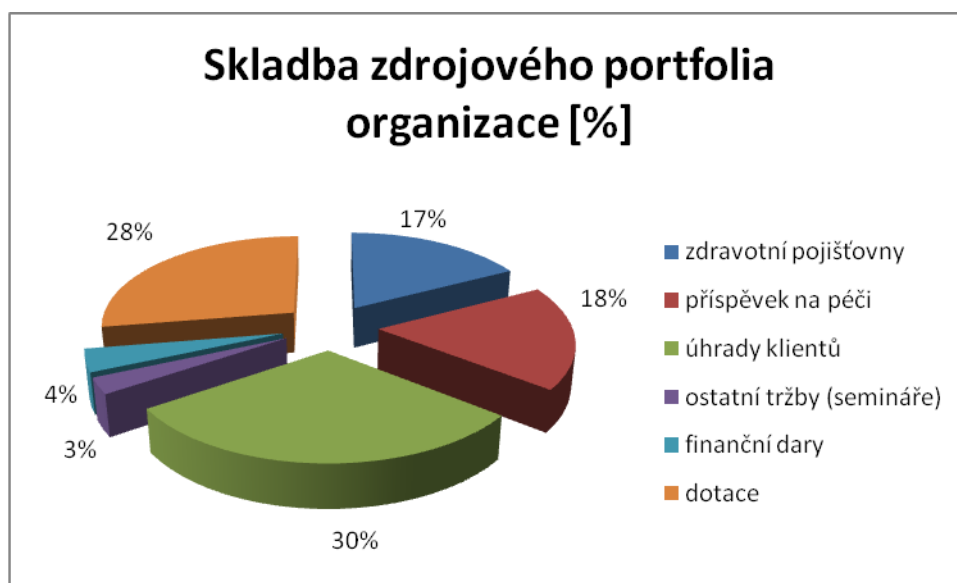
- **Služby střediska Poskytování služeb pro rodinu a domácnost**

Toto středisko nabízí služby pro seniory a osoby s handicapem, kteří se o sebe a svoji domácnost nemohou postarat sami. Služby zahrnují pomoc při zvládání běžných úkonů, při osobní hygieně a při zajištění chodu domácnosti. Pracovníci se snaží zprostředkovat klientovi kontakt se společenským prostředím, poskytnout mu ošetrovatelskou péči, popřípadě

zapůjčit kompenzační pomůcky. Součástí poskytovaných služeb je i zajištění stravy v jídelně či formou dovozu. (interní zdroj)

6.2 Cena

Služby poskytované klientům jsou financovány vícezdrojově. Část připadá na dotace orgánů státní správy, část hradí zdravotní pojišťovny a část si klient hradí sám. Poměry jednotlivých zdrojů úhrady služeb jsou uvedeny v následujícím grafu. (interní zdroj)



Obr. 5 Procentuální zastoupení zdrojů v celkovém portfoliu zdrojů

(zdroj: interní zdroj)

- **Ceny za služby střediska Domácí péče**

Služby poskytované střediskem Domácí péče jsou v celé výši hrazeny zdravotní pojišťovnou. (interní zdroj)

- **Ceny za služby ve střediscích Domov seniorů, Dům služeb seniorům a Hospic Hvězda**

Tab. 2 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)

Služba		Cena		Cena
Ubytování	Standardní	180 Kč/den	Značení prádla	5 Kč/ks
	Nadstandardní	310 Kč/den	Šatní balíček	2 400 Kč/ks
Stravování	Celodenní	140 Kč/den	Diabetický balíček	0 Kč

	Dietní	150 Kč/den	Individuální nákup	15 Kč
Další služby	Hydromasážní vana	50 Kč		

- **Ceny služeb ve střediscích Denních stacionářů**

Tab. 3 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)

Služba	Cena	Služba	Cena
Den pobytu (paušálně)	150 Kč/den	Stravování - oběd	50 Kč/den
+ lehká závislost	30 Kč/den	Hydromasážní vana	50 Kč/20 min
+ středně těžká závislost	60 Kč/den	Autodoprava do středis- ka, na akce	10 Kč + 12 Kč/km
+ těžká závislost	90 Kč/den		
+ úplná závislost	120 Kč/den		

Paušální částka za den pobytu se zvyšuje o různé částky. Záleží na stupni klientovy závislosti. K jednostrannému zvýšení úhrad za poskytované sociální služby podle tohoto ustanovení může dojít maximálně 1 x ročně. (interní zdroj)

- **Ceny služeb Edukačního a Vzdělávacího centra**

Cena jednoho kurzu pro zaměstnance organizace je 2400 Kč. Celou sumu hradí organizace. (interní zdroj)

- **Ceny služeb střediska Poskytování služeb pro rodinu a domácnost**

Tab. 4 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)

Služba	Cena	Služba	Cena
Přichystání stravy	120 Kč/h	Praní prádla	70 Kč/kg
Úklid	120 Kč/h	Odvoz a dovoz prádla	20 Kč
Pochůzky	120 Kč/h	Strava v jídelně	65 Kč
Hygiena	120 Kč/h	Strava z rozvozu	75 Kč

6.3 Komunikace

6.3.1 Reklama

- **Informační brožura a katalog**

Organizaci propaguje informační brožura, ve které se uchazeči mohou dočíst o nabízených službách jednotlivých středisek. Naleznou zde také kontaktní údaje na jednotlivá střediska. Dalším propagačním materiálem organizace je katalog (rozsahem spíše letáček), na kterém je rozepsána hlavní činnost organizace a její rozdělení v českém i anglickém jazyce, doplněný fotografiemi. (interní zdroj)

- **Logo**

Logo organizace tvoří sedmicípá modrá hvězda, jejíž jeden protáhlý cíp podtrhuje název organizace.



Obr. 6 Logo organizace (zdroj:
"Hvězda - občanské sdružení",
©2013)

- **Slogan**

Na hlavní stránce webových stránek je uvedený slogan sdružení: „Občanské sdružení, které chrání Vaše zájmy a je Vám oporou...“ ("Hvězda - občanské sdružení", ©2013)

- **Reklamní předměty**

Organizace na služebních cestách poskytuje svým zahraničním partnerům (Slovensko, Itálie, Maďarsko, Rakousko a Německo) reklamní dárky z chráněných dílen svých klientů, kteří vyrábí keramické předměty. Tyto se dají zakoupit i na různých jarmarcích a výstavách. Bylo by vhodné, aby reklamní předměty darované partnerům měly nápis či znak hvězdy. (interní zdroj)

- **Inzerce v novinách a na internetu**

Organizace v září 2012 inzerovala v magazínu *Náš Zlín*, kdy zvala širokou veřejnost na Den otevřených dveří (o události viz níže). (interní zdroj)

Organizace je rovněž zaregistrována na webu *darujme.cz*, díky kterému mohou lidé posílat finanční prostředky či dary vybraným organizacím. (interní zdroj)

6.3.2 Public relations

- **Domácí noviny**

Každé dva až tři měsíce vycházejí v organizaci domácí noviny, které jsou určeny klientům Domu služeb seniorům. Senioři se zde mohou dočíst o právě uskutečněných zajímavých akcích a o akcích připravovaných. Součástí jsou také různé zajímavosti ze světa seniorů a křížovky či hádanky na rozvoj myšlení. (interní zdroj)

- **Kulatý stůl s klienty a jejich příbuznými**

Každoročně se v organizaci koná otevřená diskuze s příbuznými klientů organizace, kteří zde mohou vznést své výhrady a námítky. Poslední diskuze proběhla 18. 12. 2012. (interní zdroj)

- **Sdružení v České televizi**

Již 22 let vysílá Česká televize každý rok po dobu adventu Adventní koncerty, při nichž probíhá veřejná sbírka pro vybrané neziskové organizace. Druhý Adventní koncert ze dne 9. prosince 2012, vysílaný z kostela sv. Mikuláše na Staroměstském náměstí, byl věnovaný právě občanskému sdružení Hvězda Zlín. Celkově bylo při přímých přenosech vybráno 6 057 570 Kč. Celková suma se vždy rovnoměrně rozdělí mezi všechny čtyři organizace. Hvězda tedy obdržela 1 514 392 Kč. (Adventní koncert 2012, © 2013)

Finanční prostředky organizace využije na zajištění stravování pro klienty ve vlastní kuchyni. Tím zajistí dodržování potřebných diet klientů a ušetří náklady až ve výši 840 000 korun, neboť v současné době obědy dovážela. Po zrekonstruování jídelny by organizace chtěla nabídnout stravování také široké veřejnosti a rozvážet jídlo i do domácností, čímž by také utržila peníze. (Adventní koncert 2012, © 2013)

Natáčení Adventních koncertů probíhalo i v prostorách organizace. Diváci tak mohli v průběhu přímého přenosu spatřit záběry z Hvězdy, při nichž moderátor vedl rozhovory s klienty sdružení, kteří organizaci včetně personálu jen a jen chválili. Adventní koncerty

každoročně sleduje přes půl milionu diváků, což je z hlediska propagace velmi pozitivní. Takovéto zviditelnění organizace je vlastně hned dvojnásobné, neboť na podzim se v prostorách organizace bude natáčet znovu, aby diváci mohli vidět, jak se s penězi naložilo. (Adventní koncert 2012, © 2013)

- **Den otevřených dveří**

V rámci týdne sociálních služeb se dne 9. 10. 2012 uskutečnil v organizaci Den otevřených dveří. V tento den si mohli návštěvníci prohlédnout prostory organizace a zeptat se na informace, které je zajímaly. Součástí akce byla také různá vystoupení dětí a skupin, včetně klientů ze střediska Denních aktivit. (interní zdroj)

6.3.2.1 Press relations

Tištěné noviny, působící ve Zlínském kraji: Zlínský deník, deník Metro, Magazín Zlín – oficiální měsíčník magistrátu města Zlína, Náš Zlín.

Na stránkách Zlínského deníku jsem našla několik článků o organizaci Hvězda. Nejnovější z nich byl z 23. 10. 2012 a informoval o tom, že dobročinné organizace jen těžko shání peníze, tak pořádají různé benefiční akce. V tomto článku byla zmíněna ale i ostatní Zlínská sdružení. Hvězdu pak skutečně propagovaly pouze dva články - o zahájení projektu mezinárodního vzdělávání v oblasti všeobecného ošetrovatelství (září 2007) a článek, který zval čtenáře na podzimní jarmark pořádaný Hvězdou (říjen 2008). (Zlínká Hvězda zahájí v říjnu projekt mezinárodního vzdělávání, ©2007; Novotná, ©2008; Schmid ©2012)

Mezi média, která by mohla s Hvězdou spolupracovat, se zařazuje také Rádio Zlín a moravské Rádio Čas.

S médii mohou komunikovat pouze předseda kontrolní komise a předsedkyně rady. (interní zdroj)

6.3.2.2 University relations

Sdružení Hvězda má také velmi dobrý vztah s Univerzitou Tomáše Bati, konkrétně s Fakultou managementu a ekonomiky, se kterou od roku 2011 spolupracuje na projektu „Partnerství pro komplexní rozvoj kompetencí a vzdělávání v oblasti managementu ve zdravotnictví“ (obor na magisterském studiu). V rámci tohoto projektu nabízí studentům stáže v organizaci, kde je seznamuje s nejnovějšími poznatky v řízení zdravotnictví. Studenti zde také realizují výzkum v oblasti managementu. Sdružení občas spolupracuje i s Fakultou

humanitních studií. Studenti mají také možnost psát u organizace své bakalářské a diplomové práce, a nastoupit na odborné praxe. (interní zdroj)

Partnerem sdružení je rovněž Univerzita Konstantína Filozofa v Nitře v rámci programu Grundtvig. Partnerství spočívá ve vzájemné výměně zkušeností a vytvoření programu celoživotního vzdělávání pro pracovníky zdravotnických a sociálních zařízení. (interní zdroj)

6.3.2.3 Community relations

V katalogu sociálních služeb Zlínského kraje určeného pro seniory a osoby se zdravotním postižením má své zastoupení i Hvězda, která zde propaguje svá střediska. Katalog je určen pro snadnější hledání z více než tří set služeb v kraji.

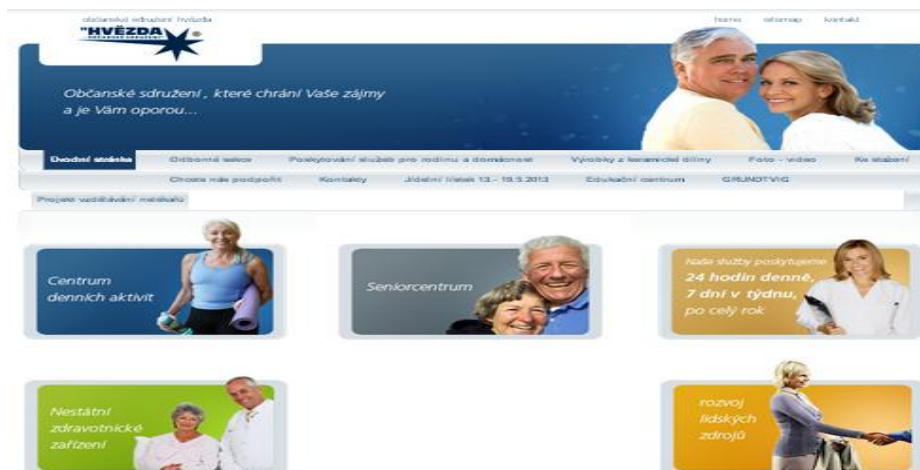
Střediska Hvězdy reprezentuje i Kalendář sociálních služeb Otrokovicko, který plní funkci přehledu všech služeb poskytovaných v oblasti sociálních služeb v regionu. Tento kalendář je určen pro členy pracovních skupin a řídicí skupiny procesu komunitního plánování. Dále jej obdrží také spolupracující organizace i obce a do vyčerpání nákladu (300 ks) také zájemci z řad veřejnosti. (Houser, ©2012)

Organizace se také účastní jarmarků v okolí Zlína, kde vystavuje a prodává keramické výrobky klientů Hvězdy. Jen v loňském roce se účastnila zhruba 20-ti jarmarků ve městech Lipník nad Bečvou, Kroměříž, Luhačovice, Uherský Brod, Zlín, Holešov aj. (interní zdroj)

6.3.3 Internetová komunikace

Sdružení má i své webové stránky: *sdruzeniHvezda.cz*. Jako první upoutá modrý panel, který připomíná noční oblohu s logem Hvězdy v levém horním rohu a sloganem. Pod ním jsou umístěny jednotlivé záložky a barevné bloky, které odkazují na jednotlivá střediska sdružení. Stránka je přehledná, jsou voleny příjemné barvy a snadno se návštěvníci dočtou, o jakou organizaci se jedná. Pozitivní je i fakt, že v případě zájmu darování finanční podpory organizaci je ve spodní části stránky umístěn widget, který je na dobře přístupném místě a zároveň není „vlezlý“.

Organizace si 4. 9. 2012 vytvořila i profil na Facebooku, což hodnotím velmi kladně. Administrátor stránky přidává fotografie z akcí, informuje o aktivitách organizace. Tato stránka se však „líbí“ pouze 9 lidem.



Obr. 7 Webové stránky organizace (zdroj: „Hvězda – občanské sdružení“, ©2013)

6.4 Místo prodeje

Klienti střediska Domácí péče (popřípadě domácí hospicová péče) užívají služby ve svém vlastním domácím prostředí. Tam je i s přístroji vozí osobní automobil (Renault Kangoo), který organizace získala v roce 2009 díky projektu „Sociální automobil“. Druhý osobní automobil (Citroen Berlingo) organizace používá ke služebním cestám pracovníků. Dále organizace vlastní dva tranzity. Jeden nákladní, který slouží k převozu plen a ostatních pomůcek, a druhý osobní (9 míst), který organizace používá k převozu klientů. Toto auto je však bez vysouvací plošiny. (interní zdroj)

Střediska Denních stacionářů a Domu služeb pro seniory leží prakticky hned vedle železniční dráhy, nedaleko železniční stanice. Vjezd na parkoviště vede ze silnice, která je napojena na hlavní komunikaci, čili dostupnost automobily je vynikající. I zastávky MHD leží v bezprostřední blízkosti. Všechny tyto faktory svědčí o bezproblémové dopravní přístupnosti střediska všemi dopravními prostředky. (interní zdroj)

Budova středisek Domov seniorů a Hospic Zlín již tak strategickou polohu nemá. Budova leží zhruba jeden kilometr od hlavní čtyřproudové silnice a dráhy v Malenovicích. Trasa od hlavní silnice k objektu organizace je špatně označena. Na hlavním tahu se sice nachází trolejbusová zastávka a železniční stanice, ale pro seniory či handicapované osoby je to velmi daleko. Naštěstí zhruba 100 metrů od budovy organizace je autobusová zastávka. (interní materiály organizace). (interní zdroj)

6.5 Lidé

- **Uživatelé služeb**

Stávajícími zákazníky organizace jsou lidé se sníženou soběstačností z důvodu věku - senioři, pacienti s chronickým onemocněním - srdeční, plicní, cévní nemoci ad., pacienti s chronickým duševním onemocněním - různé typy demencí a osoby s mentálním, tělesným a kombinovaným onemocněním. Dále pacienti propuštěni z nemocnice, a je u nich předpoklad, že jejich doléčení a rekonvalescence může probíhat v domácím prostředí, chronicky nemocní pacienti, kteří vyžadují dlouhodobou a pravidelnou domácí péči, a pacienti vyžadující zdravotní péči na základě písemného doporučení lékaře. Dále pacienti s pokročilým stádiem onkologického onemocnění a osoby s potřebou kvalitní a efektivní léčby bolesti. (interní zdroj)

V edukačních a vzdělávacích centrech jsou pak zákazníky sami zaměstnanci. Dále také rodiny s dětmi. (interní zdroj)

Mezi potenciální zákazníky bych zařadila současné seniory, o které pečuje rodina, občany ve věku 60 let, kteří se mohou stát klienty v budoucnu a samozřejmě zákazníky ostatních zařízení působících v oboru.

Organizace každoročně obsluží přes 500 klientů. (interní zdroj)

- **Zaměstnanci**

V současné době organizace zaměstnává 142 pracovníky. Pracovníky má rozdělené do sedmi úseků: správního, sociálních služeb, zdravotních služeb, personalistiky a mezd, ekonomiky, THP a administrativy. Nejvíce zaměstnanců (cca 100) je v úseku sociálních a zdravotních služeb. Spadají sem lékaři, všeobecné sestry, pracovníci aktivizačních činností, pracovníci přímé obslužné péče, fyzioterapeuti atd. Dále asi 25 pracovníků je v úseku THP, kam spadají dělníci, prادلeny, řidiči, pracovník recepce, kuchařky a další. Zbytek připadá na další úseky. (interní zdroj)

- **Ostatní organizace působící v oblasti**

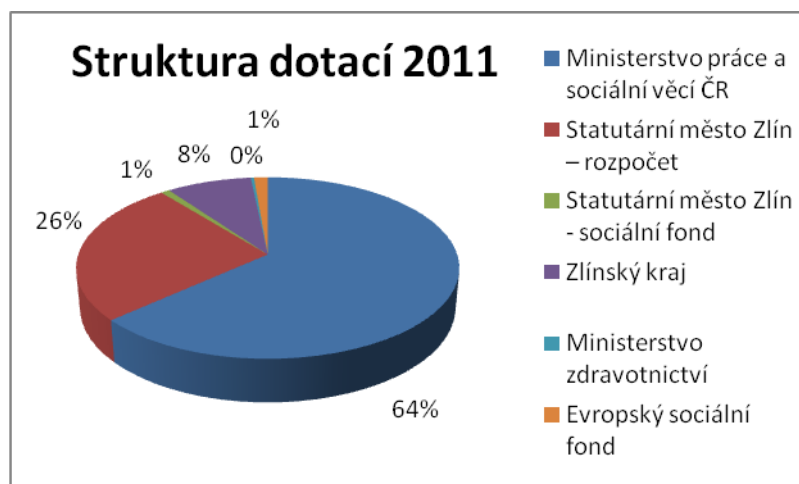
Na stránkách Českého statistického úřadu jsem našla informace o počtu sociálních zařízení. Ve Zlínském kraji se nachází 36 domovů pro seniory, z toho 11 ve Zlíně. Dále 19 denních stacionářů, z toho pouhých 5 ve Zlíně. Domovů pro postižené je pak 18, z toho pouze 4 ve Zlíně. Co se ovšem týká míst v těchto zařízeních, Zlín má nejvyšší čísla. Má tedy méně zařízení, zato vyšší kapacity. (Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)

Tab. 5 Seznam dalších organizací působících ve stejné oblasti (zdroj: vl. zpracování)

Středisko	Další organizace působící v podobné oblasti
Hvězda, o.s.	NADĚJE o.s., Charita Zlín
Domácí péče Hvězda	Charita sv. Anežky Otrokovice, Charita Zlín, Domácí péče, Privátní HOME-CARE, Oblastní spolek ČČK- domácí ošetř. péče
Domov pro seniory, Dům služeb pro seniory	Domov pro seniory Burešov, Domov s chráněným bydlením, Senior Otrokovice, Dům pokojného stáří Zlín – pobočka Naděje o.s., Dům seniorů a zdravotně postižených.
Hospic Hvězda	Hospic Zdislava Vsetín, Hospic Citadela Valašské Meziříčí
Denní stacionáře	Naděje Otrokovice, Centrum služeb postiženým Zlín, o.p.s, Chráněné dílny Slunečnice

- **Donátoři**

Mezi donátory organizace patří Ministerstvo práce a sociálních věcí, Statutární město Zlín – rozpočet, sociální fond, Zlínský kraj, Ministerstvo zdravotnictví a Evropský sociální fond. Podrobný rozpis výše dotací a jejich použití je uveden v kapitole financování a hospodaření organizace. Struktura dotací za rok 2011 je uvedena v následujícím grafu. (interní zdroj)



Obr. 8 Struktura dotací 2011 (zdroj: interní zdroj)

- **Dárci**

Mezi hlavní dárcce organizace patří lékárna Salvia, dále firma, která se zabývá tvorbou webových stránek a webdesignem Pables s.r.o., a také fyzické osoby z řad příbuzných klientů. (interní zdroj)

6.6 Procesy

Zájemci o poskytované služby organizace mohou získat podrobnější informace na webových stránkách, kde jsou vedeny výroční zprávy, stanovy, komplex služeb a další informace. Potřebné informace poskytnou i kompetentní pracovníci (předsedkyně rady o.s., předseda kontrolní komise, vedoucí středisek či sociálních pracovníci.) (interní zdroj)

Poté, co uchazeči projeví zájem o nabízené služby a kontaktují kompetentní osoby (písemně, e-mailem, telefonicky či osobně), je s nimi domluvena schůzka (30 minut) v prostorách organizace, kde se probírají detaily služeb, včetně jejich úhrad a stanoví se, zda uchazeč spadá do cílové skupiny, a byly by poskytnutím služeb uspokojeny jeho potřeby (ke každému uchazeči je přistupováno individuálně, berou se v potaz jeho přání a potřeby). Pokud uchazeč nezmění své stanovisko a má stále zájem o služby organizace, je mu předložena žádost o přijetí a lékařský posudek, popřípadě i rozsudek soudu o zbytečnosti způsobilosti a listina o ustanovení opatrovníka (tyto a další tiskopisy lze stáhnout i na webových stránkách). (interní zdroj)

Samotné žádosti pak posuzují sociální pracovníci a vedoucí střediska, a ti následně předávají ke schválení předsedkyni rady o.s. (interní zdroj)

S uchazeči, jejichž žádosti byly schváleny, se sepíše smlouva o poskytování sociálních služeb (označení smluvních stran, předmět smlouvy, rozsah a způsob poskytování služeb, výše a způsob úhrad, ukončení platnosti aj.). (interní zdroj)

Organizace rovněž může sama vypovědět platnost a účinnost smlouvy, pokud klient opakovaně poškozuje majetek nebo pověst organizace, nehradí poskytované služby, hrubě porušuje řád organizace, klient má spory s kolektivem atd. Klient může kdykoliv vypovědět smlouvu bez udání důvodu. Obě strany se rovněž mohou dohodnout na ukončení smlouvy. (interní zdroj)

Každý měsíc organizace předloží klientovi do 10. kalendářního dne „zálohovou platbu“ na následující měsíc, kterou je klient povinen uhradit do 15. kalendářního dne. Klient pak zálohu může uhradit několika způsoby: hotově do pokladny organizace, poštovní poukáz-

kou či bezhotovostním převodem na bankovní účet organizace. V každém měsíci do 15. kalendářního dne pak organizace předloží vyúčtování, ve kterém je uveden skutečný rozsah poskytovaných služeb, výše úhrady, výše zálohy a přeplatek či nedoplatek. (interní zdroj)

Klient má rovněž možnost (nikoliv povinnost!) založit si u organizace depozitní účet, kam se mu ukládají veškeré jeho finanční prostředky, a z kterého jsou mu strhávány veškeré výdaje. (interní zdroj)

6.7 Materiální prostředí

Jak již bylo zmíněno v úvodu, střediska organizace sídlí ve dvou budovách

- **Budova a okolí Domu služeb seniorům a Denních stacionářů**

Tato střediska sídlí ve stejné budově v samotném centru Zlína. Devítipatrová budova je pronajímána organizací společností PSG Reality, a.s. Smlouva o nájmu nemovitosti je uzavřena do 31. 7. 2025 (od 30. 7. 2004). Celková plocha Domu služeb seniorům činí 2 471 m². (interní zdroj)

V přízemí budovy se nachází recepce, společenská místnost pro volnočasové aktivity, prostorná jídelna, bufet, kadeřnictví, pedikúra či místnost pro případné zesnulé. V prvních třech patrech jsou prostory, které využívají pro svou činnost denní stacionáře (keramické dílny, rehabilitační místnost a společenská místnost). V dalších patrech jsou pak pokoje klientů Domu služeb pro seniory se sociálním zařízením (2lůžkové standardní, 1 nebo 2lůžkové nadstandardní), kanceláře pracovníků a pracovny personálu. (interní zdroj)



Obr. 9 Nadstandardní pokoj (zdroj: interní zdroj)

V objektu se nachází jeden osobní výtah a jeden lůžkový výtah, oba jsou bezbariérové. Další výbavu tvoří hydromasážní vana, trakční lehátko, masážní lehátko a dekontaminátor k úpravě inkontinenčních plen. (interní zdroj)

V celém objektu je útulné, světlé a čisté prostředí. Jednotlivá patra jsou barevně rozlišena, veškeré prostory v objektu jsou řešeny bezbariérově a v celém objektu se nachází rozhlas, z kterého je pouštěna hudba do pokojů a chodeb. (interní zdroj)

- **Budova a okolí Domova seniorů a Hospice Zlín**

Tato střediska sídlí v třípodlažní budově v Malenovicích. V přízemí budovy je vstupní hala s recepcí. V dalších prostorech se nachází pokoje klientů s vlastním sociálním zařízením, pracovny personálu, jídelna, bufet, společenská místnost a atrium, které je využíváno také při různých vystoupeních a terapiích. Nachází se zde také tři centrální koupelny, které jsou vybaveny hydromasážní vanou. Pokoje klientů hospice jsou klimatizované, vybaveny elektricky polohovacím lůžkem s antidekubitní matrací a signalizačním – s. o. s. zařízením. Střediska disponují také EKG přístrojem, zvedáky pro manipulaci s klienty, centrálním rozvodem kyslíku a rozhlasem. Prostory budovy spojují dva bezbariérové výtahy. (interní zdroj)



Obr. 10 Pokoj klientů hospice Zlín

(zdroj: interní zdroj)

7 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU V O.S. HVĚZDA

Analýzu současného marketingového mixu ve sdružení Hvězda provedu stanovením slabých a silných stránek daného nástroje sdružení ve srovnání s dalšími organizacemi působícími v podobné oblasti.

7.1 Produkt

Tab. 6 Analýza produktu (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
Domácí péče, Poskytování služeb pro rodinu a domácnost	
<ul style="list-style-type: none"> • Nepřetržitý provoz 	
Dům služeb seniorům, Domov seniorů, Hospic Hvězda	
<ul style="list-style-type: none"> • Určeno i pro osoby s demencí, s postižením • Klienti mají možnost mít u sebe domácí mazlíčky • Akvária s rybičkami 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužití dalších aktivizačních činností - péče o flóru a faunu, cvičení, odborné přednášky dle přání uživatelů (uzpůsobit možnostem klientů)
Denní stacionáře	
	<ul style="list-style-type: none"> • Neúčast na soutěžích a festivalech
Edukační a vzdělávací centrum	
<ul style="list-style-type: none"> • Určeno i pro pracovníky jiných zdravotních a sociálních zařízení • Výuka manažerských dovedností • Publikace knih, skript 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevyužívání moderních způsobů výuky (e-learning) – organizace má špatné zkušenosti

7.2 Cena

Tab. 7 Analýza ceny (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vícezdrojové financování • Vyvážená skladba zdrojů 	<ul style="list-style-type: none"> • Ceníky chybí na webových stránkách

7.3 Komunikace

Tab. 8 Analýza komunikace (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Komunikace s blízkými a rodinou klientů • Den otevřených dveří • Silné Community relations - organizace figuruje v katalogu Zlínského kraje, účast na jarmarcích • Zviditelnění se - účast na Adventních koncertech ČT 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktualizace internetových stránek • Domácí noviny – málo vzdělávacích článků, malé zapojení klientů • Málo se o Hvězdě „mluví“ • Nevyužívání Celebrity relations • Nevyužívání veřejných sbírek • Nepořádá netradiční benefiční akce • Málo PR článků • Ve sloganu nefiguruje Hvězda • Nemá propagační videospoty

7.4 Místo prodeje

Tab. 9 Analýza místa prodeje (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Centrum denních aktivit a Dům služeb seniorům – dobrá poloha z hlediska dostupnosti, strategické místo („všude“) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tranzit přepravující osoby – nemá nájezdovou rampu • Absence ukazatelů a směrovačů ke stře-

blízko“)	diskům
<ul style="list-style-type: none"> • 4 automobily – 2 osobní, 2 tranzity 	<ul style="list-style-type: none"> • Budova v Malenovicích – špatná dostupnost

7.5 Lidé

Tab. 10 Analýza lidí (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká odbornost pracovníků 	

7.6 Procesy

Tab. 11 Analýza procesů (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Každého klienta si jeden pracovník vezme na starosti a řeší s ním jeho situaci od podání žádosti, až po sepsání smlouvy • Možnost založení depozitního účtu 	<ul style="list-style-type: none"> • Chybí vyvěšení procesních dokumentů na webových stránkách – domácí řády středisek, podmínky pro přijetí klienta, vzor smlouvy, orientační seznam věcí při nástupu do středisek • Nemá fotografie interiérů na internetu

7.7 Materiální prostředí

Tab. 12 Analýza materiálního prostředí (zdroj: vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Bezbariérový přístup • Vybavenost – hydromasážní vana, dekontaminátor plen 	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodné prostředí Domu služeb pro seniory a Center denních aktivit - Absence zahrady, úroveň hluku • Nevyužitá zahrada v Malenovicích

8 DOPORUČENÍ ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ ANALÝZY

- **Úprava zahrady areálu Domov pro seniory a Hospic Hvězda**

Dle mého názoru by se nabízené služby Domova seniorů a Hospice Hvězda v Malenovicích staly pro potencionální zákazníky ještě více atraktivní koupí domácích zvířátek. Klienti organizace by se o ně starali, popřípadě se jich dotýkali a mohli by s nimi komunikovat. Tím by snižovali stres a napětí. Vhodná zvířata by byly andulky, papoušek či vlastní pes (v rámci canisterapie). Dále by se klienti mohli starat o faunu. Mít v prostoru zahrady záhonek s okrasnými květinami či zeleninou, o které by se starali. Díky těmto činnostem by měli pocit, že jsou stále důležití a potřební.

Navrhovaný záhonek by se mohl případně rozšířit o možnost vytvoření tzv. smyslové zahrady či hřiště speciálně upraveného pro seniory či zdravotně postižené. Smyslová zahrada je výjimečná v tom, že v ní (postižení) lidé mohou kromě zraku uplatnit i smysly jako čich, hmat, sluch. V takovéto zahradě by mohly být aromatické rostliny příjemných vůní (levandule, tymián, šeřík), tak i zapáchající (pazvonek, koriandr, česnek medvědí) vysazeny na kamenitých hrázích či skalkách z různých materiálů, vysypané kůrou či hlínou doplněné o sochy a architektonické prvky různých tvarů. Zvukovou kulisou by bylo zurčení potůčku či fontánky a cinkot kovových či dřevěných zvonkoher. (Šimko, ©2009)

Hřiště pro seniory je vlastně taková posilovna upravena speciálně dle možností starých lidí. Ti na různých cvičicích prvcích trénují svou rovnováhu, protahují a prokrvují svalstvo a posilují oběhový systém.

- **Snoezelen**

Další možností, jak zatraktivnět prostory organizace klientům je vytvoření tzv. snoezelen neboli multisenzorického prostředí. Je to relaxační místnost se speciálními efekty (světelné, zvukové prvky, vůně, hudba) s cílem vyvolání smyslových pocitů. Takováto místnost je vybavena například houpačkou, relaxačním vakem, vodní postelí, zrcadlovou koulí, UV lampou, dotykovou stěnou, bublinkovými válci atd. Délka jednoho pobytu v takovéto místnosti by měla trvat 30-45 minut. (Co je Snoezelen, © 2013)



Obr. 11. Snoezelen (zdroj: Co je Snezoelen, © 2013)

- **Zažádání Hvězdy o hvězdu**

Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR uděluje certifikaci sociálním zařízením (od 1. dubna 2013 nově i domovům se zvláštním režimem) za jejich kvalitní poskytované služby formou hvězd. Udělování je založeno na podobném principu jako hotelová klasifikace, tedy čím více hvězd, tím kvalitnější služby. Doporučuji organizaci tedy vyplnit formulář na stránkách: <http://www.znackakvality.info/> a zažádat tak o udělení hvězdy. Organizace tak zvýší svou prestiž a v případě získání hvězdy může (za roční poplatek) představit své zařízení v časopise Sociální služby a může se prezentovat jako příklad z praxe na stránkách značky kvality. (O značce kvality, © 2011)

- **Inovace internetových stránek**

Z webových stránek organizace se usmívají převážně senioři, z toho by tedy mohli návštěvníci stránek na první pohled usoudit, že jde o stránky věnované právě lidem důchodového věku. Tohle může být tedy zavádějící, neboť sdružení má i jiné klienty. Doplnila bych stránky tedy i o obrázky handicapovaných a postižených lidí.

Dále jsou některá střediska uvedena v blocích a některá v záložkách stránky. Sjednotila bych tedy všechna střediska do přehledných barevných bloků. Rovněž novinky a aktuality by měly být skutečně aktuální, a ne půl roku staré (organizace se připravuje na změnu právní formy – změna hlaviček všech dokumentů, proto nekládá nové dokumenty a aktuality, ale měla by o tom informovat na stránkách). I výroční zprávy a jiné zápisy by se měly doplňovat co nejdříve, aby se nesnižovala transparentnost organizace.

Na webových stránkách by měly být rovněž zveřejněny ceníky služeb, dále procesní dokumenty jednotlivých středisek, jako domácí řády, podmínky pro přijetí klienta, vzor

smlouvy či orientační seznam věcí při nástupu do střediska. Dle mého názoru by vyvěšení těchto dokumentů značně urychlilo proces poskytování služeb.

- **Větší aktivita na facebookovém profilu**

Fakt, že si organizace založila vlastní profil na Facebooku, byl velmi dobrý počin. Tímto se organizace dostane blíže k veřejnosti, popřípadě k potencionálním dárcům. Avšak podmínkou je to, aby byla organizace na této sociální síti aktivní. Přidávání fotek z akcí uplynulých nestačí. Musí předně informovat o akcích následujících, nahrávat na „zed“ pozvánky, plakáty, sdílet články týkající se její činnosti atd. Snahou by mělo být, aby si stránku přidala do oblíbených například různá zlínská média, která by sledovala činnost organizace, a následně o ní informovala veřejnost.

- **Změna sloganu**

Dalším návrhem je změna sloganu, který má na svých webových stránkách. Určitě bych do sloganu zahrнула slovo Hvězda, aby bylo jasné, proč se organizace právě takto jmenuje. Tento slogan by se pak umísťoval na všechny propagační materiály a reklamní předměty. Byl by to další emblém organizace. Slogan by mohl být obměnou stávajícího a znít nějak takto: „Hvězda – chrání Vaše zájmy a je Vám oporou...“ nebo úplně jiný jako třeba „Hvězda – prosvítí Váš život“ či „Hvězda – vrátí světlo do života“.

- **Pořádání veřejné sbírky formou pokladniček a formou DMS**

V rámci většího zviditelnění se a možnosti získání peněz pro rozvoj činností doporučuji organizaci uspořádat veřejné sbírky formou pokladniček a formou DMS.

Pořádání veřejných sbírek upravuje zákon č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách. Sdružení by muselo nejméně 30 dní předem písemně oznámit chystanou veřejnou sbírku na Krajském úřadu ve Zlíně, kterému se po skončení sbírky předkládá také celkové vyúčtování sbírky. Oznámení musí obsahovat název sdružení, účel sbírky, územní konání sbírky, datum zahájení a ukončení, způsob provádění, podmínky pro otevření obsahu pokladniček. Veřejná sbírka formou pokladniček má pak svůj realizační postup. Sdružení by muselo Městskému úřadu ve Zlíně nahlásit počet a rozmístění zapečetěných (zapečetění provede úřad) pokladniček. Při otevření pokladniček musí být přítomni dva zástupci organizace a jeden zaměstnanec městského úřadu. Veřejná sbírka nesmí přesáhnout 3 roky od podání oznámení. Na každou sbírku musí být zřízen zvláštní bankovní účet. Náklady spojené

se sbírkou může organizace uhradit z hrubého výtěžku sbírky (max. 5 % z výtěžku). (Boukal, 2009, s. 86, 87)

Veřejná sbírka formou pokladniček by probíhala v centru Zlína na místech, kde denně projde nejvíce lidí (náměstí, autobusové zastávky, obchodní centra atd.) Jako odměna za drobný příspěvek (20 Kč) by lidem byly nabízeny drobné předměty v podobě fosforových magnetků ve tvaru hvězdiček, které by ve tmě svítily, či připínacích placek. Sbírkou by prováděli dobrovolníci či studenti z humanitně zaměřených škol, oděni do trik s logem organizace. O veřejné sbírce by samozřejmě předem informovala zlínská média.

Veřejnou sbírku formou pronájmu telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu (=DMS) může organizace provést prostřednictvím registrace svého projektu (na který chce přispívat od dárců) na stránkách www.darcovskasms.cz. Vypsání podmínky pro registraci sdružení Hvězda splňuje. Žádost ale musí schválit Rada DMS. (Kdo a jak se může zapojit, ©2008)

- **Propagační videospoty, doplněná fotogalerie na webových stránkách**

Dále doporučuji vytvoření propagačních videospotů, které by následně mohla umístit na své webové stránky či na internetový server pro sdílení videí youtube.com. Navrhuji dvě možnosti. Buď vypracovat spot na organizaci Hvězda jako celek, nebo udělat více videí na každé středisko zvlášť. Videá by informovala potenciální klienty i veřejnost o nabízených službách a procesech jejich poskytování a mohla by sloužit i jako virtuální prohlídka prostor organizace. Videem by za doprovodu příjemné hudby provázel pověřený pracovník či externí osoba (jen hlasový doprovod). Součástí videa by mohly být rozhovory se spokojenými současnými klienty.

Pokud by se firma nerozhodla pro videa, doporučila bych ji určitě doplnit svou fotogalerii na webových stránkách o fotografie interiérů a exteriérů, aby klienti nemuseli fyzicky navštívit prostory organizace. Obě doporučení by mohla usnadnit a urychlit proces poskytování služeb.

- **Častější pořádání Kulatého stolu s klienty a jejich příbuznými**

Organizaci doporučuji pořádat častěji (než 1x ročně) besedy a diskuze s klienty a jejich příbuznými. Zvyšuje si tím důvěryhodnost a transparentnost. Dle mého názoru se jedná o nejúčinnější komunikaci, neboť klienti případné problémy raději řeší se členy své rodiny, než aby je na rovinu řekli pracovníkům organizace. Organizace tak získává zpětnou vazbu

své činnosti a díky tomu může učinit potřebná opatření. Optimální by byly čtyři schůzky ročně.

- **PR články**

Osobně jsem našla o organizaci pouze čtyři články (2008-2012), což mi přijde velmi málo. Organizace se musí snažit na veškeré své akce pozvat novináře z regionálních médií. Rovněž by je měla kontaktovat při zavedení novinek a koupi nových pomůcek a vybavení. Aby byla organizace více vidět i na internetu, mohla by zainvestovat do PR článků na stránkách týkajících se činnosti organizace (neziskovky.cz) a uvádět zde veškeré informace, který by zlepšovaly image a dobré jméno organizace.

- **Pořádání netradičních benefičních akcí**

Dalším doporučením je pořádání netradičních benefičních akcí, kterými by, podobně jako pořádáním veřejných sbírek, upozornila na svou existenci, začalo by se o ní více mluvit a získala tolik potřebné finanční zdroje. Možností je prodat darované předměty od oslovených firem či jednotlivců (bazar) či uspořádat nějakou akci (například Olympijské hry pro postižené, důchodce, kterých by se účastnilo více zařízení a výtěžek by se pak rozdělil), na které by bylo dobrovolné vstupné, jež by šlo na činnost organizace.

- **Zavedení celebrity relations**

Dále organizaci navrhuji, aby zkusila navázat spolupráci s osobností regionální či národní úrovně. Celebrita může posílit důvěryhodnost organizace a podpořit zájem veřejnosti. Celebrita by mohla pomoci sdružení účastí na pořádaných akcích, poskytovat svou záštitu či sama organizaci finančně podporovat. Je třeba velmi zvážit, s jakou osobností navázat svou spolupráci. Navrhuji například zpěvačku Leonu Machálkovou či herce Josefa Abraháma (oba pochází ze Zlína).

- **Koupě nájezdových pásů**

Dalším doporučením je zakoupení nájezdové rampy do tranzitu k převozu klientů, která by sloužila k pohodlnějšímu nastupování a vystupování klientů na vozících.

9 PODROBENÍ DOPORUČENÍ NÁKLADOVÉ, ČASOVÉ A RIZIKOVÉ ANALÝZE

9.1 Nákladová analýza

- **Úprava zahrady areálu Domov pro seniory a Hospic Hvězda**

Organizace by mohla chovat andulky či papoušky ve velkém na zahradě ve voliérách či v klecích uvnitř budovy. Nákladovost smyslové zahrady a hřiště pro seniory záleží na jejich velikosti a vybavení. Může se pohybovat od několika statisíců až po miliony korun. Organizace však může na tyto projekty zažádat o dotace.

Tab. 13 Nákladová analýza úpravy zahrady (zdroj: vl. zpracování)

Doporučení	Opatření	Náklady
Úprava zahrady	výstavba voliér	5 000 Kč
	koupě klece	3 000 Kč
	koupě andulek (5 ks)	500 Kč
	smyslová zahrada	podle rozsahu
	hřiště pro seniory	podle rozsahu

- **Snoezelen**

Při zřizování snoezelenu lze použít různé moderní pomůcky jako UV lampy, solární projektor, bublinkové válce, optická vlákna, vodní postele ad., které se ale cenově pohybují v řádech desítek tisíců. Na stránkách snoezelen.sk/cz jsou užitečné typy, jak tyto moderní technologie nahradit svépomocí levnějšími.

Tab. 14 Nákladová analýza snoezelen (zdroj: vl. zpracování)

Doporučení	Opatření	Náklady
Snoezelen	dotyková stěna	2 000 Kč
	sedací vaky (3 ks)	6 000 Kč
	houpací síť	3 000 Kč
	nafukovací matrace	500 Kč
	lávové lampy (3 ks)	1 500 Kč
	aromadifuzér (2 ks)	2 000 Kč
	dataprojektor	7 000 Kč
	microsystém s hudbou	5 000 Kč

- **Zažádání Hvězdy o hvězdu**

Tab. 15 Nákladová analýza značky kvality (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Opatření	Náklady (bez DPH)
Značka kvality	základní cena certifikace	15 900 Kč
	roční poplatek	990 Kč
	vyhotovení zlaté cedulky na budovu	3 000 Kč

- **Inovace internetových stránek**

Organizace si na úpravu svých webových stránek pravděpodobně najme externí firmu. Té zaplatí cca 5 000 – 7 000 Kč. Organizace by také mohla požádat o spolupráci studenty UTB.

- **Větší aktivita na facebookovém profilu**

U tohoto doporučení je třeba počítat jen s větším mzdovým ohodnocením, neboť pracovník, který se staral o správu profilu do této chvíle, bude vyvíjet větší aktivitu a stráví u počítače více času.

- **Změna sloganu**

Organizace může zadat tento úkol reklamní agentuře nebo si jej vymyslet sama. Například reklamní agentuře Cypress by za tři návrhy zaplatila 1 000 - 1 500 Kč.

- **Pořádání veřejné sbírky formou pokladniček a formou DMS**

Tab. 16 Nákladová analýza Pokladniček (zdroj: vl. zpracování)

Doporučení	Opatření	Náklady
Pokladničky	pokladničky (5 ks)	500 Kč
	trika s logem (10 ks)	1 000 Kč
	magnetky (5 000 ks)	18 000 Kč

Tab. 17 Nákladová analýza DMS (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Opatření	Náklady
DMS	vypracování popisu projektu	3 000 Kč
	vypracování komunikační kampaně	
	vypracování sebehodnotícího dotazníku	

- **Propagační videospoty, doplněná fotogalerie na webových stránkách**

I v tomto případě má organizace dvě možnosti. Buď si najme externí firmu, která jim videospoty celé zhotoví, nebo si je natočí sami na vlastní kameru a upraví ve specializovaném softwaru (levnější varianta). Díky spolupráci s UTB by si organizace mohla také domluvit natočení spotu studentem Fakulty multimediálních komunikací. Umístění videí na Facebook, či Youtube je zdarma.

- **Častější pořádání Kulatého stolu s klienty a jejich příbuznými**

Tuto diskuzi již organizace každoročně pořádá. Je třeba si jen náklady vynaložené na tuto akci vynásobit 4x (kvůli navrhovaným čtyřem schůzkám za rok).

- **PR články**

Uvedení PR článku na *neziskovky.cz* přijde organizaci na 1 331 Kč na dva týdny. Je však otázkou, jaká je návštěvnost na těchto stránkách a jaká skladba čtenářů navštěvuje tyto stránky. PR článek musí ještě někdo vypracovat, čili je nutné počítat s osobními náklady.

- **Pořádání netradičních benefičních akcí**

Náklady u tohoto doporučení se budou odvíjet od toho, jakou akci organizace bude pořádat. Každopádně vždy by měla vytvořit pozvánky (A3), které by se vytiskly jako plakáty a pak se vyvěsily na plochách k tomu určených, kterých je ve Zlíně celkem 49. (na dva týdny – 34 Kč/kus bez DPH). (Ceník služeb a reklamy, ©2004, s. 11)

Bylo by možné také umístit tyto pozvánky (A4) do vozidel MHD. Tam stojí uveřejnění letáků na týden 20 Kč/kus bez DPH. Minimální počet kusů je 100. (Ceník služeb a reklamy). (Ceník služeb a reklamy, ©2004, s. 12)

- **Zavedení celebrity relations**

Toto doporučení s sebou nenese žádné náklady, nepočítáme-li osobní ohodnocení pracovníka, který nad oslovením celebrity a případnou spoluprací s ním vynaloží svůj čas a úsilí.

- **Koupě nájezdových pásů**

Z internetových obchodů lze pořídit pásy od 3 000 do 5 000 Kč.

9.2 Časová analýza

Tab. 18 Časová analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Opatření	Čas (jednotky)
Úprava zahrady	Výstavba voliér, koupě andulek	7 dní
	Vytvoření smyslové zahrady a hřiště	6 měsíců
Snoezelen	Zřízení místnosti Snoezelen	6 měsíců
Značka kvality	Proces udělení značky kvality	1 měsíc
Internetové stránky	Od vytvoření seznamu požadovaných věcí po hotové webové stránky	2 týdny
Facebookový profil	Denní příprava pozvánek, vložení fotografií, sdílení článků	1 hodina
Změna sloganu	Vymyšlení nového sloganu	2 hodiny
Veřejná sbírka pokladničky	Administrativní úkony	35 dní
	Organizační záležitosti (trika, pokladničky, magnetky)	1 měsíc
Veřejná sbírka - DMS	Vypracování potřebných dokumentů a jejich schválení	3 měsíce
	Získání prvních finančních prostředků	2 měsíce
Propagační videospoty	Natočení videí	7 dní
Častejší diskuze s rodinami klientů	Příprava před diskuzí	5 dní
PR články	Sepsání článků	3 hodiny
Netradiční benefiční akce	Příprava akce (komunikační kampaň, příprava projektu akce)	3 měsíce
Zavedení celebrity relations	Příprava oslovení osobnosti o spolupráci	2 týdny
Nájezdové pásy	Výběr, objednání, dodání nájezdových pásů	4 dny

9.3 Riziková analýza

Tab. 19 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Doporučení	Riziko	Eliminace rizika
Úprava zahrady	Špatně navržená zahrada/hřiště - neplní svůj účel	Spolupráce a komunikace s domovy, jenž si zahrady či hřiště úspěšně zřídily
Snoezelen	Nedostatek peněz na jeho zřízení	Žádost o grant či dotaci
Značka kvality	Organizace hvězdu nezíská	Důkladná příprava na návštěvu certifikačního týmu
	Veřejnost se o získání hvězdy nedozví	Propracovaná komunikační kampaň
Inovace internetových stránek	Budou horší než současné	Podrobný návrh organizace; komunikace organizace s firmou
Aktivita na facebookovém profilu	Přílišná aktivita, stránky budou „vlezlé“	Ujištění se, že fanoušky stránky jsou lidé, které činnost organizace opravdu zajímá
Změna sloganu	Slogan veřejnost nezaujme	Provedení pre testu
Veřejná sbírka pokladničkami	Nedůvěra oslovených lidí	Větší medializace
Veřejná sbírka formou DMS	Špatná informovanost veřejnosti	Propracovaná komunikační kampaň, pomoc profesionála
Propagační videospoty	Sledující nezaujmu	Pomoc odborníka, studenta/absolventa FMK
Častější diskuze s rodinami klientů	4 schůzky ročně budou pro rodiny časově nezvladatelné	Úprava počtu schůzek dle přání rodin
PR články	PR článek není novináři odsouhlasen	Pomoc známého novináře při publikaci, článek přepracovat dle požadavků novinářů
Pořádání netradičních benefičních akcí	Nezájem ze strany veřejnosti	Kvalitní komunikační kampaň
Zavedení celebrity relations	Nezájem celebrity	Záruka mediálního zviditelnění
	Oslovená osobnost organizaci spíše uškodí (její skandály)	Promyšlený výběr celebrity
Nájezdové pásy	Špatná manipulace	Koupě kompaktních pásů

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat a případně optimalizovat marketingový mix využívaný občanským sdružením Hvězda ve Zlíně.

V teoretické části jsem s pomocí různých knižních zdrojů vymezila pojmy, které souvisí s neziskovými organizacemi, včetně jimi poskytovaných služeb. Dále jsem charakterizovala jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb.

V praktické části jsem po stručném představení firmy a po provedení PEST a SWOT analýz popsala jednotlivé nástroje marketingového mixu. Ačkoliv organizaci tvoří 14 středisek, analyzovala jsem pouze 12 z nich. Střediska NZZ ambulanti péče všeobecného praktického lékařství a sociální jídelnu jsem neanalyzovala vůbec, neboť jsou tato střediska spíše součástí jiných, analyzovaných středisek. Zbylých 12 středisek jsem si pro zjednodušení analýzy rozdělila podle podobnosti nabízených služeb, či sdílení společné budovy, do skupin.

Kvůli obsáhlosti marketingového mixu organizace, rozsáhlému popisu a analýze jsem po domluvě se zadavatelem, a na jeho přání, navrhla doporučení pouze na jedno středisko, a to na Domov seniorů v Malenovicích. Opatření pro lepší využívání komunikace se však týkaly už celé organizace.

Doporučení, která se týkají Domova seniorů, jsem vztáhla spíše na nevyužité prostory zahrady. Doporučila jsem tři možnosti, jak využít tuto zahradu. Nejlevnější variantou by bylo vytvoření malého záhonku a koupě voliér s ptáky, aby se klienti mohli starat o faunu a flóru. Poněkud dražší varianty jsou pak zřízení smyslové zahrady či zřízení hřiště speciálně upraveného pro seniory. Mým dalším doporučením bylo vytvoření zvláštní místnosti, která nese název Snoezelen, určené pro klienty s chronickým onemocněním či postižením.

Ohledně komunikace jsem doporučila sdružení snažit se celkově více propagovat své jméno, ať už v samotném sloganu či v pořádání různých benefičních akcí, veřejných sbírek (formou pokladniček nebo dárcovských SMS), či natočením propagačních videospotů.

Doporučení, na které kladu největší důraz, je inovace internetových stránek, neboť právě touto formou organizace nejvíce komunikuje s veřejností a potenciaálními klienty. Navíc, pokud využije organizace spolupráci s UTB (konkrétně se studenty FAI), nebude pro ni toto doporučení ani moc nákladné.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

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

CIBÁKOVÁ, Viera, Zoltán RÓZSA a L'uboš CIBÁK, 2008. Marketing služieb. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2001. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 80-7169-995-0.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2008. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2007. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

ŠIMKOVÁ, Eva, 2008. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2009. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické monografie

Adventní koncert 2012. In: Česká televize [online]. ©2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/porady/10394472565-adventni-koncert-2012/>

Ceník služeb a reklamy. In: Dopravní společnost Zlín-Otrokovice [online]. ©2004, 2.1.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.dszo.cz/reklama/download/katalog_cenik_reklamy_AGZlin.pdf?x1368041809

Co je Snoezelen. Snoezelen [online]. ©2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://snoezelen.sk/cz/co-je-snoezelen-teoreticky-uvod/>

ČSN EN ISO 9001:2009: Management kvality. Www.cqs.cz [online]. ©2010 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.cqs.cz/Normy/CSN-EN-ISO-90012009-Management-kvality.html>

Fundraising a krize [online]. ©2009 [cit. 2013-05-12]. ISSN 1803-957X. Dostupné z: http://www.m-journal.cz/cs/public-relations/sponzoring-fundraising/fundraising-a-krize__s387x5089.html

HOUSER, Marek. Sociální služby v Otrokovicích zřehlední kalendář. In: Zlínský deník.cz [online]. ©2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/socialni-sluzby-v-otrokovicich-zprehledni-kalendar.html

"Hvězda - občanské sdružení" [online]. ©2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.sdruzenihvezda.cz/>

Kdo a jak se může zapojit. Dárcovská SMS [online]. © 2008 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/pro-nno/kdo-a-jak-se-muze-zapojit.html>

NAVRÁTIL, Robert. Místní koncepce EVVO statutárního města Zlína na období 2009 - 2013. <http://www.zlin.eu/> [online]. © 2008, 04.01.2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/25763.mistni-koncepce-evvo-statutarniho-mesta-zlina-na-obdobi-2009-2013/>

NOVOTNÁ, Anna. Hvězda pořádá jarmark. In: Zlínský deník.cz [online]. ©2008 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://zlinsky.denik.cz/kultura_region/hvezda-porada-jarmark20081007.html

O značce kvality. Značka kvality: v sociálních službách [online]. © 2011 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.znackakvality.info/>

PELLAR, Marta. Konkurence v neziskovém sektoru? Sociální služby. In: Dobromysl.cz [online]. ©2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.dobromysl.cz/scripts/detail.php?id=1727>

Příspěvek na péči. In: Integrovaný portál MPSV [online]. ©2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/soc/ssl/prispevek>

RYŠKOVÁ, Jana. Sociální oblast. <http://www.zlin.eu/> [online]. ©2008, 02.04.2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.zlin.eu/page/84165.socialni-oblast/>

SCHMID, Jakub. Dobročinné organizace těžko shánějí peníze: Pomáhají benefiční akce. In: Zlínský deník.cz [online]. ©2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné

z: http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/dobrocinne-organizace-tezko-shanej-penize-pomahaji-beneficni-akce-20121022.html

Statistická ročenka Zlínského kraje 2012. In: Český statistický úřad: Krajská správa ČSÚ ve Zlíně [online]. ©2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/721011-12-r_2012-05

ŠIMKO. Zahrady pro nevidomé. In: Novinky.cz [online]. ©2009 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/bydleni/zahrada/164904-zahrady-pro-nevidome.html>

VÍTKOVÁ, Martina. Transformace občanských sdružení. In: Zprávy Alfa 9: denní zpravodajství o legislativě a ekonomii [online]. ©2013 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://zpravy.alfa9.cz/absolutenm/templates/zprava.aspx?articleid=12691&zoneid=5>

Zlínská Hvězda zahájí v říjnu projekt mezinárodního vzdělávání. In: Zlínský deník.cz [online]. ©2007 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z:

http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/dobrocinne-organizace-tezko-shanej-penize-pomahaji-beneficni-akce-20121022.html

Zlínský deník [online]. 2012 [cit. 2013-05-12]. Dostupné z: <http://zlinsky.denik.cz/>

Zákony:

ČESKO. 1992. Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmů. Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

ČESKO. 2000. Zákon č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

ČESKO. 2003. Zákon č. 361/2003 Sb. o zdravotních službách. Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

ČESKO. 2006. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Sbírka zákonů České republiky. Dostupný také z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/?path=/portal/obcan/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DMS Dárcovská textová zpráva

NZZ Nestátní zdravotnické zařízení

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Marketingové prostředí neziskových organizací (zdroj: Bačuvčík, 2011, s. 74)	19
Obr. 2 Průběh nákladů a výnosů organizace (zdroj: vlastní zpracování)	33
Obr. 3 Sociální zabezpečení ve Zlínském kraji a neuspokojení žadatelé (zdroj: zpracování vlastní s využitím dat z: Statistická ročenka Zlínského kraje 2012, ©2012)	36
Obr. 4 Certifikát ČSN EN ISO 9001:2009 (zdroj: "Hvězda - občanské sdružení", ©2013)	37
Obr. 5 Procentuální zastoupení zdrojů v celkovém portfoliu zdrojů	40
Obr. 6 Logo organizace (zdroj: "Hvězda - občanské sdružení", ©2013)	42
Obr. 7 Webové stránky organizace (zdroj: „Hvězda – občanské sdružení“, ©2013)	46
Obr. 8 Struktura dotací 2011 (zdroj: interní zdroj)	48
Obr. 9 Nadstandardní pokoj (zdroj: interní zdroj)	50
Obr. 10 Pokoj klientů hospice Zlín	51
Obr. 11. Snoezelen (zdroj: Co je Snoezelen, © 2013)	56

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Příspěvek na péči podle stupně závislosti (zdroj: Příspěvek na péči, ©2013)	16
Tab. 2 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)	40
Tab. 3 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)	41
Tab. 4 Ceny za služby (zdroj: interní zdroj)	41
Tab. 5 Seznam dalších organizací působících ve stejné oblasti (zdroj: vl. zpracování).....	48
Tab. 6 Analýza produktu (zdroj: vlastní zpracování)	52
Tab. 7 Analýza ceny (zdroj: vlastní zpracování)	53
Tab. 8 Analýza komunikace (zdroj: vlastní zpracování)	53
Tab. 9 Analýza místa prodeje (zdroj: vlastní zpracování)	53
Tab. 10 Analýza lidí (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tab. 11 Analýza procesů (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tab. 12 Analýza materiálního prostředí (zdroj: vlastní zpracování)	54
Tab. 13 Nákladová analýza úpravy zahrady (zdroj: vl. zpracování)	60
Tab. 14 Nákladová analýza snoezelen (zdroj: vl. zpracování)	60
Tab. 15 Nákladová analýza značky kvality (zdroj: vlastní zpracování)	61
Tab. 16 Nákladová analýza Pokladniček (zdroj: vl. zpracování)	61
Tab. 17 Nákladová analýza DMS (zdroj: vlastní zpracování).....	61
Tab. 18 Časová analýza (zdroj: vlastní zpracování)	63
Tab. 19 Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)	64

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I – Mapa středisek organizace

Příloha P II – Organizační struktura

PŘÍLOHA P I: MAPA STŘEDISEK ORGANIZACE



PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

