

# **Projekt marketingového řízení vybrané neziskové organizace s důrazem na poskytování zdravotní péče klientům**

Bc. Petra Žídková, DiS.

---

Diplomová práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Žídková, DiS.**

Osobní číslo: **M13650**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt marketingového řízení vybrané neziskové organizace s důrazem na poskytování zdravotní péče klientům**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- **Prostudujte a zpracujte teoretické poznatky týkající se marketingového řízení neziskových organizací.**

#### II. Praktická část

- **Popište a analyzujte úroveň využití marketingu ve vybrané neziskové organizaci.**
- **Na základě výsledků analýzy zpracujete projekt marketingového řízení vybrané neziskové organizace.**
- **Navržený projekt podrobte časové, rizikové a nákladové analýze.**

### Závěr

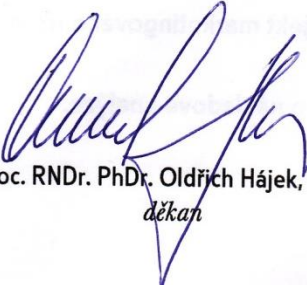
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

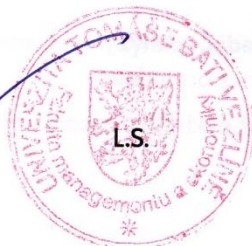
Seznam odborné literatury:


- BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.**  
**BOUKAL, Petr a kolektiv. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 264 s. ISBN 978-80-247-4487-2.**  
**BURNETT, John. Nonprofit marketing: Best practises. X edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 2007, 336 p. ISBN 978-0-471-79189-8.**  
**CHERNEV, Alexander. Strategic Marketing Management. 5th edition. Chicago, IL: Brightstar Media, 2009, 283 s. ISBN 978-0-9825126-3-0.**  
**ZLÁMAL, Jaroslav. Marketing ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 2006, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**  
Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

  
doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.  
děkan



  
doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.  
ředitel ústavu



## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

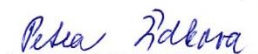
### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11. 4. 2016

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navržení projektu marketingového řízení neziskové organizace poskytující mimo jiné ošetrovatelské služby. Diplomová práce se dělí do dvou částí. Teoretická část práce je zaměřena na stručnou charakteristiku zdravotnictví, neziskových organizací, marketingu, marketingového řízení neziskových organizací a fundraisingu. V úvodu praktické části je organizace představena, následně je provedena situační analýza, která je podkladem pro vypracování projektu. Projekt je zaměřen na zavedení pozice marketingového pracovníka a realizaci marketingových aktivit v rámci externí komunikace s laickou i odbornou veřejností, které si kladou za cíl zvýšení počtu sponzorů, získání dobrovolníků a změnu image ošetrovatelské služby. Projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze, aby byla zjištěna jeho realizovatelnost.

**Klíčová slova:** marketing, marketingové řízení neziskových organizací, marketingová komunikace, marketingová situační analýza

## **ABSTRACT**

The aim of this diploma thesis is to propose a project marketing management of a non-profit organization which, among others, provides nursing services. The thesis is divided into two parts. The theoretical part is focused on brief characteristics of healthcare, non-profit organizations, marketing, marketing management of nonprofit organizations and fundraising. At the beginning of the practical part the organization is presented, next a situation analysis, which is the basis for project development is effectuated. The project is aimed at the introduction of the post of marketing worker and at the implementation of marketing activities in the external communication with the general public and experts. It aims to increase the number of sponsors, volunteers and the transformation of the image of nursing services. The project will be subjected to time, cost and risk analysis, in order to determine its feasibility.

**Keywords:** marketing, marketing management of non profit organizations, marketing communication, marketing situation analyses

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce – doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za poskytnutou pomoc, cenné rady, připomínky, čas a ochotu, se kterou vedla mou diplomovou práci. Dále mé poděkování patří paní Věře Dulavové, ředitelce Charity Vsetín, bez které by má práce vůbec nevznikla. Velké díky patří také mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

*„Kdo nedělá nic pro druhé, nedělá nic pro sebe.“*

Johan Wolfgang von Goethe

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 PÉČE O ZDRAVÍ A ZDRAVOTNICTVÍ V ČR</b> .....	<b>13</b>
1.1 SOUČASNÝ SYSTÉM ZDRAVOTNICTVÍ V ČR.....	15
<b>2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR</b> .....	<b>16</b>
2.1 DEFINICE NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	16
2.1.1 Podmínky ovlivňující fungování nestátních neziskových organizací v ČR .....	17
2.2 HISTORIE A SOUČASNOST NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	17
2.3 FORMY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	18
<b>3 MARKETING</b> .....	<b>22</b>
3.1 DEFINICE MARKETINGU .....	22
3.2 STRATEGICKÝ MARKETING.....	23
3.2.1 Strategické řízení.....	23
<b>4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>24</b>
4.1 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ .....	24
4.1.1 Marketingové prostředí .....	25
4.1.2 Poslání, vize, cíle a strategie .....	27
4.2 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM .....	29
4.3 MARKETINGOVÝ MIX .....	29
4.3.1 Produkt .....	30
4.3.2 Cena.....	31
4.3.3 Marketingová komunikace.....	31
4.3.3.1 Public relations .....	32
4.3.3.2 Krizová komunikace .....	33
4.3.4 Distribuce .....	34
4.4 MARKETINGOVÁ KONTROLA .....	34
<b>5 FUNDRAISING</b> .....	<b>35</b>
5.1 ZÁSADY FUNDRAISINGU .....	35
5.2 KOMUNIKACE S DÁRCI .....	36
5.2.1 Individuální dárcovství.....	37
5.2.2 Dobrovolnictví .....	37
5.2.3 Firemní dárcovství .....	38
5.2.4 Nadace a nadační fondy .....	39
5.2.5 Veřejná správa.....	40
<b>6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>7 CHARITA</b> .....	<b>43</b>

7.1	CHARITA VSETÍN.....	43
7.2	ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY CHARITY VSETÍN .....	43
7.3	HISTORIE CHARITY VSETÍN.....	45
7.4	POSKYTOVANÉ SLUŽBY .....	46
7.4.1	Charitní ošetrovatelská služba.....	46
7.4.2	Další služby .....	47
<b>8</b>	<b>ANALÝZA PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>49</b>
8.1	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ (PEST ANALÝZA) .....	49
8.1.1	Politicko-právní prostředí.....	49
8.1.2	Ekonomické prostředí .....	51
8.1.3	Sociální prostředí .....	54
8.1.4	Technologické prostředí.....	56
8.2	ANALÝZA VNĚJŠÍHO MIKROPROSTŘEDÍ (PORTERŮV MODEL).....	57
8.2.1	Riziko vstupu potencionálních konkurentů.....	57
8.2.2	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	58
8.2.3	Smluvní síla dodavatelů .....	59
8.2.4	Smluvní síla kupujících.....	60
8.2.5	Hrozba substitutů .....	62
8.3	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	63
8.3.1	Organizační struktura .....	63
8.3.2	Financování .....	64
8.3.3	Analýza marketingového řízení .....	66
8.3.3.1	Marketingová komunikace .....	68
8.3.4	Analýza marketingové mixu .....	70
8.3.4.1	Produkt.....	70
8.3.4.2	Cena .....	72
8.3.4.3	Distribuce.....	72
8.4	SWOT ANALÝZA .....	73
8.5	SHRNUTÍ PROVEDENÝCH ANALÝZ.....	76
<b>9</b>	<b>PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ .....</b>	<b>77</b>
9.1	POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE .....	78
9.2	DEFINOVÁNÍ MARKETINGOVÝCH CÍLŮ.....	78
9.2.1	Zvýšit počet sponzorů a získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou péči.....	79
9.2.2	Zlepšení image ošetrovatelské služby .....	80
9.3	ZAVEDENÍ POZICE MARKETINGOVÉHO PRACOVNÍKA .....	81
9.4	ZLEPŠENÍ EXTERNÍ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	86
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZKOVÁ ANALÝZA .....</b>	<b>91</b>
10.1	ČASOVÁ ANALÝZA .....	91
10.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	93
10.3	RIZKOVÁ ANALÝZA .....	96
<b>11</b>	<b>KONTROLA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ.....</b>	<b>100</b>
11.1	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	101
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>103</b>



<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>107</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>108</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>109</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>110</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>111</b>

## ÚVOD

Ústřední problematikou této práce je marketingového řízení neziskové organizace, konkrétně Charity Vsetín. Jedná se o křesťanskou charitativní organizaci, která naplňuje poslání církve, tj. vyhledává potřebné a pomáhá lidem v nouzi. Tuto organizaci jsem si vybrala proto, že dnešní společnost stále méně rozumí tomu, co představuje víra a nezajímá se o učení církve, ale je stále více citlivá na sociální práci a pomoc potřebným.

Zdraví pro většinu z nás představuje nejdůležitější životní hodnotu, která je nezbytná ke spokojenému a kvalitnímu životu. Bohužel ne vždy si tuto skutečnost uvědomují zdraví lidé a berou ho jako samozřejmost. V době nemoci pak uvítají jakoukoli pomoc, která jim pomůže navrátit se do běžného života.

Pro vytvoření projektu marketingového řízení byla vybrána Charita Vsetín, abych poukázala, že i nezisková organizace by měla klást důraz na marketingové aktivity, které jsou důležité pro její fungování. Pouze v případě, že bude veřejnost znát služby a aktivity, na kterých se organizace podílí, bude se na ni obracet v dobách nouze a bude se moci podílet na její podpoře.

Teoretická část práce je zaměřena na stručný popis zdravotnictví, modely zdravotnictví, současný systém zdravotnictví v ČR, na charakteristiku neziskových organizací, jejich marketingového řízení a obsahuje také informace o fundraisingu, jeho zásadách a komunikaci s dárci.

V praktické části, jsou provedeny marketingové analytické metody, jejichž pomocí je vytvořena situační analýza marketingového prostředí Charity Vsetín. Pro jednotlivé analýzy jsou vybrány tyto metody: PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil a SWOT analýza. Rovněž tak je rozebrána současná situace marketingového řízení a marketingového mixu Charity Vsetín. Na podkladě provedených analýz je v další části diplomové práce vytvořen projekt marketingového řízení Charity Vsetín.

Projekt je postaven na vytvoření pozice marketingového manažera, který se bude podílet na realizaci marketingových aktivit zaměřených zejména na externí marketingovou komunikaci. Za cíle si projekt klade zvýšení počtu sponzorů, získání dobrovolníků a zlepšení image charitní ošetrovatelské služby. Všechny plány k dosažení vytyčených cílů jsou v závěru podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze, aby bylo možné ověřit, zda jsou navržené postupy realizovatelné.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce si za hlavní cíl klade vytvoření projektu marketingového řízení Charity Vsetín se zaměřením na poskytování zdravotní péče svým klientům. Téma práce je důležité proto, že správné marketingové řízení napomáhá úspěchu organizace před potenciální konkurencí.

Východiskem projektu je teoretická část diplomové práce, která má za cíl:

- pomocí dostupných zdrojů dohledat dostatek poznatků vztahujících se ke zdravotnictví, neziskovým organizacím, marketingu, marketingovému řízení v neziskových organizacích a fundraisingu,
- získané teoretické poznatky zpracovat,
- vymezit, charakterizovat a popsat důležité pojmy diplomové práce, jako je zdravotnictví, neziskové organizace, marketing, marketingové řízení v neziskových organizacích a fundraising.

K zpracování teoretické části práce bude využito rešerší publikací zaměřených především na získání zdrojů týkajících se zdravotnictví, neziskových organizací, marketingu a zejména pak marketingu v neziskových organizacích. Budou použita také data a informace zveřejněné na webových stránkách ČSÚ, ÚZIS a databáze zákonů ČR.

Praktická část diplomové práce má tyto vedlejší cíle:

- popsat a analyzovat současný stav využití marketingu v Charitě Vsetín,
- na základě výsledků provedených analýz vytvořit projekt marketingového řízení Charity Vsetín,
- podrobit navržený projekt časové, rizikové a nákladové analýze.

Při zpracovávání praktické části budou provedeny následující analýzy. Pro analýzu makroprostředí bude použita PEST analýza, vnější mikroprostředí bude zkoumáno pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, v rámci analýzy vnitřního mikroprostředí bude rozebrána současná situace marketingového řízení a marketingového mixu Charity Vsetín. Závěrečnou analýzou bude SWOT analýza, pomocí které se shrnou silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby organizace. Na základě výsledků provedených analýz bude navržen projekt marketingového řízení, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Při zpracování praktické části diplomové práce budou využity interní materiály, data dohledaná ve výročních zprávách Charity Vsetín a informace poskytnuté vedením této organizace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PÉČE O ZDRAVÍ A ZDRAVOTNICTVÍ V ČR

Vzhledem k tomu, že diplomová práce je zaměřena na marketingové řízení konkrétní neziškové organizace s důrazem na poskytování zdravotní péče klientům, je důležité vymezit pojem péče o zdraví, resp. zdravotnictví v ČR.

Péči o zdraví Holčík, Kaňová a Prudil (2015, s. 12) označili za souhrn zdravotnických, organizačních, ekonomických, výchovných a dalších prostředků, opatření a aktivit, jejichž smyslem je chránit, upevňovat, rozvíjet a navracet zdraví lidem. Péče o zdraví by prioritně měla probíhat v rodinách, školách a na pracovištích. V případě výskytu zdravotních problémů přesahujících možnosti veřejnosti, se zdravotní péče přesouvá do rukou profesionálních zdravotníků.

Zdravotnictví, jako součást veřejného sektoru, obsahuje soustavu odborných zařízení, orgánů a institucí (spolu s lidmi, vybavením, poznatky a metodami), které byly vytvořeny s cílem poznávat a uspokojovat zdravotní potřeby i oprávněné požadavky lidí (Jarošová, 2008, s. 7). Zdravotnictví je subsystémem péče o zdraví.

### Funkce zdravotnictví

- v širším smyslu: vhodně usměrňovat a koordinovat systém péče o zdraví,
- v užším smyslu: řídit (ať už přímo nebo nepřímo) zdravotnictví jako souhrn zdravotnických zařízení poskytujících zdravotnické služby (Jarošová, 2008, s. 7).

Holčík, Kaňová a Prudil (2015, s. 14) rozdělují zaměření zdravotní péče do dvou oblastí, jejichž **cílem** je:

- zvýšit celkovou úroveň zdraví (tzn. snížit počet předčasných úmrtí, snížit nemocnost, posilovat i rozvíjet zdraví a zvyšovat kvalitu života),
- snížit rozdíly v úrovni zdraví mezi jednotlivými sociálními skupinami (tzn. především zajistit, aby ekonomické a další sociální faktory nebyly překážkou dosažitelnosti zdraví a dostupnosti zdravotnických služeb). Toto však naráží na základní ekonomické dilema, tj. na požadavek poskytování té nejlepší možné zdravotní péče každému pacientovi, na druhé straně existenci jen omezených a nikdy nepostačujících finančních zdrojů na její zabezpečení (Zlámal, 2006, s. 8). Proto lze říci, že zdravotnictví vyžaduje neustálé korekce, regulace a reformy.



## Modely zdravotní péče

Šatera (2012, s. 21 – 24) uvádí tři základní modely zdravotní péče:

1. **Komerční pojištění** – tržní model (Liberální model): v tomto modelu stát vymezuje všeobecné rámcové podmínky, tudíž zdravotní péče není státem garantovaná, je poskytována soukromým sektorem. Financování probíhá převážně ze soukromého zdravotního pojištění nebo přímými úhradami. Zdravotní pojištění je dobrovolné. Tento typ financování funguje např. v USA.
2. **Model národní zdravotní služby, resp. státní zdravotní systém** (Beveridgeův model): v tomto modelu je převyšující, či výhradní péče zajištěna ze strany státních nebo veřejných poskytovatelů. Financování zdravotnictví probíhá prostřednictvím daní a péče je poskytována zpravidla zdarma, proto je omezený prostor pro soukromé praxe. Tento systém financování je zaveden např. v Dánsku, Velké Británii a Švédsku.
3. **Model zdravotního pojištění, resp. sociálně pojistný model** (Bismarckův model): je založen na regulaci státu. Financování probíhá prostřednictvím sociálního pojištění. Úhrada zdravotní péče je na základě smluv mezi zdravotními pojišťovnami a poskytovateli zdravotní péče. Poskytovatelé zdravotní péče jsou jak veřejní, tak soukromí. Tento model financování zdravotnictví je ve Francii, Nizozemí, Kanadě, Japonsku, ale také v České republice.
4. Staňková (2013a, s. 22 – 23) rozšiřuje tento výčet o **Semaškův centralizovaný systém**: v tomto systému jsou všechna zdravotnická zařízení majetkem státu, neexistují zde žádné soukromé zdravotnické organizace a zdravotnictví je financováno z příjmů státu prostřednictvím státního rozpočtu. Zdravotnictví je centrálně plánováno a zdravotní péče je poskytována „bezplatně“. Tento systém dle Dolanského (2008, s. 36) v současné době funguje např. na Kubě.

Obdobným způsobem popisuje modely zdravotnictví také Dolanský (2008, s. 35 - 36). Ještě o něco šířeji rozdělují zdravotnictví Holčík, Kaňová, Prudil (2015, s. 44 – 45), a to na komerční typ, liberalistický typ, pojišťovnický (pluralitní – smíšený) typ, národní zdravotní službu a státní typ.

Způsoby **financování** péče o zdraví dle Bartáka (2010, s. 84 - 86) jsou:

- a) *Systém přímých úhrad*, což je historicky nejstarší systém, kdy pacient platí za péči poskytovateli přímo finančními prostředky, případně pomocí věcného plnění (fun-

guje spíše v rozvojových zemích). Nevýhodou tohoto systému je především rozdílná sociální úroveň pacientů.

- b) *Financování z daňových výnosů*, tzn., že poskytování zdravotnických služeb je financováno z daní.
- c) *Financování prostřednictvím veřejného zdravotního pojištění*, kdy pojištění je zpravidla povinné pro většinu obyvatel daného státu. Příspěvky jsou placeny zaměstnanci, zaměstnavateli, případně státem. V rámci systému dochází k přerozdělování podle principu solidarity. Pojištění je odvozené od příjmu pojištěnce.
- d) *Soukromé zdravotní pojištění*, kdy je na základě posouzení zdravotního stavu pacienta stanoveno soukromé pojistné a může být poskytováno jak na ziskovém, tak na neziskovém principu. Zpravidla je toto pojištění dobrovolné.

## 1.1 Současný systém zdravotnictví v ČR

Jak uvádí Barták (2010, s. 64 - 65), zdravotní péče v České republice je poskytována zdravotnickými zařízeními státu, obcí, fyzickými a právnickými osobami v souladu se současnými dostupnými poznatky lékařské vědy. Zdravotní péči mohou zajišťovat také zařízení sociálních služeb s pobytovými službami. Platí, že výkony zdravotní péči ve zdravotnických zařízeních, případně v zařízeních sociálních služeb, jsou oprávněny provádět pouze zdravotničtí pracovníci.

V České republice existuje, od roku 1992 systém veřejného zdravotního pojištění, toto pojištění je povinné. V současné době zde působí 7 zdravotních pojišťoven, které mají funkci plátců a nákupčích zdravotní péče pro své pojištěnce. Zdravotní pojišťovny vyrovnávají riziko na základě pohlaví a věku pojištěnců (Barták, 2012, s. 67). Dolanský (2008, s. 29) říká, že v České republice funguje vícezdrojové financování zdravotnictví. Zdroje financování představují veřejné rozpočty, přímé platby domácností (resp. komerční připojištění) a veřejné zdravotní pojištění. Holčík, Kaňová, Prudil (2015, s. 42) rozšiřují zdroje financování ještě o dobrovolné a dobročinné organizace, zaměstnavatelé, lokální zdroje, cizí pomoc ze zahraničí a další případné dary a loterie.

Zdraví je částí ekonomů, sociologů, zdravotníků a ostatních odborníků považováno nejenom za individuální, ale také za celospolečenskou záležitost, proto jej považují za veřejný statek, z čehož plyne oprávněnost financování zdravotnictví z veřejných rozpočtů. Nutno však podotknout, že s tímto tvrzením část odborné veřejnosti nesouhlasí a považuje zdraví za ryze individuální statek (Zlámal a Bellová, 2013, s. 32).

## 2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE V ČR

Bačuvčík (2006, s. 24) říká, že neziskový sektor je velmi široký pojem. Lze pod něj zahrnout organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti a stupně formálnosti, proto je obtížné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace. Pro potřeby této diplomové práce se zaměříme především na zdravotně sociální péči poskytovanou nestátními neziskovými organizacemi. Sociální péče jde ruku v ruce se zdravotní péčí, protože, jak zdůrazňují Kuzníková a kol. (2011, s. 156) sociální práce ve zdravotnictví se nezastupitelnou měrou podílí na uzdravení nemocného, proto by mělo jít o komplexní přístup. Nelze striktně od sebe oddělit zdravotní a sociální péči.

Novotný, Lukeš a kol. (2008, s. 17) konstatují, že pro neziskové organizace platí řada stejných principů jako pro ziskové organizace. Musí mít vizi, charismatického vůdce, efektivně řízené procesy, spokojené zákazníky či klienty, schopný tým lidí, atd. Podotýkají, že neziskové organizace se pohybují ve specifickém prostředí, kdy se snaží uspokojovat potřeby lidí či společnosti, za které nejsou zákazníci či klienti schopni nebo ochotni zaplatit.

### 2.1 Definice neziskové organizace

Boukal, Vávrová a kol. (2007, s. 9) definují neziskový sektor, dle Salamona a Anheiera, jako soubor všech neziskových organizací v zemi, které vyhovují tzv. strukturálně-operacionální definici, která říká, že neziskové organizace jsou:

- do určité míry institucionalizované, tzn., že mají formální organizovanost,
- mají soukromoprávní povahu, tzn., že jsou institucionálně oddělené od státní správy,
- nerozdělují zisk, pokud dosáhnou zisku, musí jej opětovně použít na cíle dané posláním organizace,
- samostatné, autonomní,
- dobrovolné.

Stejným způsobem jsou definovány také nestátní neziskové organizace podle Bačuvčíka (2011, s. 39 – 40). Ten vysvětluje, že označení „nestátní neziskové organizace“ je užším termínem pro neziskové organizace, resp. pro nevládní neziskový sektor. Název nevládní neziskový sektor je poněkud zavádějící, protože také nižší vládní instance, jako jsou kraje či obce, mohou zřizovat některé druhy organizací nezaložených na principu ziskovosti.

### 2.1.1 Podmínky ovlivňující fungování nestátních neziskových organizací v ČR

Novotný, Lukeš a kolektiv (2008, s. 19 – 21) vypichují především tyto podmínky:

1. **Dostupnost zdrojů** – hlavní finanční oporou v ČR jsou veřejné rozpočty, dále strukturální fondy EU, v menší míře pak české nadace a firemní dárci, individuální dárcovství je u nás prozatím v pozadí.
2. **Infrastruktura** – tady spadá servisní či domácí grantové instituce, různé asociace a partnerství neziskových organizací.
3. **Státní správa a samospráva** – stále se vyskytují problémy jako vzájemná neznalost, netransparentní chování, nízká komunikační dovednost, popřípadě nedůvěra veřejné správy v mandát neziskových organizací.
4. **Výzkum neziskového sektoru** – u nás jsou mapující výzkumy realizovány spíše výjimečně.
5. **Vnímání veřejností** – spadá sem vnímání těchto organizací sdělovacími prostředky, veřejností samotnou, veřejnou správou, ale také firmami.
6. **Právní prostředí** – legislativní rámec neziskových organizací je vymezen, nicméně stále existují rezervy v této oblasti, např. vymezení činnosti občanských sdružení je pouze okrajové, rovněž tak, je nevyjasněn pojem nezisková organizace, apod.
7. **Úroveň vzdělání** – stejně tak jako pro každou jinou organizaci, také pro neziskovou organizaci jsou klíčoví lidé, jejich odborné vzdělání, ale také manažerské, komunikační, sociální dovednosti, dovednosti v oblasti vyjednávání, schopnost vytvářet inovace, atd.

Pokud bychom se na fungování neziskových organizací podívaly z celosvětového hlediska, můžeme říct, že je ovlivňuje mnoho událostí posledních tří desetiletí. Jedná se o výskyt stále nových onemocnění, hrozba návratů onemocnění, se kterými se společnost v minulosti již vypořádala (způsobenou např. migrací), globální terorismus, ozbrojené konflikty, klimatické změny (globální oteplování a znečišťování ovzduší), atd. (Burnett, 2007, s. 11).

## 2.2 Historie a současnost neziskových organizací

Již v dávné historii je možné se setkat s různými typy církevních organizací, s regionálními svazy šlechty, ochrannými svazy měst, řemeslnickými cechy a sdruženími. Pro oblast sociální, zdravotní péče a vzdělávání měly zásadní postavení církevní organizace, a to až do

18. stol. Sociální péči zajišťovaly hospitály, sirotčince a nalezince, vzdělávání pak především řád jezuitů (Boukal, Vávrová a kolektiv, 2007, s. 11).

Dalším mezníkem rozvoje neziskového sektoru představovala doba osvícenství v průběhu 18. stol. Vznikla první osvícenská společnost pod názvem Petraschova společnost, jejíž členy byly vědci a náboženští učenci nespokojení s monopolem jezuitů ve školství. Později vznikl první mecenášský spolek, který položil základny dnešní Národní galerie. Existují také tajné spolky (rosenkruciáni, svobodní zednáři a ilumináti), jejichž smyslem je povznesení společnosti a péče o její blaho. Mezi nejstarší spolky patří také komunitní podskalský spolek s převážně kulturní činností, Spolek tělovýchovná jednota Sokol, divadelní, literární, pěvecké spolky, atd. (Bačuvčík, 2011, s. 56 - 57).

V letech 1918 – 1938 v činnosti pokračovaly tradiční spolky, ale vznikla také řada nových. Tuto dobu lze označit jako „zlatý věk“ spolkového života. Objevily se mezinárodní spolky pracující na principu kulturní výměny, založilo se občanské sdružení Panevropská unie Čech a Moravy, jejichž zásady se podobají zásadám, na nichž je založena Evropská unie. Po první světové válce jsou ve větší míře zakládány myslivecké spolky, rozvíjí se spolky turistické. Výrazně se rozšiřuje dobrovolnická činnost, ve všech oblastech, také v oblasti péče o zdraví občanů, kde má silné postavení Společnost Československého Červeného kříže. Zlom nastal okupací našich zemí nacistickým Německem.

Po osvobození v roce 1945 se začalo občanské hnutí vzpamatovávat, docházelo k obnovování zakázaných spolků, které se v roce 1948 dostaly pod kontrolu Komunistické strany Československa. Docházelo k plošnému rušení spolků, které přecházely pod ROH a centrální instituce.

Normální podmínky pro opětovný rozvoj spolkového života nastává až po roce 1989, i když doposud nebylo dosaženo rozmanitosti, pestrosti i postavení spolkového života první republiky (Novotný, Lukeš a kolektiv, 2008, s. 32 – 35).

### **2.3 Formy neziskových organizací**

Neziskové organizace jsou charakteristické tím, že nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk, který případně vytvoří, musí vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání.



Od ledna 2014 vstoupil v platnost nový Občanský zákoník (zákon 89/2012 Sb.) a zákon o obchodních korporacích (zákon 90/2012 Sb.), které značným způsobem rekodifikovali soukromé právo. Tyto změny se dotýkají také neziskových organizací.

Mezi nejdůležitější změny patří:

- Z občanských sdružení se staly spolky. Nově je kladen větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Pokud nebudou schopny své dokumenty a způsob fungování dát do souladu se současnou legislativou, mají rovněž právo se rozhodnout, zda se po právní stránce zapíší jako ústav nebo sociální družstvo.
- Existující obecně prospěšné společnosti se i nadále řídí zrušeným zákonem 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ale nové obecně prospěšné společnosti již nelze zakládat.
- Obdobná situace jako u obecně prospěšných společností je u zájmových sdružení právnických osob, které se řídí zrušeným zákonem 40/1964 Sb., občanský zákoník, nová zájmová sdružení právnických osob zakládat nelze. Mají možnost změnit právní formu na spolek.
- Nadace a nadační fondy se řídí zcela novým občanským zákoníkem. Staly se podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. To otevírá především nadačním fondům možnosti širších aktivit.
- Nově lze zakládat dvě nové právní formy neziskových organizací, ústav (považován za nástupce obecně prospěšné společnosti; je ustaven za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti, funguje na zaměstnaneckém principu) a sociální družstvo (je určeno zejména pro sociální podnikání; fungují na neziskových principech a měla by sloužit především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob).
- Je zřízen veřejný rejstřík, do kterého se zapisují všechny právnické osoby.
- Pro evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace) nepřináší nová právní úprava žádnou změnu, i nadále se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech (neziskovky.cz, 2016).

V současné době můžeme tedy neziskové organizace v České republice dělit dle Víta (2015, s. 46 - 95) tímto způsobem:

### 1. Korporace

- *Spolek* – lze jej definovat jako sdružení nejméně tří osob, který je založen k ochraně a uspokojování společného zájmu svých členů. Členové spolku mohou být fyzické i právnické osoby.
- *Zájmové sdružení právnických osob* – jedná se o obdobu spolků.
- *Sociální družstvo* – je specifický typ právnické osoby. Může být založeno i za účelem dosažení zisku, který může z části rozdělovat mezi své členy. Jedná se o společenství neuzavřeného počtu osob, které je založeno za účelem vzájemné podpory svých členů nebo třetích osob, případně za účelem podnikání.

### 2. Fundace

- *Nadace* – je považována za základní typ fundace (právnická osoba vytvořená majetkem vyčleněným k určitému účelu). Primárně spravuje majetek, který do ní vložil zakladatel, nebo který získala později, a z jeho výtěžků, případně i vlastní činností, přispívá k dosažení svého účelu.
- *Nadační fondy* – jsou specifické svou dočasností.

### 3. Ústavy

- *Ústav* – jedná se o právnickou osobu ustavenou za účelem provozování činnosti společensky nebo hospodářsky užitečné. Výsledky jeho činnosti jsou, za daných podmínek, každému rovnocenně dostupné.
- *Obecně prospěšná společnost* – svou povahou se jedná o ústav a její účel musí být obecně prospěšný.

Pro účely této diplomové práce je důležité také definovat evidované (církvní) právnické osoby, které Bačuvčík (2011, s. 52) řadí mezi soukromoprávní organizace. Říká, že církev je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry. Církev podléhá registraci na Ministerstvu kultury, které vede Rejstřík církví a náboženských společností. Církev mohou zřizovat svazy církví a právnické osoby (účelová zařízení církví). V současné době je evidováno 30 církví.

Dále nesmíme opomenout sektor zdravotnictví, potažmo sektor sociálních služeb. Bačuvčík (2011, s. 146) ve své publikaci uvádí, že zdravotnictví bylo v minulosti ponejvíce státní. Počátkem 21. století byla řada nemocnic převedena do vlastnictví krajů, jejichž vedení některé z nich převedlo na akciové společnosti, jako příklad může sloužit Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně, a. s. Vedle těchto zařízení existují samozřejmě také zařízení

soukromá, případně agentury domácí péče, které mají statut neziskových organizací, případně podnikatelských subjektů.

Oblastí, kde se výrazně uplatňují nestátní neziskové organizace, jsou sociální služby. Sociální služby jsou tradiční doménou církví a mívají právní formu účelového zařízení církve (např. zařízení Charita, Diakonie). Ovšem nejrozšířenější právní formou v této oblasti zůstává občanské sdružení, dále obecně prospěšná společnost, případně příspěvková organizace (Bačuvčík 2011, s. 150).

### 3 MARKETING

Jak uvádí Staňková (2013a, s. 72) marketing představuje filozofii podnikání. Borovský a Smolková (2013, s. 6) říkají, že historicky vznikl jako odvětví podporující prodej, proto i v současné době jej řada lidí chápe pouze jako prodej a reklamu. Tento názor sdílí také Barčík (2013, s. 11), který konstatuje, že marketing chápeme pořád velmi omezeně a jednosměrně. Připomíná, že čím větší procento populace, a to jak laické veřejnosti, zaměstnanců, podnikatelů, manažerů, tak ředitelů firem, začne vnímat marketing jako komplexní strategii podniku, ne jen jako nástroj marketingové komunikace a propagace, tím snazší bude chápání a prosazování marketingových procesů firmy. V současném pojetí se do popředí marketingu dostalo uspokojování potřeb zákazníka (Kotler, 2007, s. 38).

#### 3.1 Definice marketingu

Významů a definic marketingu najdeme celou řadu. Kotler (2007, s. 39) definuje marketing jako společenský a manažerský proces, díky němuž jednotlivci a skupiny uspokojují své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.

Zlámal (2006, s. 21) marketing popisuje jako proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.

Borovský a Smolková (2013, s. 7) ve své publikaci uvádějí mimo jiné definici dle Gladkijho a kol., který marketing označuje za způsob podnikání, řízení firem a institucí, který je orientován na uspokojování potřeb spotřebitelů. Prostřednictvím uspokojování těchto potřeb má být rovněž tak dosahováno stanovených cílů příslušných firem a institucí a zajišťován jejich rozvoj. Právě tuto definici považují Borovský a Smolková za nejužitečnější pro oblast zdravotnictví, potažmo neziskových organizací.

Dle Barčíka (2013, s. 13) je marketing proces, kterým definujeme trhy, určujeme potřeby zákazníků a hodnoty, pomocí níž potřeby uspokojíme, prostřednictvím marketingového procesu jsou předávány hodnoty všem lidem odpovědným za jejich naplnění, díky marketingovému procesu plní jednotlivci své úkoly a můžeme monitorovat hodnoty, které jsou ve skutečnosti předány zákazníkovi.

Marketing v neziskových organizacích Bačuvčík (2006, s. 23) označuje za cílené, profitově orientované jednání, které je pro neziskovou organizaci klíčové. Jedná se o aktivity, které prostupují všechny úrovně činnosti a které směřují k identifikaci, předvídání a uspokojení

potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace i jejích podporovatelů.

Burnett (2007, s. 14) ve své publikaci uvádí, že zjednodušeně můžeme marketing popsat jako hledání, přilákání, uspokojení a udržení zákazníků/klientů.

## 3.2 Strategický marketing

Pomocí strategického marketingu sladujeme silné stránky firmy se skupinami zákazníků, kterým může soužit. Ovlivňuje celou organizaci a její budoucnost, proto je nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a trhů (Kotler, 2007, s. 66). Strategické řízení funkčně zabezpečuje top management, mezi jehož hlavní funkce patří závažná strategická rozhodnutí, ovlivňující chod firmy, její budoucí prosperitu a konkurenceschopnost (Barčík, 2013, s. 14). Pomocí strategického marketingu se organizace snaží dosáhnout stanoveného cíle. Pro zdárný rozvoj strategického marketingu je nutná identifikace cílového trhu a neustálé zlepšování nabízených produktů, případně služeb (Chernev, 2009, s. 19).

### 3.2.1 Strategické řízení

Dle Slavíka (2014, s. 30) má strategické řízení tři základní součásti:

1. **strategickou analýzu** – ta objasňuje, kde se nacházíme, jaké je naše okolí a jaká je naše organizace,
2. **strategickou volbu** – ukazuje nám možnosti, které nám dává předpokládaný vývoj k dosažení našich cílů a co je k jejich dosažení potřeba,
3. **realizaci strategie** – uvedení strategie do života.

Strategické řízení zahrnuje marketing, ale kromě zákaznických a konkurenčních vztahu přihlíží k vnitřnímu prostředí a procesům organizace a širšího okolí. Marketing tudíž představuje důležitý zdroj informací pro strategii organizace. Na základě strategie se stanoví marketingový plán, pomocí kterého dojde k naplnění stanovených cílů.



## 4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Jak říká Boukal, Vávrová a kolektiv (2007, s. 32), neziskové organizace jsou zakládány s určitými cíli, a předpokládá se jejich trvalé naplňování v pokud možno co nejširším rozsahu. Aby toto mohlo být splněno, potřebují i tyto organizace marketing. Jedná se o specifický marketing vycházející ze specifických cílů organizace.

U neziskových organizací se zpravidla nejedná o trh v ekonomickém smyslu, tj. směna užitku za peníze, může jít o výměnu statků navzájem nebo jen o výměnu myšlenek a informací (např. prostřednictvím internetu, sociálních sítí). Neziskové organizace vstupují na trh ne s cílem fyzické výměny, ale s cílem poskytování nehmotných požitků, vytváření spolupatričnosti, zdravého environmentu, sociální spravedlnosti, apod. (Borovský a Smolková, 2013, s. 8).

Bačuvčík (2006, s. 54) podotýká, že se marketingový proces nemusí lišit od marketingového procesu v podnikatelské organizaci. Základní funkce zůstávají shodné a zahrnují analýzu, plánování, implementaci a kontrolu. Také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu se shodují, tj. marketingový výzkum, marketingový audit, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu, realizaci marketingové kampaně a marketingová kontrola.

Staňková (2013a, s. 74) uvádí, že marketingové řízení je proces stanovování marketingových cílů organizace, plánování a realizace kroků vedoucích k dosažení stanovených cílů, a to vše při zabezpečení spokojenosti zúčastněných stran.

Základní fáze marketingového řízení jsou:

1. plánování,
2. organizování,
3. personální zajištění,
4. vedení,
5. kontrola (Staňková, 2013b, s. 132 dle Gladkije, 2003).

### 4.1 Marketingové plánování

Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 42) slouží plánování k vytváření budoucnosti. Jeho úkolem je definovat cíle, zdroje pro jejich dosažení a stanovit postupy, kterými bude organizace cílů dosahovat.

Jak uvádí Staňková (2013a, s. 75) marketingové plánování přispívá k dosažení cílů organizace, je zásadní mezi manažerskými úlohami, lze jej použít na veškeré aktivity organizace, zabezpečuje efektivní provádění marketingových činností.

Marketingové plánování obsahuje 4 základní činnosti:

- a) hodnocení vnějšího prostředí
- b) hodnocení vnitřního prostředí
- c) stanovení poslání, vizí, cílů a strategií
- d) realizaci a hodnocení.

Dle Vašítkové (2014, s. 31) je marketingové plánování součástí strategického plánování organizace, proto se někdy nazývá strategické marketingové plánování. Musí se stát součástí celé organizace a všichni pracovníci, kteří se podílejí na řízení organizace, jej musí respektovat.

#### 4.1.1 Marketingové prostředí

Vzhledem k tomu, že marketing se zabývá tím jak vyrobit a prodat to, co lidé chtějí kupovat, je nejdůležitější fází marketingového plánování pochopení marketingového prostředí, tzn. místa, kde se marketing odehrává. Toto prostředí má dvě úrovně: makroprostředí, které zahrnuje širší společenské síly ovlivňující organizaci a mikroprostředí, jež se týká vlivů blíže ovlivňujících organizaci a její schopnosti poskytovat služby zákazníkům/klientům (Kotler, 2007, s. 60).

Jak uvádí Bačuvčík (2006, s. 42), ne všechny vlivy prostředí mají na existenci neziskových organizací stejně velký dopad jako na organizace komerční. Stejně tak striktní dělení na makro a mikroprostředí není vždy možné, např. stát hraje svou roli v mikro i makroprostředí a není snadné vždy rozlišit, na jakou úroveň jeho konkrétní vlivy patří.

Dle Zlámala (2006, s. 51) je marketingové prostředí vysoce proměnlivé v čase, je velmi rizikové a překvapivé.

##### 1. Analýza makroprostředí

Do makroprostředí spadají okolnosti, vlivy a situace, které organizace svými aktivitami nemůže nebo může, ale jen velmi obtížně ovlivnit (Jakubíková, 2013, s. 99). Jak uvádí Staňková, 2013a, s. 80), pro analýzu makroprostředí lze použít metody analýzy **PEST**, která zahrnuje analýzu:

*P* – *politicko-legislativních faktorů* (spadá sem: politická stabilita, vliv politických stran, činnosti zájmových sdružení a svazů, členství země v různých politicko-hospodářských seskupeních, fiskální, sociální politika, zákony, ochrana životního prostředí, atd.).

*E* – *ekonomických faktorů* (vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, stav platební bilance státu, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti, průměrná výše důchodů obyvatelstva, životní minimum, dávky státní sociální podpory, kupní síla a koupěschopnost, atd.).

*S* – *sociálních faktorů* (sociální třídy, sociálně-ekonomické zázemí zákazníků/klientů, příjmy majetek, životní styl, úroveň vzdělání, demografická struktura (Jakubíková, 2013, s. 100)).

*T* – *technologických faktorů prostředí* (stav vědy a výzkumu v relevantní oblasti, dostupnost nových technologií (Borovský, Smolková, 2013, s. 55)).

## 2. Analýza vnějšího mikroprostředí (mezoprostředí)

Jakubíková (2013, s. 102) říká, že mikroprostředí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které organizace svými aktivitami může významně ovlivnit.

Analýzu vnějšího mikroprostředí můžeme provést pomocí **Porterůva modelu konkurenčních sil**, jehož autorem je Michael Porter. Cílem tohoto modelu je zobrazit a popsat konkurenční síly v prostředí, ve kterém se nachází naše organizace, a zároveň určit místo v prostředí, jak se těmto silám bránit (Staňková, 2013b, s. 154). Porter určil 5 konkurenčních sil:

1. *Hrozba nových vstupů do odvětví* – „hrozba nových konkurentů“.
2. *Soupeření mezi stávajícími organizacemi* – „konkurence v oboru“.
3. *Hrozba náhražek* – „hrozba substitučních služeb“.
4. *Dohadovací schopnosti kupujících* – „vyjednávací schopnost zákazníků/klientů“.
5. *Dohadovací schopnosti dodavatelů* – „vyjednávací schopnosti dodavatelů - poskytovatelů služeb“ (Jakubíková, 2013, s. 103).
6. *Síla komplementářů* – spadají sem organizace, jejichž podnikání je nějak závislé na podnikání naší organizace a naopak (Staňková, 2013a, s. 84).

## 3. Analýza vnitřního mikroprostředí

Jak uvádí Staňková (2013a, s. 87) pomocí analýzy vnitřního mikroprostředí a analýzy vlastní nabídky bychom měli dostat odpovědi na otázky, zda má organizace pružné vedení, zda používá nové technologie, jaká je ziskovost poskytovaných služeb, efektivnost distri-

butorů a distribučních cest, zda se snižuje či zvyšuje význam některých z nich, v čem převyšuje organizace konkurenci, kde má naopak rezervy.

#### 4. SWOT analýza

Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 44) nám SWOT analýza ukazuje postavení naší organizace ve vztahu ke konkurenci pro oblast využití tržních příležitostí. Úspěch této metody záleží na důslednosti dodržování postupů, které objektivizují získané informace. Jak uvádí Staňková (2013a, s. 87) SWOT analýza shrnuje jednotlivé dílčí analýzy, tzn. analýzy makroprostředí i mikroprostředí.

Zkratka SWOT má tento význam:

**S: Strengths** – silné stránky organizace

**W: Weaknesses** – slabé stránky organizace

**O: Opportunities** – příležitosti

**T: Threats** – ohrožení (hrozby nebo rizika)

SW představují vnitřní faktory působící ve zkoumané organizaci. Uspořádávají se v posloupnosti podle váhy dané silné nebo slabé stránky.

OT zastupují vnější faktory působící na zkoumanou organizaci (Zlámal, 2006, s. 54).

##### 4.1.2 Poslání, vize, cíle a strategie

**Poslání** určuje činnosti, kterými se bude organizace zabývat a jakým směrem se bude vyvíjet. Od poslání se odvíjí dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle organizace a strategie pomoci, které daných cílů organizace dosáhne (Novotný, Lukeš a kolektiv, 2008, s. 45). Staňková (2013a, s. 76) uvádí, že poslání by mělo představovat hlavní filozofii, hodnoty a smysl podnikání dané organizace. Novotný, Lukeš a kolektiv (2008, s. 45) upozorňují, že ne všechny organizace jsou schopny své poslání jasně a srozumitelně definovat. Chybou je přílišná formálnost poslání, bez představy skutečné vize, ze které by mělo vycházet.

**Vize** se snaží určit budoucí stav organizace a vytváří představu o tom, čeho chce organizace dosáhnout při plnění svého poslání (Staňková, 2013b, s. 136). Dle Novotného, Lukeše a kolektivu (2008, s. 37) každá nestátní nezisková organizace vznikla s nějakou vizí, tzn. s představou o tom, kam by se měla organizace ve společenském systému zařadit, jak bude vypadat a jaké bude plnit funkce. Vize by měla odrážet hlavní hodnoty organizace a měla by být krátká, stručná a popisující neměnný stav.

Cíle organizace jsou dle Jakubíkové (2013, s. 25) požadované budoucí výsledky, které se odvíjí od poslání organizace. Cíle mohou vyplynout přímo z formulace poslání, nebo mohou sloužit jako pomocný nástroj zvolený pro naplnění základního poslání organizace. Jak říká Bačuvčík (2006, s. 55) cíle by měly být měřitelné, aby mohly být kontrolovatelné, proto musí být průběžně upravovány, zatímco vize a poslání se ani v dlouhodobém horizontu měnit nemusejí. Dle Bačuvčíka (2006, s. 55) rozlišujeme cíle strategické, dlouhodobé a cíle marketingové, které jsou spíše krátkodobého charakteru, tzn., týkají se konkrétního projektu, aktivity, produktu, apod. Staňková (2013a, s. 91) jako pomůcku ke správně stanoveným cílům používá označení **SMART**.

**S: Specifický** (Specific) – cíle musí být přesné, konkrétní a určité.

**M: Měřitelný** (Measurable) – aby bylo možno ověření, zda byl daný cíl splněn či nikoli.

**A: Atraktivní** (Achievable) – vzhledem k tomu, kdo má cíl splnit.

**R: Relevantní** (Relevant) – nutno vztáhnout k obecnému cíli.

**T: Termínovaný** (Time-bound) – časově ohraničený.

**Strategie** dle Jakubíkové (2013, s. 29), určují základní směry, prostředky a metody vedoucí k naplnění stanovených cílů organizace. Slavík (2014, s. 48) definuje organizační strategii jako dlouhodobý směr a cíl organizace vedoucí k uspokojení jejích potřeb tím, že dosahuje konkurenčních výhod v měnícím se prostředím skrze své schopnosti a zdroje. Jakubíková (2013, s. 30) upozorňuje, že to není jenom tvorba konkurenční výhody, ale také kreativní destrukce výhody konkurentů.

Organizace mohou využít tyto druhy strategií:

- Strategie kvality (nejlepší, průměrné, levné).
- Strategie zaměřená na nediferencovaný trh, na diferencovaný trh (několik segmentů), koncentrovaný trh (specifický segment).
- Strategie vzhledem k obchodu (tlaku - push, tahu – pull).
- Strategie vzhledem ke konkurenci (vůdce, vyzyvatel, následovník, výklenek).
- Strategie růstové – vstup na nový trh (sbírání smetany, průnik).
- Strategie směřující k výhodě (postavení v nízkých nákladech, diferenciace).
- Podpora celopodnikové strategie, rozvoje služeb, inovace, horizontální a vertikální strategie, soustředěná či složená diverzifikace, redukce (Staňková, 2013a, s. 92).



## 4.2 Marketingový informační systém

Jak uvádí Zlámal (2006, s. 125) a také Staňková (2013a, s. 35) marketingový informační systém se skládá z několika systémů, konkrétně z podnikového informačního systému, marketingového zpravodajského systému, marketingového výzkumného systému, systému podpůrné analýzy marketingových rozhodnutí.

Vnitřní informační systém může zahrnovat např. náklady, výnosy, ceny, evidence závazků a pohledávek.

Marketingový zpravodajský systém lze chápat jako souhrn postupů, informačních postupů a metod využívaných pro získávání informací o očekávaném vývoji okolí.

Marketingový výzkum definujeme jako cílenou činnost směřující k opatření chybějících informací, které potřebujeme pro marketingové řízení organizace. Jedná se o systematické určování, sběr, analýza a vyhodnocování informací, které odpovídají určité marketingové situaci.

Systém podpůrné analýzy marketingových rozhodnutí je souhrn statistických nástrojů a modelů, které společně s počítačovou podporou pomáhají manažerům organizací při analýze a tvorbě marketingových rozhodnutí (Staňková, 2013a, s. 37).

Bačuvčík (2006, str. 56) podotýká, že v neziskových organizacích často chybí formálně definovaný marketingový informační systém a také osoba, která by za něj měla odpovídat. To ale neznamená, že v těchto organizacích nedochází ke shromažďování informací potřebných pro marketingové řízení a komunikaci.

## 4.3 Marketingový mix

Vašítková (2014, s. 21 – 22) představuje marketingový mix jako soubor nástrojů, pomocí nichž marketingový manažer utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům/klientům. Jednotlivé prvky mixu se mohou namíchat v různé intenzitě i v různém pořadí. Marketingový mix slouží k uspokojení potřeb zákazníků/klientů a přináší organizaci zisk.

Chernev (2009, s. 121) říká, že marketingový mix je souborem konkrétních činností, pomocí kterých organizace vykonává danou strategii.

Jak uvádí Zlámal (2006, s. 59), Borovský a Smolková (2013, s. 16) i Barčík (2013, s. 52), nejstarší členění marketingového mixu je pomocí tzv. 4P: Product (výrobek nebo služba), Price (cenu), Promotion (podpora prodeje), Placement (umístění).

Různí autoři k těmto základním 4P přidávají různý počet dalších P. Vašítková (2014, s. 22) připojuje další 3P, a to P: Physical evidence (materiální prostředí), People (lidé) a Processes (procesy). Borovský a Smolková (2013, s. 16) připojují 4P: People (lidé), Packaging (obaly), Proces (procesy), Public (veřejnost). Zlámal (2006, s. 60 – 61) také připojuje 4P, ve 3P se shoduje s Borovským a Smolkovou (2013, s. 16), poslední P: Public (veřejnost) nahrazuje Planning (plánování). Chernev (2009, s. 121) vychází z toho, že marketingový mix je složen ze sedmi částí, a to z produktu, služby, značky, ceny, motivace, komunikace a distribuce.

Pro potřeby této diplomové práce budeme vycházet ze základních **4P: Product** (výrobek nebo služba), **Price** (cenu), **Promotion** (podpora prodeje), **Placement** (umístění).

### 4.3.1 Produkt

Představuje vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb (Vašítková, 2014, s. 22). Každý nový produkt by měl dle Borovského a Smolkové (2013, s. 16) splňovat 2 základní podmínky:

- Produkt musí maximálně uspokojovat potřeby zákazníka (musí mít akceptovatelnou cenu a musí nabízet stejné nebo vyšší výhody než dosud existující produkty).
- Pořízení a použití produktu nesmí představovat pro zákazníka bariéru (dostupnost nákupu a jednoduchost v pořízení produktu).

Zlámal (2006, s. 60) říká, že se samotným produktem jsou spjaty i další komponenty, jako např. záruky, image, kvalita, dostupnost, užitečnost, estetické provedení, atd.

Služby vykazují některá specifika, která popisuje Zlámal (2006, s. 62):

- mají nehmotný charakter,
- nelze je skladovat,
- jsou jednorázové, popřípadě se jedná o individuální výkon,
- často se jedná o osobní záležitost,
- výkon nemůžeme standardizovat,
- je zde přímý, intenzivní vztah k zákazníkovi,
- příjemce se většinou podílí na výkonu služby.

Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 21) vývoj nové služby zahrnuje:

- Systémovou koncepci poskytované nové služby, která vychází buď z analogické služby poskytované jiným poskytovatelem, nebo z rozpracování uspokojení identifikovaných potřeb vlastním řešením.
- Testování nové služby hodnotí spokojenost zákazníků/klientů s novou službou, pomáhá také hledat případné nedostatky.
- Uvádění nové služby je spojeno s komunikací se zákazníky/klienty, která má poskytnout potřebné informace a vyvolat o její poskytování zájem.

Chernev (2009, s. 121) říká, že produkty a služby popisují zákazníkům/klientům jeho funkční vlastnosti.

### 4.3.2 Cena

Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 21) je právě cena nejvýznamnější ekonomický faktor ovlivňující ziskovost a postavení na trhu. Zlámal (2006, s. 71) z ekonomického hlediska označuje cenu jako střet nabídky a poptávky. Nicméně jak uvádí (Zlámal, 2006, s. 60) u neziskových organizací není uplatňován tržní princip, zde je většina cen direktivně a fixně určená, nepodléhá tržnímu mechanismu nabídky a poptávky.

Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 21 - 22) je pro zákazníka právě cena měřítkem hodnoty kupovaného produktu/slужby. Rozhodování o ceně probíhá různým způsobem. Manažer si při její tvorbě všímá konkurenční pozice, úrovně konkurenčního prostředí, nákladů, segmentace zákazníků a jejich kupní síly, umístění prodejních míst, intenzity potřeb a preference zákazníků, hodnoty produktu, atd.

Vzhledem k nehmotnému charakteru služeb se cena stává významným ukazatelem kvality. Jak již bylo naznačeno výše, veřejné služby nemívají žádnou cenu nebo ji mají dotovanou, tzn., že organizace musí věnovat pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům (Vašítková, 2014, s. 22).

### 4.3.3 Marketingová komunikace

Jak uvádí Bačuvčík (2006, s. 63) marketingová komunikace je způsob, jak dát zákazníkovi vědět o produktu a ovlivnit jej při rozhodování o jeho přijetí či nepřijetí.

Jako nástroj komunikace Borovský a Smolková (2013, s. 24 - 32) označují komunikační mix, který zahrnuje:

- reklamu,

- inzerce přímé podpory prodeje (soutěže, hry, loterie, prémie, dárky, vzorky,...),
- přímý marketing (zákazníci se dostávají do role partnerů),
- public relations (řízení vztahů s veřejností),
- osobní prodej,
- guerilla marketing (je založen na nekonvenčním využití nezvyklých postupů, využít lze např. internet).

V oblasti zdravotnických i jiných neziskových organizací se jedná především o komunikaci s pacientem, klientem či zákazníkem, o komunikaci uvnitř organizace, komunikaci s médii nebo obchodními partnery, či okolím (Zlámal, 2006, s. 60).

#### 4.3.3.1 Public relations

Vzhledem k tomu, že fungování neziskových organizací významně ovlivňuje veřejnost, je nutno se více zmínit o public relations (PR). Jak uvádí Šedivý a Medlíková (2012, s. 30), překlad public relations je „vztahy s veřejností“. Public relations (PR) definují jako cokoli co udělá daná organizace proto, aby se o ní dobře mluvilo. Pro neziskový sektor je důležité především budování silné značky, dobrého jména a pozitivně vnímané image. Obdobným způsobem se k definici PR vyjadřuje také Příkrylová a Jahodová (2010, s. 106), které zdůrazňují, že se jedná o obousměrnou komunikaci směřující k podpoře produktů, v tomto případě služeb. Dle Bačuvčíka (2006, s. 126) jsou PR nejrozšířenější formou marketingových komunikací neziskových organizací.

Slavík (2014, s. 28) mezi PR zařazuje: podnikové publikace; události, a to jak události určené pro veřejnost, tak také náhodné, např. velká nehoda; slovní projev zástupců organizace na veřejnosti (tisková konference i nepřipravený rozhovor na setkání odborníků); zajímavé tiskové zprávy o podniku; dobročinné služby veřejnosti; jednotná podniková identifikace (znaky, logo, uniformy, apod.). Šedivý a Medlíková (2012, s. 31) jako nástroje pro dobrý PR označují: stanovení dobré komunikační strategie, firemní kulturu, webové stránky a sociální sítě, tištěné materiály, přímou komunikaci s významnými subjekty, pořádání akcí, publicitu a vztahy s médii. Jak je vidět, do PR spadá celá řada nástrojů a každá organizace si z nich může vybrat právě ten, který jí nejlépe vyhovuje.

#### Cíle a obsah PR sdělení

Jak říká Příkrylová a Jahodová (2010, s. 40) cíle marketingové komunikace musí vycházet ze strategických marketingových cílů a musí směřovat k dobré pověsti organizace. Mezi

další faktory ovlivňující stanovení cílů marketingové komunikace je charakter cílové skupiny a na již vybudované či nevybudované pověsti organizace. Dle Bačuvčíka (2011, s. 94) je obecným cílem neziskových organizací dosáhnout podpory či spojení cílové skupiny za účelem prosazení vlastních zájmů. Většinou jsou zájmy neziskových organizací zaměřeny na finanční zdroje.

U neziskových organizací se v PR sdělení objevují:

- Informace o existenci organizace, její průběžné činnosti, výsledcích – většinou se tyto informace distribuují formou tiskových zpráv.
- Informace o připravenosti řešit určité problémy a témata, která jsou aktuální.
- Snaha upozornit na problém vyskytující se v populaci.
- Veřejné poděkování dárcům.
- Nábor dobrovolníků.
- Snaha získat finanční prostředky (formou veřejné sbírky) nebo veřejná podpora určitého záměru (Bačuvčík, 2011, s. 95 – 96).

#### 4.3.3.2 Krizová komunikace

Bačuvčík (2011, s. 104) říká, že krizovou komunikaci používají organizace, které se dostaly do konfliktní, krizové či katastrofické situace. Chalupa (2012, s. 23) uvádí, že nejlépe zvládnutí krize je ta, ke které nikdy nedošlo, protože se jí včas podařilo zabránit. Proto organizace zpracovávají návody jak čelit nejrůznějším krizovým situacím, které se mohou v organizaci objevit. Zkušenosti ukázaly, že krizi dokáží rozpoutat i zažehnat média, proto je nezbytná správná komunikace s nimi (Bačuvčík, 2011, s. 104). Dle Borovského a Smolkové (2013, s. 61) mají především neziskové organizace v době krizové situace tendenci izolovat se od veřejnosti, čímž dávají prostor pro šíření neověřených informací, potažmo paniky. Právě tato situace může výrazně poškodit pověst daného organizace. Uvádí, že cílem krizové komunikace je uvolnit správné informace ve správný čas a na správném místě. Tím se redukuje nejistota a zabrání, nebo alespoň zmírní negativní publicita organizace.

Principy krizové komunikace jsou:

- princip přímé odpovědnosti – nejefektivnější je komunikace s odpovědným představitelem vrcholového managementu,
- princip přesnosti a stručnosti,

- princip důvěryhodnosti,
- princip znalosti věci,
- princip očekávané reakce – předvídat dopad sdělení, aby se zamezilo šíření paniky,
- princip nejhoršího vývoje – vychází se z nejpesimističtějšího scénáře vývoje situace,
- princip hledání podpory – do komunikace zapojit špičkové odborníky
- princip pravdivosti,
- princip otevřenosti – nic před veřejností a novináři neskrývat (Borovský a Smolková, 2013, s. 61 – 62).

Bačuvčík (2011, s. 104) říká, že neziskové organizace mohou stát jak na straně postižených krizí, tak i na straně těch, které konfliktní a krizové situace vyvolávají.

#### 4.3.4 Distribuce

Dle Vašítkové (2014, s. 22) rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků/klientů k nabízeným službám. Zlámal (2006, s. 75) vysvětluje, že distribuce, znamená místo, umístění čili cestu, jak se klient dostane k produktu. V oblasti neziskových organizací poskytujících, mimo jiné, zdravotní péči se jedná o dostupnost lékařské a zdravotní péče a její rozsah v místě zdravotnického zařízení. Distribuce zahrnuje činnosti pomoci, kterých se uskutečňuje hmotný přesun produktů/služeb od výrobce k uživateli, činnosti podporující zprostředkování, zpracování potřebných informací, finanční toky provázející změny vlastnických práv - obchodní transakce, záruční a pozáruční servis (Borovský, Smolková, 2013, s. 33).

#### 4.4 Marketingová kontrola

V určitých časových intervalech by se, dle Staňkové (2013a, s. 95) měly vyhodnocovat výsledky plnění cílů marketingového plánu, to probíhá prostřednictvím marketingové kontroly. Kontrola dává zpětnou vazbu, aby bylo možné přijímat případná korigující opatření (Zlámal, 2006, s. 143). Způsob marketingové kontroly je zakotven v marketingovém plánu. Jak uvádí Bačuvčík (2006, s. 65) v neziskových organizacích v ČR není prozatím příliš manažersky propracovaný a formalizovaný systém kontroly, i když kontrolní mechanismy ve většině organizací dobře fungují. Proto, aby kontrola mohla být provedena a byla vyhodnotitelná, je nutné, aby u stanovených cílů byla použita pomůcka SMART, jejich vysvětlení je uvedeno výše.

## 5 FUNDRAISING

Jak uvádí Boukal a kolektiv (2013, s. 34) fundraising představuje systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů nezbytných pro činnost neziskové organizace. Jedná se o průběžné a plánované aktivity naplňující finančně-ekonomickou strategii neziskové organizace s cílem zajistit zdroje v potřebné výši a struktuře. Finanční prostředky pro neziskové organizace pocházejí především od individuálních a firemních dárců, nadací a nadačních fondů, ale především z veřejných rozpočtů státu, případně krajů a obcí. Bačuvčík (2011, s. 108) zdůrazňuje, že se nemusí jednat pouze o hmotné dary, ale také o lidskou práci a čas (formou dobrovolnictví), propůjčení jména nebo značky (celebrita nebo firemní značka jako garant služeb neziskových organizací), o případné propůjčení prostor a zázemí (formou pronájmu zdarma). Právě nefinanční dary jsou mnohdy z pohledu dáorce preferovány.

Dle Burnetta (2007, s. 288) je fundraising proces nabízení a shromažďování dobrovolných příspěvků, ať už se jedná o finanční či jiné prostředky. Dary mohou být od jednotlivců, firem, nadací nebo vládních agentur. Fundraising také svým způsobem slouží neziskovým organizacím k navazování kontaktů s investory nebo jinými zdroji kapitálu.

Fundraising musí být profesionálně zajištěn, to zprostředkovává fundraiser. Fundraiser může být kmenovým zaměstnancem neziskové organizace (interní fundraiser), případně externím specialistou najatým na zpracování projektů, organizaci akcí, případně na kompletní zajištění fundraisingu - externí fundraiser (Boukal a kolektiv, 2013, s. 37).

### 5.1 Zásady fundraisingu

Dle Boukala a kolektivu (2013, s. 47 – 65) fundraiser při své práci musí dodržovat určité zásady. Těmito zásadami jsou:

- 1. Zásada komplexnosti** – jde o vytvoření vztahu mezi dávajícím a obdarovaným. Obdarovaný musí být nadšený pro svou práci, protože dárci právě toto nadšení vy cítí a posílí to jeho přesvědčení, že dar, který poskytuje je v dobrých rukou.
- 2. Zásada začlenění** – důležité je vědět proč v neziskové organizaci fundraising funguje. Existuje několikero členění fundraisingu:
  - Fundraising pro přežití – realizuje se v případě schodkového rozpočtu neziskové organizace.

- Fundraising k rozšíření a rozvoji organizace – v této situaci se organizace podílí na nových projektech a tím se snaží o svůj rozvoj.
  - Fundraising k omezení závislosti na podporovatelích – snaží se zajistit více různých zdrojů, aby nebyla závislá na jednom podporujícím subjektu.
  - Fundraising k budování podpory – snaha o vybudování stálého okruhu podporovatelů, čímž se zajišťuje celková stabilita organizace.
  - Fundraising k vytvoření udržitelné organizace – dlouhodobou udržitelností zajišťuje stabilní a diverzifikovaný okruh příznivců.
3. **Zásada aktivity** – v oblasti fundraisingu je nutná neustálá iniciativa, protože v současné době je získávání zdrojů stále důležitější a stále obtížnější.
  4. **Zásada strategičnosti** – fundraising je nedílnou součástí strategického řízení organizace.
  5. **Zásada vzdělávání okolí** – tato zásada zahrnuje komunikaci, součástí které by mělo mimo jiné také být průběžné vysvětlování poslání, obsahu činnosti a motivace neziskové organizace k jejich realizaci.
  6. **Zásada pravdivosti** – vždy musí být sdělovány pravdivé a úplné informace, a to i v případech, kdy sdělování pravdy není příjemné.
  7. **Zásada poděkování** – poděkování by mělo být automatické a klíčové za poskytnutí jakéhokoli daru.
  8. **Zásada optimismu** – je důležité neustále myslet pozitivně, i když počet úspěšných žádostí o zdroje může být 5 – 10 ze 100.
  9. **Zásada výsledku** – mělo by docházet ke zveřejňování výsledků v porovnání s náklady, které byly vynaloženy.

## 5.2 Komunikace s dárci

Specifikum marketingové komunikace s dárci vyplývá už z povahy nabízených produktů, které mají charakter veřejných statků. Komunikace ze strany neziskové organizace je vedena jako „morální apel“, aby každý z oslovené cílové skupiny věděl, že daný produkt je nezbytný a je tudíž pro něj výhodné danou organizaci podpořit (Bačuvčík, 2011, s. 108). Mezi základní formy dárcovství patří: individuální dárcovství, firemní dárcovství, nadace a nadační fondy, veřejná správa a dobrovolnictví.



### 5.2.1 Individuální dárcovství

Dle Boukala a kolektivu (2013, s. 77) je individuální dárcovství postavené na budování osobního vztahu mezi neziskovou organizací a jejími dárci. Fundraiser by měl být schopen vyhledat vhodné podporovatele a snažit se jim předat vášeň a nadšení pro společné naplňování poslání organizace. Individuální fundraising přináší užitek oběma stranám. Bačuvčík (2011, s. 109) rozlišuje jednorázové a pravidelné dárcovství. Zmiňuje také dary odkázané závětí, nicméně podotýká, že většinou se nejedná o dary hodnotné, které by organizacím přinesly velké bohatství. Individuální dárci velmi oceňují zájem o svou osobu a vděk za poskytnuté dary (Boukal a kolektiv, 2013, s. 78).

Vít (2015, s. 100) definuje dar, resp. darovací smlouvu dle Občanského zákoníku § 2055: „Darovací smlouvou dárce bezplatně převádí vlastnické právo k věci nebo se zavazuje obdarovanému věc bezplatně převést do vlastnictví a obdarovaný dar nebo nabídku přijímá.“. Dále uvádí, že písemná forma darovací smlouvy je nutná pouze u věcí zapsaných ve veřejném seznamu (např. nemovitosti), ale z důvodů transparentnosti je doporučena u všech darů. Dárce může být fyzická osoba, podnikající fyzická osoba nebo statutární zástupce právnické osoby (Boukal a kolektiv, 2013, s. 80).

Formy individuálního dárcovství:

- **finanční dary** (jednorázový příspěvek, sbírky, loterie, soutěže, prodej dárkových předmětů),
- **hmotné dary** (nové i použité oblečení, vybavení domácnosti, benefiční dražby, tomboly),
- **dobrovolnictví** (dar vlastní práce nebo času (Bačuvčík, 2011, s. 110 – 111)).

Boukal a kolektiv (2013, s. 87 – 88) uvádí tyto metody oslovování individuálních dárců: neosobní, osobní dopis, telefonická kampaň, sbírka, osobní kontakt.

### 5.2.2 Dobrovolnictví

Dle Boukala, Vávrové a kolektivu (2007, s. 74) je dobrovolnictví fenoménem neziskových organizací. Pro neziskové organizace představují skrytý ekonomický zdroj. Jako dobrovolníka můžeme označit osobu, která za svoji práci pro druhé neočekává žádnou odměnu, projevuje solidaritu vůči ostatním, převládá u nich příjemný pocit z pomoci ostatním, uplatňuje své znalosti, navazuje nové kontakty, apod.

Vít (2015, s. 140) rozlišuje dva základní typy dobrovolné práce:

- upravenou zákonem o dobrovolnické službě – definuje dobrovolnickou službu, která je státem podporovaná,
- dobrovolná výpomoc mimo režim zákona o dobrovolnické službě.

Bačuvčík (2011, s. 128 - 129) zmiňuje, že dobrovolná práce může být cennějším darem než finanční nebo hmotný příspěvek. Neziskové organizace mohou využívat dobrovolníky sporadicky na určité činnosti nebo mohou být na dobrovolnictví přímo postaveny.

Dobrovolníci se využívají při realizaci služeb určených klientům organizace, dále při humanitárních a jiných katastrofách doma i v zahraničí, při jednorázových akcích (např. sbírky, benefiční koncerty), při kancelářských a administrativních pracích, ale také ve výbo-  
rech a orgánech neziskových organizací, propagačních aktivitách.

Nejčastěji se dobrovolnictví využívá v oblastech ochrany životního prostředí, humanitárních činnostech a ochraně lidských práv, v sociální a zdravotní péči, v kultuře, sportu a vzdělávání.

Komunikace s dobrovolníky probíhá prostřednictvím dobrovolnických agentur, individuální, případně hromadné oslovení. V případě, že v organizaci působí větší množství dobrovolníků, je vhodné, aby zde působil koordinátor (Bačuvčík, 2011, s. 131).

### 5.2.3 Firemní dárcovství

Dle Bačuvčíka (2011, s. 113) je firemní dárcovství v mnohém podobné dárcovství individuálnímu. Boukal a kolektiv (2013, s. 109) uvádí, že podnikatelské subjekty patří mezi tradiční poskytovatele zdrojů neziskovým organizacím. Jejich podpora by neměla být pouze účelová, měly by k ní vést pozitivní, altruistické motivy. Bačuvčík (2011, s. 113) říká, že u firem převládají motivy společenské zodpovědnosti nebo podnikového občanství, které jsou částečně motivovány také vlastním profitem. Existují firmy, které darují prostředky pouze v případě, že chtějí snížit svůj daňový základ. Nicméně dle Boukala a kolektivu (2013, s. 109) firmy celosvětově přistupují k vzájemné spolupráci stále častěji strategicky. Česká republika s firemním dárcovstvím mohla začít až po roce 1990, takže některé druhy firemního dárcovství jsou teprve na začátku (např. firemní dobrovolnictví).

Obecně mají firemní dary podobu finančních prostředků, hmotného daru, služby, garance projektu vlastním jménem a zprostředkování darů ostatních podniků. Největší rozdíl mezi individuálním a firemním dárcovstvím je ve výši příspěvku. Firmy často darují předměty,

kteřé vyrábějí, se kterými obchodují, služby, které provádějí, vybavení, které již nepoužívají, mohou poskytnout také své prostory, vybavení a zařízení (např. automobily) nebo pracovníky (Bačuvčík, 2011, s. 114).

Z pohledu dárce je nutno rozlišit dva typy donátorství, a to je dárcovství a sponzoring. Dar byl definován již v kapitole individuální dárcovství, zbývá stanovit si, co znamená sponzoring. Vít (2015, s. 103 - 104) ke sponzoringu uvádí, že se většinou jedná o zákonem neupravené smlouvy, kdy předmětem plnění je obvykle reklama nebo propagace sponzora, např. při společenských či kulturních akcích pořádaných neziskovou organizací, na webových stránkách nebo v tisku neziskové organizace.

Je třeba rozlišovat mezi příjemcem daru či sponzorského příspěvku. Přijatý dar coby bezúplatné plnění, je za splnění zákonem předepsaných podmínek osvobozen od daně z příjmů, zatímco sponzorský příspěvek je příjmem z reklamy a jako takový dani podléhá. Z pohledu firmy je výhodnější poskytnout dar formou sponzorského příspěvku.

#### **5.2.4 Nadace a nadační fondy**

Boukal a kolektiv (2013, s. 129) vymezuje nadace a nadační fondy jako soukromoprávní subjekty zakládané za účelem finanční podpory projektů neziskových organizací odpovídajících jejich poslání. Dle Bačuvčíka (2011, s. 120) se jedná o účelové sdružení majetku, který takovou podporu umožňuje. Vít (2015, s. 63) rozlišuje nadace dle jejího účelu na veřejně prospěšné nebo dobročinné. Dobročinná nadace není neziskovou organizací v pravém slova smyslu, protože slouží k podpoře např. jen potomků zakladatele. Vít (2015, s. 72 - 73) říká, že nadační fond se zakládá za účelem, který je společensky, nebo hospodářsky užitečný. Jeho právní specifikou je jeho dočasnost, i když ve skutečnosti jsou zakládány jako trvalé subjekty.

Nadace poskytují neziskovým organizacím především finanční podporu ze svých grantů. Hmotné dary jsou poskytovány spíše výjimečně, ale nejsou vyloučeny (většinou darují zboží, které sami obdrží jako dar). Jinak se podpora zaměřuje výhradně na projekty, ne na běžnou činnost (Bačuvčík, 2011, s. 121).

Nadace vyhláší svá grantová výběrová řízení, ke kterým poskytují telefonické či písemné konzultace. Nutno podotknout, že až 90% žádostí je nadacím zamítnuto. Jedním z hlavních důvodů odmítnutí jsou omezené finanční zdroje a to, že projekt nesměruje k cílům, které nadace podporuje (Bačuvčík, 2011, s. 124).

### 5.2.5 Veřejná správa

Boukal a kolektiv (2013, s. 177 - 178) podotýká, že řada neziskových organizací je výrazně závislá na zdrojích poskytnutých z veřejných rozpočtů, nejinak je tomu i u neziskové organizace, které je věnována tato diplomová práce. Z fundraisingového hlediska jsou důležité především rozpočty ministerstev, rozpočty krajů, municipalit a státní fondy (např. Státní fond životního prostředí, Státní fond kultury, Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie). Neziskové organizace nejsou závislé jenom na národních veřejných rozpočtech, ale mohou využívat také fondy EU. Jako členská země Evropské unie může Česká republika využívat, mimo jiné, prostředky z rozpočtu národních programů (strukturální fondy), komunitárních programů (jedná se o programy sloužící k naplňování vnitřních politik EU v jednotlivých členských zemích (Boukal a kolektiv, 2013, s. 179)).

Jak uvádí Bačuvčík (2011, s. 126 - 127) veřejná správa poskytuje převážně finanční příspěvky, čím se podobá nadacím. Ministerstva většinou přidělují finanční částky na účet, zatímco obce mají mnohem více možností jak neziskové organizace podpořit. Činí tak např. formou bezplatného pronájmu prostor v majetku obce, poskytnutí majetku obce (např. vybavení pro dětské tábory), garance obce při jednání s jinými subjekty.

Co se týká komunikace s veřejnou správou, je do značné míry formalizována, často probíhá formou vyplňování formulářů nutných k dotačnímu řízení. Vzhledem k tomu, že si to složitost dotačního řízení vyžaduje, pořádají se různá školení a semináře zaměřené a tuto problematiku (Bačuvčík, 2011, s. 127).

## 6 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části diplomové práce bylo po prostudování dostupných zdrojů zpracovat poznatky týkající se problematiky marketingového řízení neziskových organizací tak, aby bylo možno na základě těchto podkladů vypracovat praktickou část práce.

Diplomová práce v části věnované zdravotnictví a neziskovým organizacím obecně, vychází z publikací od Holčíka, Kaňové, Prudila, Jarošové, Bellové, Šatery, Dolanského, Staňkové, Novotného, Lukeše, Boukala, Burnetta. Část zaměřená na obecný marketing a marketing v neziskových organizacích čerpá z poznatků pocházejících od autorů jako je Borovský, Smolková, Staňková, Jakubíková, Slavík, Kotler, Chernev, Medlíková. Nejvíce bylo čerpáno z knih *Marketing neziskového sektoru* od Radima Bačuvčíka, *Marketing ve zdravotnictví* od Jaroslava Zlámala a *Fundraising pro neziskové organizace* od Petra Boukala.

Po zpracování teoretické části diplomové práce lze konstatovat, že co se týká problematiky obecného marketingu a jeho prvků, plánování, marketingového mixu, atd. existuje celá řada literárních zdrojů, a to jak od českých, tak zahraničních autorů. K českým autorům zabývajících se touto problematikou patří např. Boukal, Vávrová, Smolková, Slavík, Šedivý, Medlíková, Přikrylová, Jahodová, apod. Ze zahraničních autorů lze uvést např. Kotlera, Cherneva, Benneta, Somana, Tato problematika je u autorů poměrně oblíbená a tudíž je literatura neustále aktualizovaná a dostupná.

Odborných publikací pro oblast marketingového řízení neziskových organizací již tolik není, ale i zde najdeme několik autorů, kteří problematiku zpracovávají komplexně, přehledně a kvalitně, mezi tyto autory patří např. Bačuvčík, Boukal, Zlámal, Novotný, Lukeš, Staňková, a řada dalších. K zahraničním autorům zpracovávajícím tuto problematiku lze jmenovat např. Buchbinder, Shanks, Fortenberry, Thomas, Burnett. I v tomto případě lze tvrdit, že literatura je aktuální a dostupná.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARITA

Ve stanovách Charity České republiky je uvedeno, že je zřízena Českou biskupskou konferencí jako součást Katolické církve (Církve římskokatolické a Církve řeckokatolické). Jedná se o právnickou osobu zřízenou dle Kodexu kanonického práva. Jde o instituci evidovanou dle zákona 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). Působí především v charitativní, humanitární, sociální a zdravotní oblasti (Charita ČR, © 2016c).

Struktura Charity ČR je shodná s církevní hierarchií. Součástí Charity ČR je 348 farních, městských a oblastních Charit, které provozují jednotlivé služby či zařízení ve své působnosti (Charita ČR, © 2016b). Jednou z těchto oblastních Charit ČR je také Arcidiecézní charita Olomouc, pod kterou spadá 28 Charit s právní subjektivitou a Hospic na Svatém Kopečku (ACHO, © 2016). Právě pod Arcidiecézní charitu Olomouc spadá, mimo jiné, Charita Vsetín, která je předmětem této diplomové práce.

### 7.1 Charita Vsetín

Charita Vsetín je církevní právnická osoba, která poskytuje pomoc a podporu lidem v nepříznivých životních situacích, a to komplexem služeb, které nabízí. Tyto služby poskytuje na základě individuálních potřeb všem lidem bez rozdílu, na základě dodržování lidských práv a základních svobod. Jak již bylo řečeno, Charita Vsetín je součástí Arcidiecézní charity Olomouc, rovněž tak je členem celosvětové organizace Caritas Internationalis (Charita Vsetín, © 2016a). Na základě zákona č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, získala také rozhodnutí o registraci nestátního zdravotnického zařízení. To ji opravňuje poskytovat odbornou zdravotní péči v domácím prostředí pacientů na základě indikace praktického lékaře, nebo na základě doporučení ošetřujícího lékaře při hospitalizaci.

### 7.2 Základní charakteristiky Charity Vsetín

<b>Sídlo organizace:</b>	Charita Vsetín Horní náměstí 135, Vsetín, 755 01
<b>Statutární zástupce:</b>	ředitelka Věra Dulavová

**IČO/DIČ:** 44740778/CZ 44740778

**Registrace u MK ČR:** dle zákona č. 3/2002 Sb., č. 8/1-02-726/1996

**Trvání činnosti:** od 1. 7. 1992

**Územní působnost:** Město Vsetín a 25 přilehlých obcí:

Bystřička, Francova Lhota, Horní Lideč, Hošťálková, Jablůnka, Janová, Kateřinice, Lačnov, Leskovec, Lhota u Vsetína, Lidečko, Liptál, Lužná, Mikulůvka, Oznice, Pozděchov, Prlov, Pržno, Ratiboř, Růžďka, Seninka, Střelná, Ústí u Vsetína, Valašská Polanka, Valašská Senice (viz obrázek 1)

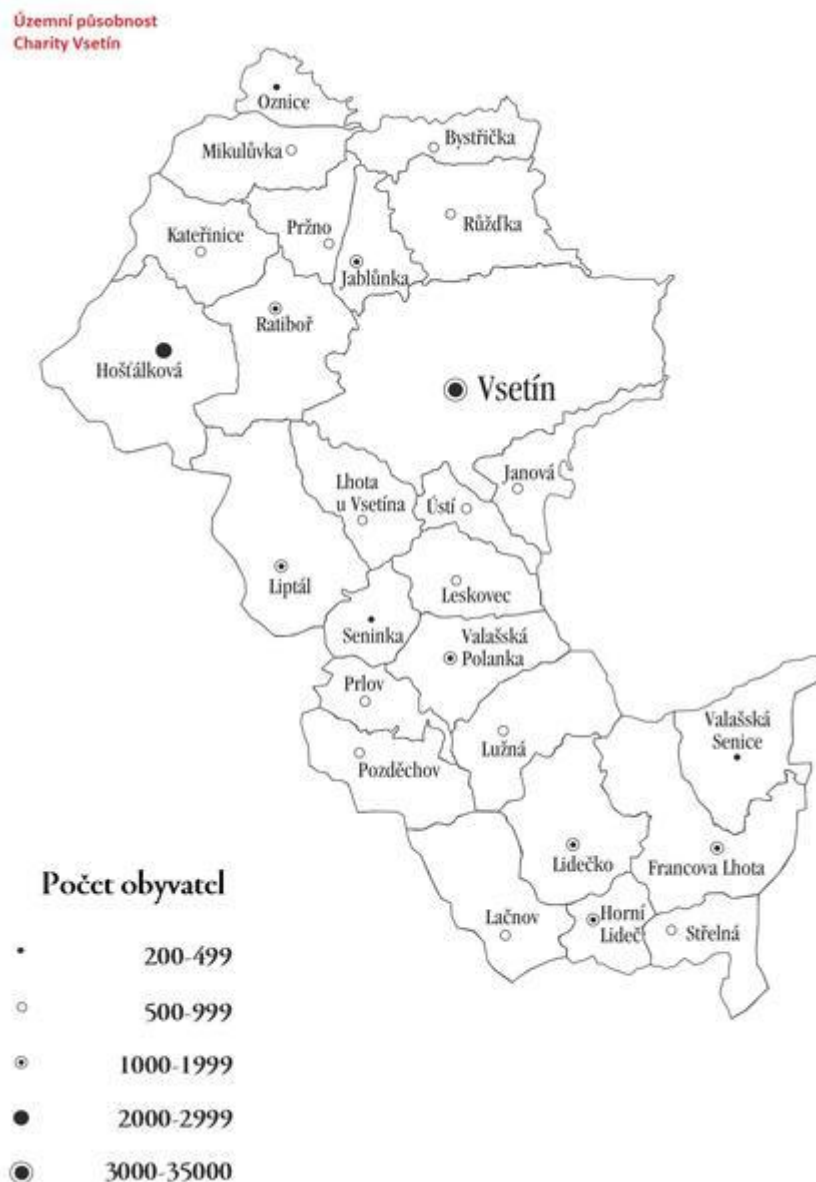
**Web:** [www.vsetin.charita.cz](http://www.vsetin.charita.cz)

(Charita Vsetín, © 2016d)

Charita Vsetín zajišťuje tyto činnosti:

- ošetrovatelskou službu,
- pečovatelskou službu,
- osobní asistenční službu,
- denní stacionář pro seniory,
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež,
- sociální rehabilitaci.
- půjčovnu kompenzačních pomůcek,
- mimoškolní přípravu,
- humanitární činnost (Tříkrálová sbírka a Postní almužna),
- projektovou a vzdělávací činnost,
- duchovní podporu (Charita Vsetín, © 2016a).





Obr. 1 Územní působnost Charity Vsetín

Zdroj: (Charita Vsetín, © 2016b)

### 7.3 Historie Charity Vsetín

Charita Vsetín byla ustanovena 1. 7. 1992. Zpočátku nebyla činnost rozsáhlá a probíhala v suterénních prostorách ulice Na Kamencoch ve Vsetíně. Rozšíření působnosti nastalo v roce 1995, kdy vznikala Oblastní charita Vsetín. Již v této době byla činnost realizována jak na území města Vsetín, tak v přilehlých 25 obcích do okruhu 20 km od sídla.

11. 4. 1997 zajišťovala organizace charitní ošetrovatelskou a pečovatelskou službu, sociální šatník, organizaci humanitárních sbírek a pomoci. 12. 2. 1998 byla založena služba Denní stacionář pro seniory, 1. 9. 1998 pak služba „Osobní asistenční služba“, jež se zpo-

čátku soustředila na asistenci dětem s tělesným postižením během školního vyučování. Tato služba byla v roce 2005 rozšířena o další cílovou skupinu, dospělé.

V roce 2000 byla organizována první Tříkrálová sbírka a v roce 2001 proběhlo stěhování charity do rekonstruované budovy na Horním náměstí 135, Vsetín, kde sídlí doposud.

V roce 2003 vzniklo Centrum pro romské matky a děti, které bylo 1. 7. 2007 přetřansformováno na Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Zrnko. 1. 8. 2009 došlo ke vzniku sociální služby Terénní programy, která však byla 31. 12. 2010 zrušena. 1. 10. 2009 byla činnost charity rozšířena o CAMINO Centrum sociální rehabilitace pro osoby s duševním onemocněním (Charita Vsetín, © 2016c).

## 7.4 Poskytované služby

Jednou z činností, které Charita Vsetín provozuje, a která je klíčová pro tuto diplomovou práci, je charitní ošetrovatelská služba.

### 7.4.1 Charitní ošetrovatelská služba

Charitní ošetrovatelskou službu zajišťuje 5 zdravotních sester po dobu 7 dnů v týdnu po celý kalendářní rok. Zdravotní sestry jsou registrované dle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, v platném znění. V rámci ošetrovatelské služby se spolupracuje s praktickými, odbornými lékaři a zdravotnickými zařízeními.

Posláním této služby je zajištění odborné a kvalitní zdravotní péče v domácím prostředí pacienta. Důležité je podotknout, že tato služba je hrazena z veřejného zdravotního pojištění. Je poskytována pacientům všech věkových kategorií, jejichž zdravotní stav vyžaduje pravidelnou a kvalifikovanou ošetrovatelskou péči. Ošetření pacienta probíhá formou návštěvní služby na základě indikace praktického lékaře nebo odborného lékaře v nemocnici při propouštění pacienta z hospitalizace.

Tato služba zahrnuje:

- převazy kožních defektů, bércových vředů, proleženin a jiných ran,
- cévkování u žen,
- péči o stomie a katetry,
- odběry krve a ostatního biologického materiálu,
- kontroly krevního tlaku,
- měření glykémie,

- ošetrovatelskou rehabilitaci,
- aplikaci injekcí, inzulínu, infúzí,
- přípravu a podání léků,
- zaučení pacienta nebo jeho rodiny v aplikaci inzulínu,
- péči o pacienty v terminálním stádiu onemocnění.

V rámci ošetrovatelské služby, pečovatelské služby a osobní asistence, ale také v případě individuální domluvy, jsou za úplatu nabízeny k zapůjčení kompenzační a zdravotní pomůcky. Jedná se např. o elektrické polohovací lůžko, různé druhy chodítek, infuzní stojan, jídelní stůl, mechanický vozík, močová láhev, nástavec na WC, WC židle, oxygenátor, polohovací válce, manipulační kolo, posuvná deska, transportní pás, polohovací pás, ... (Charita Vsetín, © 2016d).

#### **7.4.2 Další služby**

Kromě charitní ošetrovatelské služby Charita Vsetín nabízí i celou řadu služeb sociálních, jejich výčet se stručnou charakteristikou je uveden níže.

##### **Charitní pečovatelská služba – Vsetín**

Nabízí pomoc lidem se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc další osoby. Služba zahrnuje pomoc při osobní hygieně, koupel ve vodním lůžku pro imobilní uživatele, dovoz oběda, pomoc při podání jídla a pití, pomoc s úklidem domácnosti, nákupy a běžné pochůzky, praní a žehlení prádla, základní sociální poradenství.

##### **Osobní asistenční služba**

Je určena zdravotně postiženým osobám od 19 let a seniorům vyžadujícím pomoc. Jedná se o terénní službu, která umožňuje osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení či věku vést běžný život ve svém domácím a přirozeném prostředí. Je poskytována 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, buď v domácím prostředí, nebo na sjednaném místě.

##### **Denní stacionář pro seniory – Vsetín**

Služba je určena seniorům od 65 let, kteří jsou v důsledku nepříznivého zdravotního stavu závislí na pomoci jiných. Ve spolupráci s uživateli, případně také s jejich pečujícími osobami, pomáhá dosáhnout co nejvyšší možné míry kvality života uživatelů.

**Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ZRNKO**

Vytváří pro děti a mládež ve věku 6 – 18 let, které se ocitají v nepříznivé sociální situaci, nebo jsou touto situací ohroženi, bezpečné a podnětné prostředí, nabízí podporu a odbornou pomoc, usilují o pozitivní změnu v jejich způsobu života a vytváří podmínky pro sociální zabezpečení. Pomáhá také integraci dětí a mládeže z etnické menšiny mezi majoritní společnost. Služba je ambulantní.

**CAMINO sociální rehabilitace**

Jedná se o službu pro osoby starší 18 let, které mají zkušenost s dušením onemocněním. Nabízí jim pomoc a podporu při začleňování do každodenního života a při zvládnutí různých situací, které jsou pro zdravého člověka běžné. Rovněž se jedná o ambulantní službu.

**Mimoškolní příprava SIDERA**

Je určena dětem žijícím v rodinách s nízkým sociálním statusem, s výskytem sociálně-patologických jevů, v neúplné rodině, pocházejícím z etnické menšiny. Jejím úkolem je pomoc dětem zvládat jejich školní povinnosti a úspěšně dokončit povinnou docházku na základní škole běžného typu.

**Humanitární činnost**

Jde o pomoc v případě nenadálých krizí, způsobených přírodní katastrofou nebo společenským děním (váleky). Snaží se o okamžitou záchranu lidských životů, anebo o následnou pomoc lidem v postižených oblastech.

**Duchovní a pastorační činnost**

Podporuje individuální duchovní rozvoj člověka, pomáhá při hledání odpovědí v otázkách víry, zprostředkovává kontakt s církevními autoritami, nabízí a prezentuje služby poskytované Charitou Vsetín ve farnostech, spolupracuje při realizaci humanitárních a dobrovolnických projektů (Charita Vsetín, © 2016a).

## 8 ANALÝZA PROSTŘEDÍ

V této části diplomové práce bude provedena analýza prostředí současného stavu Charity Vsetín. Analýza makroprostředí bude provedena pomocí PEST analýzy, analýza vnějšího mikroprostředí pomocí Porterova modelu konkurenčních sil, analýza vnitřního mikroprostředí se zaměří na organizační strukturu Charity Vsetín, její stávající marketingové řízení, financování, marketingový mix a nebude opomenuta ani SWOT analýza.

### 8.1 Analýza makroprostředí (PEST analýza)

Jak je již uvedeno v teoretické části práce, PEST analýza hodnotí: politicko-právní, ekonomické, sociální a technologické faktory prostředí dané organizace.

*Tab. 1 Analýza makroprostředí*

<b>Politicko-právní prostředí</b>	<b>Ekonomické prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– legislativa</li> <li>– reformy</li> <li>– stabilita vlády</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– politika zdravotních pojišťoven</li> <li>– dotace z veřejných rozpočtů</li> <li>– výdaje na zdravotnictví</li> </ul>
<b>Sociální prostředí</b>	<b>Technologické prostředí</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– demografický vývoj</li> <li>– vzdělání</li> <li>– životní styl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– nové ošetrovatelské technologie a postupy</li> <li>– informační technologie</li> <li>– výdaje na provoz</li> </ul>

Zdroj: (vlastní zpracování)

#### 8.1.1 Politicko-právní prostředí

Každá organizace, ať už státního, či nestátního charakteru, musí v demokratických zemích dodržovat platnou legislativu daného státu. Česká republika je demokratický právní stát, jehož základním zákonem je zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky. Součástí ústavního pořádku České republiky je také Listina základních práv a svobod, ve které je v hlavě čtvrté, Čl. 31 uvedeno: „Každý má právo na ochranu zdraví. Občané mají na základě veřejného pojištění právo na bezplatnou zdravotní péči a na zdravotní pomůcky za podmínek, které stanoví zákon.“ (Česko, 1993). Česká republika je od roku 2004 jednou z členských zemí Evropské unie, a jako taková je povinna se také řídit jejími legislativními ustanoveními, což platí také pro nestátní neziskové organizace.

Z výše uvedeného je patrné, že i činnost Charity Vsetín, jakožto účelového zařízení církve, které poskytuje sociální a zdravotní služby, je ovlivňována řadou zákonů, vyhlášek, nařízení vlády a norem, kterými je povinna se řídit. Charita Vsetín je součástí Arcidiecézní charity Olomouc, která je začleněna do sítě charit působících na území České republiky. Zřizovatelem Charity České republiky je Česká biskupská konference. Z čehož vyplývá, že směr, kterým se její činnost ubírá je ovlivňována také vizemi a posláním České biskupské konference a Charity České republiky.

Zákon o sociálních službách říká, že sociální služby lze poskytovat pouze na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb, toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci. V případě církevních právnických osob o registraci rozhoduje Ministerstvo kultury.

Jedním ze stěžejních zákonů, který ovlivňuje každodenní život všech občanů, je zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Mimo jiné obsahuje právní úpravu právnických osob, většiny právních forem neziskových organizací, základů smluvního práva a jednotlivých smluvních typů (Vít, 2015, str. 14). Z tohoto občanského zákoníku také mimo jiné vyplývá, že církevní a náboženské společnosti, církevní právnické osoby se řídí zákonem č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů.

*Tab. 2 Nejdůležitější legislativa*

<b>Zákony</b>	
Zákon 89/2012 Sb.	občanský zákoník
Zákon 3/2002 Sb.	o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech)
Zákon 108/2006 Sb.	o sociálních službách, v platném znění
Zákon 582/1991 Sb.	o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, v platném znění
Zákon 48/1997 Sb.	o veřejném zdravotním pojištění, v platném znění
Zákon 372/2011 Sb.	o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách)
Zákon 592/1992 Sb.	o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, v platném znění

Zákon 96/2004 Sb.	o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních)
Zákon 589/1992 Sb.	o pojistném na sociálním zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
Zákon 373/2011 Sb.	o specifických zdravotních službách, v platném znění
Zákon 268/2014 Sb.	o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/20014 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů
<b>Vyhlášky</b>	
Vyhláška 505/2006 Sb.	kteřou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, v platném znění
Vyhláška 55/2011 Sb.	o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků

Zdroj: (vlastní zpracování)

Vzhledem k tomu, že Charita Vsetín poskytuje komplex služeb, které zahrnují služby sociální i zdravotní, ovlivňuje její činnost celá řada legislativních předpisů. Kromě výše uvedených sem patří právní předpisy vztahující se k nadacím a nadačním fondům, o veřejných sbírkách, o dobrovolnické službě, a celá řada dalších. Legislativa podléhá častým novelám a úpravám, které je potřeba neustále sledovat a přizpůsobovat se jim. S tím souvisí také jistá stabilita vlády, protože, jak je známo, při každé změně vlády nastávají také změny legislativní.

### 8.1.2 Ekonomické prostředí

Charita je nestátní nezisková organizace, proto jejím hlavním posláním není tvorba ekonomického zisku. Financování probíhá z veřejných finančních prostředků, především ze zdravotního pojištění (prostřednictvím zdravotních pojišťoven), dále jsou dotovány z Ministerstva práce a sociálních věcí, z úřadu práce, z územních rozpočtů obcí a krajů. Kromě výše uvedeného se spoléhá také na finanční zdroje od dárců a sponzorů, případně na přímé

platby od uživatelů služeb. Diplomová práce je zaměřena především na poskytování zdravotní péče, která je i v případě Charity Vsetín hrazena z veřejného zdravotního pojištění.

Nestátní neziskové organizace jsou součástí národní ekonomiky, a jako takové jsou ovlivňovány řadou makroekonomických ukazatelů. Mezi nejvýznamnější ukazatele patří výše HDP, výdaje na zdravotnictví, nezaměstnanost a inflace.

### Výdaje na zdravotnictví

- Celkové výdaje na zdravotnictví v roce 2014 byly 299 923 (mil. Kč).
- Z celkových výdajů tvořily veřejné výdaje v roce 2014 téměř 84,9 %.
- Soukromé výdaje domácností v roce 2014 pak 15,1 %.

*Tab. 3 Přehled celkových výdajů na zdravotnictví v letech 2010 – 2014 (mil. Kč)*

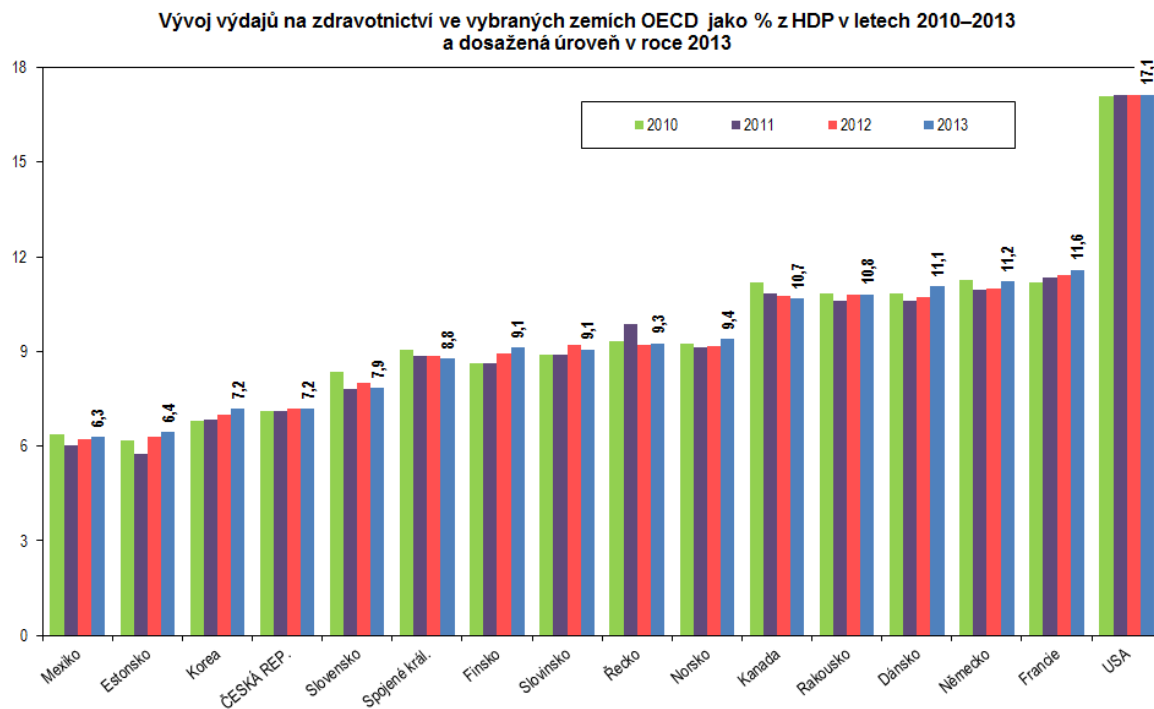
Výdaje	2010	2011	2012	2013	2014
Veřejné výdaje	243 281	242 410	246 918	246 562	254 699
Soukromé výdaje	45 754	45 358	46 388	44 381	45 224
Výdaje celkem	289 035	287 768	293 306	290 943	299 923
<b>Podíl z HDP v %</b>	<b>7,3</b>	<b>7,2</b>	<b>7,3</b>	<b>7,1</b>	<b>7,0</b>

Zdroj: (vlastní zpracování dle ÚZIS, 2010 - 2014)

V roce 2014 dosáhly výdaje na zdravotnictví v ČR rekordní částky 299 923 mil. Kč. Pokud bychom přepočítali veřejné výdaje na zdravotnictví na 1 obyvatele v roce 2013, dostaneme se na částku 23 458 Kč, což je téměř stejně jako v roce 2012. Soukromé výdaje domácností na zdravotní péči na 1 obyvatele v roce 2013 činily 3 168 Kč, nejvíce investovali do léčiv a zdravotnických prostředků. Příjmy zdravotních pojišťoven na 1 pojištěnce byly v roce 2013 21 966 Kč, výdaje dosahovaly částky 22 095 Kč (ÚZIS, 2013, 2015b). I když je zaznamenáván nárůst výdajů na zdravotnictví, v poměru k HDP je trend spíše opačný. Z mezinárodního srovnání je patrné, že Česká republika patří spíše k zemím, které do zdravotnictví vkládají nejméně prostředků.



Graf 1 Vývoj výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD



Zdroj dat: OECD Health Statistics červen 2015

Zdroj: (ÚZIS, 2015a)

### HDP a inflace

Výše hrubého domácího produktu (dále jen HDP) v roce 2014 byla 4 260,9 mld. Kč, dle ČSÚ došlo ve 4. čtvrtletí 2015 o růst HDP o 3,9 %. Průměrná roční míra inflace v České republice v roce 2015 byla na úrovni 0,3 %.

Tab. 4 Výše HDP ČR v letech 2010 - 2014

HPD	2010	2011	2012	2013	2014
HDP mld. Kč	3 953,7	4 022,5	4 041,6	4 077,1	4 260,9
HDP na 1 obyv. Kč/obyv.	375 921	383 218	384 575	387 900	404 843

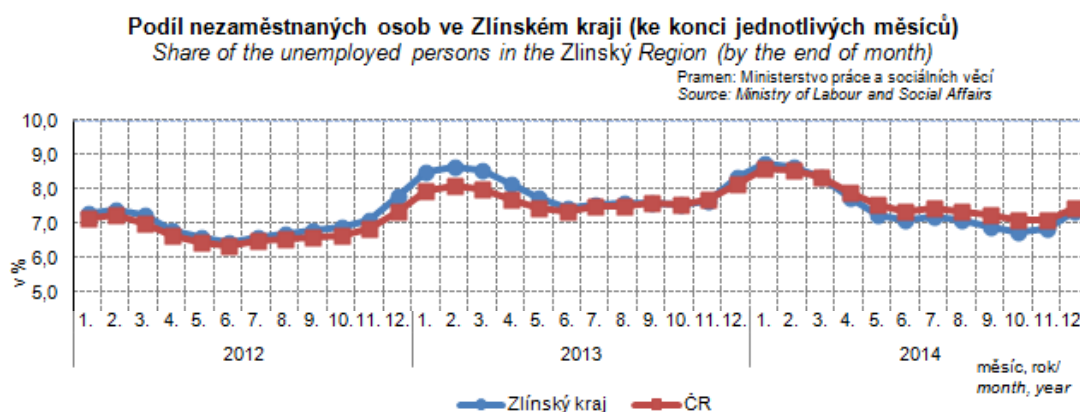
Zdroj: vlastní zpracování dle dat ČSÚ

Ve Zlínském kraji v roce 2014 dosahovalo HDP výše 210 520 mil. Kč., tzn. růst o 5,6 % oproti roku 2013. Průměrná hrubá mzda v 1 – 3. čtvrtletí 2015 byla 22 648 Kč, tj. růst o 3,3 % oproti roku 2014.

## Nezaměstnanost

Míra nezaměstnanosti 15 – 64letých ve Zlínském kraji byla v roce 2015 na úrovni 4,6 %, což je o 1,3 % méně než v předešlém roce, i přes to je mírně vyšší než celorepublikový průměr, který v roce 2015 činil 4,5 % (o 1,4 % méně než v roce 2014). Podíl nezaměstnaných osob (na obyvatelstvu ve věku 15 – 64 let) byl k 31. 1. 2016 6,21 %, o 3,3 % více než v předchozím období.

Graf 2 Podíl nezaměstnaných osob ve ZK



Zdroj: (ČSÚ, 2015)

Výše výdajů na zdravotnictví, potažmo i výše HDP ovlivňuje také fungování Charity Vsetín, protože zdravotní péče, kterou poskytují je financována z prostředků zdravotních pojišťoven. Rovněž tak nezaměstnanost může ovlivňovat její fungování, především z pohledu dárcovství a sponzoringu, čím vyšší nezaměstnanost, tím nižší možnost získávání nových dárců.

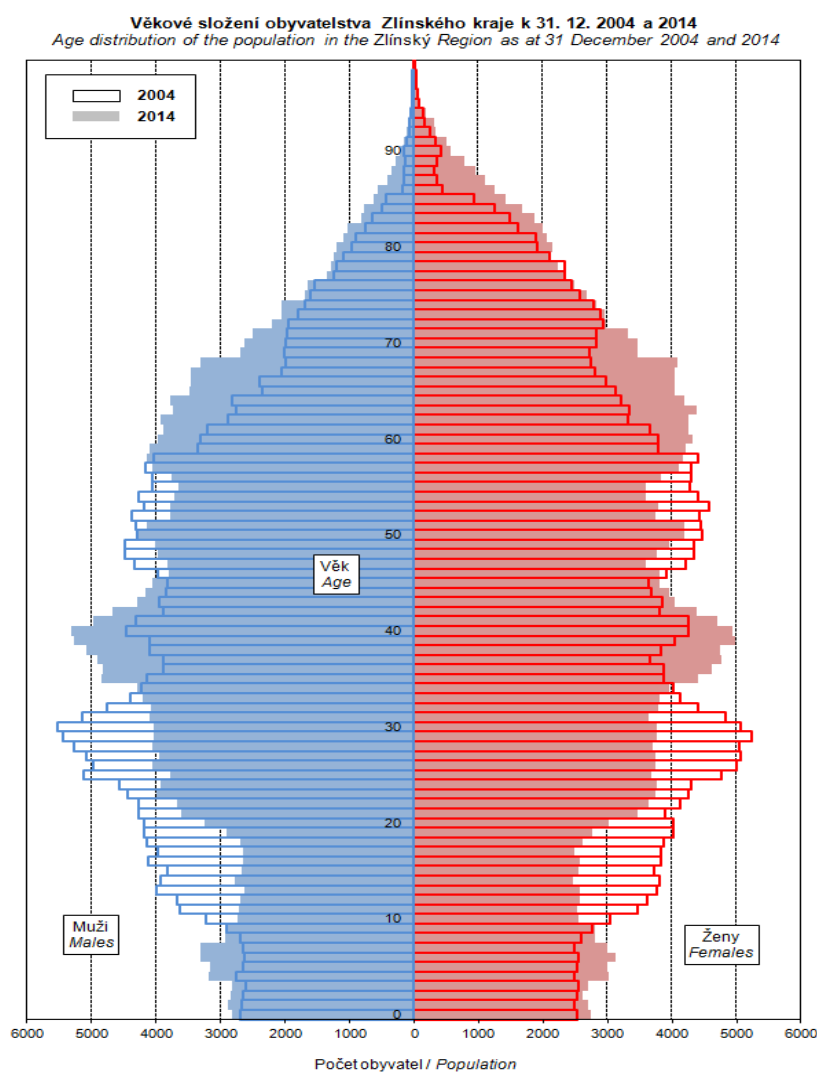
### 8.1.3 Sociální prostředí

Služby Charity Vsetín jsou poskytovány všem lidem bez ohledu na věk, pohlaví, vzdělání či sociální postavení ve společnosti. Do sociálního prostředí, které ovlivňuje činnost této neziskové organizace lze zahrnout především demografické složení obyvatelstva. Nelze však opomenout ani životní styl, životní úroveň nebo dosažené vzdělání.

Charita Vsetín leží ve Zlínském kraji, což je čtvrtý nejmenší kraj v České republice, nicméně svou hustotou zalidnění dosahoval k 31. 12. 2013 hodnoty 148 obyvatel/km<sup>2</sup>, čímž výrazně převyšoval celorepublikový průměr. Zlínský kraj vytvořil 13 obvodů obcí s rozšířenou působností, obvod Vsetín ke dni 31. 12. 2013 měl 66 485 obyvatel. Z dlouhodobého hlediska je na území Zlínského kraje klesající trend počtu obyvatel.

S demografickým vývojem souvisí především stárnutí populace a tím pádem i vyšší výskyt onemocnění souvisejících s věkem. Klienti, kteří využívají zdravotní péči poskytovanou Charitou Vsetín, jsou ve většině případů senioři, tudíž lze z nadneseného hlediska konstatovat, že počet potenciálních klientů stoupá. Se stále lepší zdravotní péčí a pokroky ve vědě se sice dožíváme vyššího věku, ale tím pádem také stoupá šance dožití se zdravotních komplikací, které vyžadují zdravotní péči, kterou ne vždy dokáží zvládnout sami klienti či jeho rodinní příslušníci.

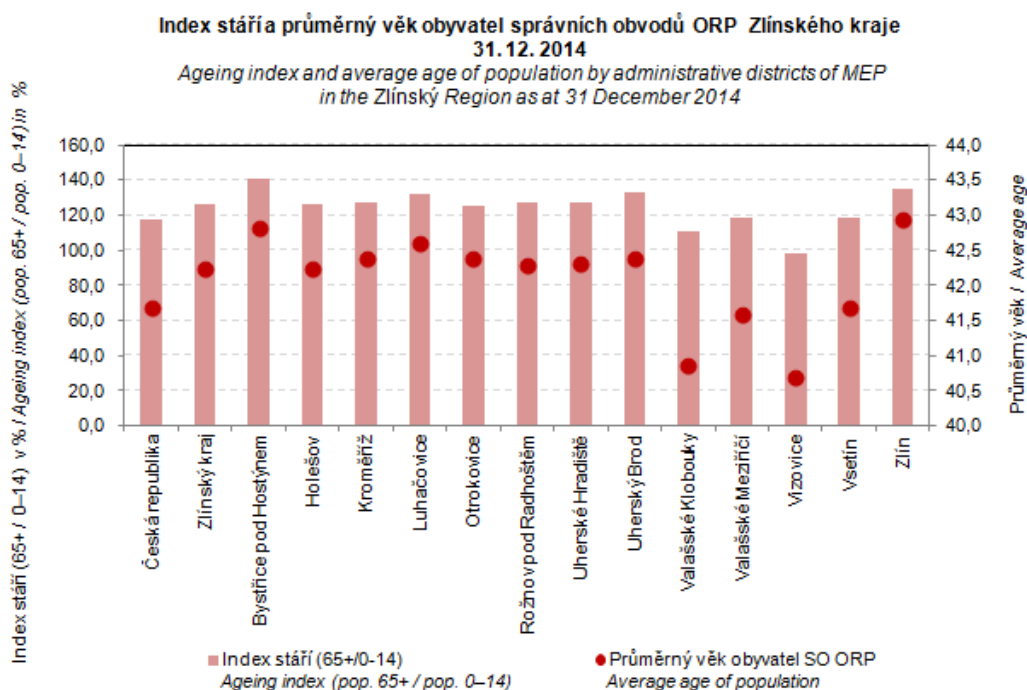
Graf 3 Věkové složení obyvatelstva ZK 2004 - 2014



Zdroj: (ČSÚ, 2015)

Ve Zlínském kraji byl k 31. 12. 2014 průměrný věk 42,2 let, což je 2. Nejvyšší průměrný věk v republice. V produktivním věku, tzn. ve věku 15 – 64 let bylo k 31. 12. 2014 67,2 % obyvatel. Index stáří byl v roce 2014 126,3, tzn., že na 100 dětí do 15 let připadá více než 126 obyvatel starších 65 let, i tento ukazatel byl 2. nejvyšším v republice.

Graf 4 Index stáří a průměrný věk obyvatel ve ZK



Zdroj: (ČSÚ, 2015)

Klienti sociálních služeb, které charita poskytuje, jsou mimo jiné také osoby, které patří mezi ohrožené sociálním vyloučením. Právě charita jim umožňuje uvědomovat si, jak je důležité vzdělání, aby mohly ve společnosti lépe fungovat. Vzdělání jim rozšiřuje obzory i v oblasti životního stylu a do budoucna jim může přinést lepší životní úroveň.

#### 8.1.4 Technologické prostředí

Technologický pokrok je nezastavitelný a vyvíjí se rychlým tempem. Nejedná se jenom o technické vybavení pracovišť, ale také postupů a případně materiálů a pomůcek používaných při poskytování zdravotní péče. Vzhledem k tomu, že se většinou pracuje s klienty, kteří mají oslabenou imunitu, je nutno stále sledovat nové trendy a léčebné postupy nejenom proto, aby se zefektivnila ošetrovatelská péče, ale také proto, aby mohli být klienti informováni o možnostech, které nabízí moderní medicína. Ať už se jedná o zakoupení

polohovacích lůžek, protidekubitních podložek, kompenzačních pomůcek, jednodušší mobilní aparáty s tlačítkem přivolání pomoci, prostředků zajišťujících úlevu od bolesti apod.

Téměř nutností je v současné době také vybavení pracovišť informační technologií s připojením na internet, která umožňuje rychlý přístup k nezbytným informacím. Lze je využít především k samostudiu, protože finanční situace neziskových organizací mnohdy neumožňuje vysílat své pracovníky na odborné semináře a přednášky. Dále informační technologie umožňují přístup do různých registrů a informačních systémů.

## **8.2 Analýza vnějšího mikroprostředí (Porterův model)**

Analýza vnějšího mikroprostředí je provedena pomocí Porterova modelu konkurenčních sil. Porterův model patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení. Určuje rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil (konkurenční rivalita, potenciální noví konkurenti, síla dodavatelů, síla kupujících, substituty).

### **8.2.1 Riziko vstupu potencionálních konkurentů**

Charita Vsetín je velmi specifická organizace, která zajišťuje komplex služeb, ošetrovatelských (které jsou plně hrazeny pojišťovnou) i sociálních. Existují poměrně vysoké bariéry vstupu do odvětví. Poskytování těchto služeb je ekonomicky nákladné a kapitálově náročné. Kromě kapitálu je zapotřebí také zabezpečit kvalifikovaný personál, zajistit smlouvy s pojišťovnami, nelze také zapomenout, že tento druh služeb podléhá registraci a je nutno získat příslušnou licenci. K výkonu těchto služeb není zpočátku nutné speciální technologické vybavení, i když není překážkou. Největší náklady představuje nákup kompenzačních a zdravotních pomůcek. Dalším faktorem, který může odrazovat případné nové konkurenty je neatraktivnost odvětví z pohledu ziskovosti. Tuto práci mohou vykonávat pouze osoby, které své povolání vnímají jako poslání a ne jako zdroj velkých výnosů.

Financování této neziskové organizace je vícezdrojové, tzn., že je závislá mimo jiné na vládních dotacích, které však nepokrývají všechny potřeby na provoz.

Nicméně příliv nových konkurentů nelze zcela vyloučit, mohou zde vstoupit např. soukromí poskytovatelé domácí ošetrovatelské a hospicové péče.

Tab. 5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů

<b>Riziko vstupu potenciálních konkurentů (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)</b>	
Kapitál nutný pro vstup do odvětví	8
Speciální technologie při vstupu do odvětví	3
Poskytování charakteristických služeb	7
Zásahy státu	6
Kvalifikace pracovníků	9
Ziskovost	1

Zdroj: (vlastní zpracování)

### 8.2.2 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Jak již bylo zmíněno, Charita Vsetín poskytuje komplex služeb, z tohoto pohledu zaujímá ve Vsetíně a jeho okolí monopolní postavení. Existuje několik konkurentů poskytujících některé ze služeb, které nabízí charita, ale rivalitu mezi nimi nemůžeme posuzovat stejně jako v ziskovém sektoru. Cena v oblasti ošetrovatelství a sociálních službách je do značné míry ovlivněna legislativou či zdravotními pojišťovny, tzn., že organizace si ji nemohou uměle navyšovat a tím si konkurovat. I přes existenci několika konkurentů, nelze mluvit o tom, že by jimi mohlo být postavení charity ohroženo.

Tab. 6 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

<b>Rivalita mezi stávajícími konkurenty (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)</b>	
Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost	5
Nárůst potenciálních klientů	7
Diferenciace nabízených služeb	3
Rozmanitost konkurentů	2

Zdroj: (vlastní zpracování)

### Konkurence Charity Vsetín:

*Diakonie ČCE – středisko Vsetín*

*Agentura Zdislava*

Věra Prokopová

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce zaměřuje především na domácí ošetrovatelskou službu, i konkurence je hodnocena z pohledu poskytování služeb v domácím prostředí. Za největšího konkurenta lze označit Agenturu Zdislava.

Následující tabulka znázorňuje porovnání zmíněných konkurentů v některých parametrech.

Tab. 7 Porovnání Charity Vsetín s konkurenty

<b>Porovnání Charity Vsetín s konkurenty (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)</b>				
<b>Parametry</b>	<b>Charita Vsetín</b>	<b>Diakonie ČCE – středisko Vsetín</b>	<b>Agentura Zdislava</b>	<b>Věra Prokopová</b>
Služby	8	8	9	5
Půjčovna kompenzačních pomůcek	9	7	6	1
Časová působnost	10	10	10	5
Odbornost pracovníků	10	10	10	7

Zdroj: (vlastní zpracování)

Z konkurenčních církevních organizací, které mají shodné územní působení, můžeme jmenovat Diakonii ČCE – středisko Vsetín, ta z terénních činností nabízí domácí pečovatelskou a hospicovou službu. Z necírkevních organizací můžeme za „největšího konkurenta“ označit Agenturu Zdislava, která je členem Asociace domácí péče ČR a nabízí domácí ošetrovatelské služby, domácí hospicovou péči i půjčovnu kompenzačních pomůcek. Ve Vsetíně působí také Věra Prokopová, která však nabízí pouze pečovatelskou službu. Nabídku půjčovny kompenzačních pomůcek má vedle Charity Vsetín, také Diakonie a Agentura Zdislava, nicméně, jejich nabídka není tak široká, jako u Charity. Časová působnost tří výše zmíněných organizací je 24 hodin, 7 dní v týdnu, rovněž tak odbornost pracovníků je na stejné úrovni.

### 8.2.3 Smluvní síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů ve vztahu k Charitě Vsetín je z globálního pohledu poměrně malá, protože existuje řada konkurenčních výrobců, služeb, čímž lze (při nespokojenosti s cenou či dodavatelskými podmínkami) získat nové dodavatele.

Tab. 8 Smluvní síla dodavatelů

Smluvní síla dodavatelů (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	
Dodavatelé služeb	7
Smluvní podmínky dodávek	3
Význam kupujících pro dodavatele	7
Přechod k jinému dodavateli	6

Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Dodavatelé Charity Vsetín:**

Charita Vsetín v rámci svých terénních služeb spolupracuje se stálým dodavatelem v oblasti dodávek teplého jídla pro své uživatele v rámci pečovatelské služby, tímto dodavatelem je Jídelna ve Skláři, která sídlí ve Vsetíně. Druhým stálým dodavatelem je operátor T-mobile, který zprostředkovává telekomunikační služby.

Dodavatele pro speciální materiál, potřebný pro poskytování ošetrovatelské péče, si vybírá podle nabídek, které dochází cíleně v podobě nabídkových katalogů a vzorků. Nutno podotknout, že v mnoha případech je využíván materiál, který si pořídí sami klienti na základě doporučení lékaře.

Na běžné potřeby nutné k zajištění chodu organizace (např. kancelářské potřeby, úklidové a čisticí prostředky) Charita Vsetín dodavatele nemá, nakupuje je v rámci výhodných nabídek v kamenných obchodech. Rovněž tak nákupy nákladnějších položek, zejména kompenzačních a zdravotnických pomůcek, jsou prováděny po srovnání nabídek těchto pomůcek dostupných na trhu.

I když v dnešní době existuje bezpočet dodavatelů, kteří nabízejí své produkty za různé ceny, nelze danou situaci podcenit. Je nutno najít kompromis mezi kvalitou a cenou.

### **8.2.4 Smluvní síla kupujících**

Pokud se zaměříme pouze na ošetrovatelskou péči poskytovanou Charitou Vsetín, pak jejími odběrateli (klienty) jsou nemocní lidé, kteří i po propuštění ze zdravotnického zařízení potřebují zdravotní péči. I když tato služba není omezena věkem, ve většině případů se jedná o seniory ve věku 65 let a více, průměrný věk klientů je 70 let a převládají spíše ženy. Vzhledem k tomu, že se jedná o osoby trpící chorobou, je potřebný šetrný a ohleduplný



přístup, a to nejenom k nim, ale také k jejich blízkým. Z výše uvedeného vyplývá, že z pohledu poskytování ošetrovatelské péče má Charita Vsetín dva druhy „zákazníků“ – pacienta a jeho blízké.

Charita by měla při poskytování svých služeb vzít v úvahu, že klient má možnost přejít ke konkurenci. Význam služeb je pro klienty značný, protože jsou zaměřeny na péči o jejich zdraví, kterou nemohou zajistit jejich blízcí ani oni sami.

Důležité je podotknout, že se jedná o služby, které jsou plně hrazeny ze zdravotního pojištění, tzn., že cena nemůže klienta ovlivnit. O existenci této služby se klienti, resp. jeho blízcí, dozvídají od ošetřujícího lékaře, či od zdravotnického personálu zařízení, ze kterého je klient propouštěn. V případě, že se jedná např. o handicapované klienty, mohou je o jeho možnostech zajištění zdravotní péče informovat sociální pracovníci. Důležité jsou také informace a zkušenosti od osob, které s touto službou již měli nějaké zkušenosti. Z toho co již bylo řečeno je možno si vyvodit, že pro tuto formu služby je nejdůležitější spolehlivost, odbornost, kvalita poskytovaných služeb a především budování dobré pověsti.

*Tab. 9 Smluvní síla kupujících*

<b>Smluvní síla kupujících (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)</b>	
Počet důležitých zákazníků	4
Význam služby pro klienta	9
Možnost přejít ke konkurenci a náklady s tím spojené	4
Informovanost klientů	6
Citlivost na přístup	10

Zdroj: (vlastní zpracování)

*Tab. 10 Počet ošetřených v roce 2014*

<b>Počet ošetřených nemocných v roce 2014</b>	<b>Město Vsetín</b>	<b>Jiné obce</b>	<b>Počet návštěv</b>	<b>Počet výkonů</b>
258	192	66	7 877	17 720

Zdroj: Výroční zpráva 2014 (Charita Vsetín, © 2016)

Tab. 11 Nejčastější výkony v roce 2014

Druhy výkonů v roce 2014	Lokální ošetření	Odběry krve	Ošetření stomií	Aplikace infekcí
	8 292	447	132	166

Zdroj: Výroční zpráva 2014 (Charita Vsetín, © 2016d)

Závěrem lze říci, že klienti jsou pro Charitu Vsetín důležití, nicméně jejich vyjednávací síla z pohledu sjednávání podmínek je mizivá. Je to způsobeno demografickým vývojem, kdy dochází ke stárnutí obyvatel, kteří se tím pádem dožívají zdravotních komplikací souvisejících s věkem, a tudíž roste potenciální klientela Charity Vsetín a specifikou služby.

### 8.2.5 Hrozba substitutů

V oblasti činnosti, kterou charita provozuje, je obtížné určit substituty, protože ty jsou charakteristické tím, že na trhu statků a služeb nahrazují produkty konkurenční firmy, snižují jejich cenu a tím docílí i snížení jejího zisku.

Za substitut lze do určité míry označit ošetrovatelskou péči ve zdravotnickém zařízení, která ale nesplňuje podmínku poskytovat ošetrovatelskou péči v domácím, známém prostředí klienta. Péči v terminálním stádiu onemocnění, mohou substituovat hospicová zařízení, případně mobilní hospicová zařízení.

Hrozbu substitutů můžeme při poskytování tohoto druhu služeb označit za málo pravděpodobnou, jelikož služby musí splňovat určitou kvalitu a nemohou být poskytovány tak, aby se snížila jejich cena, která je legislativně zakotvena.

Tab. 12 Hrozba substitutů

Hrozba substitutů (1 bod – nejnižší, 10 bodů – nejvyšší)	
Počet substitučních služeb	4
Náklady na přechod k substitučním službám	2
Dostupnost substitučních služeb	5

Zdroj: (vlastní zpracování)

## 8.3 Analýza mikroprostředí

Prostřednictvím analýzy vnitřního prostředí je zkoumána organizační struktura, financování, marketingové řízení a marketingový mix Charity Vsetín.

### 8.3.1 Organizační struktura

Špičku organizační struktury tvoří statutární zástupce, kterým je ředitelka Charity Vsetín, paní Věra Dulavová, dále Rada Charity Vsetín, která má 6 členů a Revizní komise se 3 členy. Na konci roku 2014 Charita Vsetín zaměstnávala 41 pracovníků na hlavní pracovní poměr.

V organizaci jsou pro jednotlivé typy služeb určeni specializovaní vedoucí, kteří jsou přímo podřízeni ředitelce. Své funkce vykonávají na základě svěřených pravomocí a odpovědnosti. Jedná se o tyto služby a činnosti:

- charitní ošetrovatelská služba,
- charitní pečovatelská služba,
- osobní asistenční služba,
- denní stacionář pro seniory,
- nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ZRNKO,
- CAMINO sociální rehabilitace,
- fundraiser,
- pastorační asistent,
- koordinátor grantových projektů,
- humanitární činnosti,
- úklid, údržba,
- asistentka ředitelky,
- účetní, personalista.

Schéma organizační struktury Charity Vsetín je uvedeno v Příloze I.

Pomocí outsoursingu je zajištěna služba správce sítě, technik BOZP, ekonomické a částečně účetní služby.

Pro organizaci pracují také dobrovolníci, což jsou osoby, které v čase svého volna bez nároku na finanční ocenění vykonávají prospěšnou činnost. V oblasti ošetrovatelské péče je dobrovolnictví složitější než v sociálních službách, proto zde prozatím dobrovolníci nepra-

cují. Ti se uplatňují v Nízkoprahovém zařízení pro děti a mládež ZRNKO, v Mimoškolní přípravě Sidera, která spadá pod koordinátora grantových projektů, v Denním stacionáři pro seniory a dobrovolníci účastníci se především charitních sbírek (např. Tříkrálová sbírka).

### 8.3.2 Financování

Financování Charity Vsetín probíhá z více zdrojů. Hlavním zdrojem financí pro oblast sociálních služeb je:

- Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV),
- Zlínský kraj,
- Město Vsetín,
- přímá platba klientů.

Klienti přispívají na služby dle platných **Výše úhrad**, které jsou stanoveny s ohledem na zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhlášku č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení uvedeného zákona.

Financování ošetrovatelské služby probíhá prostřednictvím:

- zdravotních pojišťoven (Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR, Vojenská zdravotní pojišťovna ČR, Česká průmyslová zdravotní pojišťovna, Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví, Zaměstnanecká pojišťovna Škoda, Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR, Revírní bratrská pokladna, zdravotní pojišťovna)

Nicméně tyto finanční prostředky na zajištění chodu provozu nestačí, proto se hledají nové zdroje v řadách sponzorů.

Tab. 13 Celkové hospodaření Charity Vsetín 2013 - 2014

Hospodaření Charity Vsetín	Rok 2014 (v Kč)	Rok 2013 (v Kč)
<b>Dotace celkem</b>	<b>6 414 067</b>	<b>7 122 373</b>
MPSV ČR	5 146 700	5 418 000
Krajský úřad Zlínského kraje	0	250 242
Město Vsetín	1 045 000	1 153 985
Obce	15 000	70 000
Dotace ÚP	207 367	230 146
Příjmy z činnosti	9 326 183	7 085 435
Zdravotní pojišťovny	1 780 687	1 691 797
Platby uživatelů	2 579 872	2 701 053

Služby prevence (IPZK)	4 455 772	2 062 280
Dárci, sponzoři, TKS	374 936	472 848
Ostatní příjmy	134 916	157 457
<b>PŘÍJMY CELKEM</b>	<b>15 740 250</b>	<b>14 207 808</b>
<b>Provozní náklady</b>	<b>6 697 899</b>	<b>5 372 240</b>
Materiálové náklady	621 990	637 343
Nákup DHM	220 879	237 881
Aktivizační pomůcky	103 609	149 853
PHM	403 899	396 049
Spotřeba energií	504 333	489 061
Opravy, údržba	278 521	461 496
Cestovné	96 441	89 575
Reprezentace	27 760	22 937
Nájemné	426 322	440 244
Telefon, internet	120 746	107 229
Poradenství	279 830	302 530
Semináře, školení	48 691	129 325
Subdodavatelé	2 404 642	975 358
Ostatní služby	403 867	363 011
Odpisy	165 201	151 021
Pojistné	141 589	92 388
Ostatní náklady	449 579	326 399
Osobní náklady	9 825 091	9 755 854
Mzdy	7 368 826	7 251 015
Odvody z mezd	2 393 814	2 398 120
OON	62 451	106 719
<b>VÝDAJE CELKEM</b>	<b>16 522 990</b>	<b>15 128 094</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>- 782 740</b>	<b>- 920 286</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2014 (Charita Vsetín, © 2016d)

Z výroční zprávy z roku 2014 vyplývá, že hospodaření skončilo ztrátou ve výši 782 740 Kč, přičemž 382 tis. Kč připadá na odpis nedobytné pohledávky z roku 2010. Reálná ztráta je tudíž 400 tis. Kč, z které polovina připadá na hospodaření Ošetřovatelské služby hrazené prostřednictvím zdravotních pojišťoven. Výše uvedená ztráta by byla vyšší, pokud by v závěru roku nebyla navýšena dotace ze strany MPSV ve výši 504 tis.

Od roku 2015 přešlo financování sociálních služeb z MPSV na Zlínský kraj, od kterého organizace v roce 2014 obdržela dotace ve výši 0 Kč, tudíž by mohlo dojít k problémům s profinancováním některých služeb. Z provozních nákladů není možno dosáhnout větších úpor, proto je nutné, aby se instituce zaměřila na získávání jiných finančních zdrojů, především ze soukromého sektoru (Charita Vsetín, © 2016d).

Tab. 14 Hospodaření a financování charitní ošetrovatelské služby 2013 - 2014

Charitní ošetrovatelská služba	Rok 2014 - Kč	Rok 2013 - Kč
<b>Výnosy celkem</b>	<b>1 832 495</b>	<b>1 903 054</b>
Příjmy ze služeb	1 780 687	1 691 797
Dary	24 621	190 417
Ostatní příjmy	27 187	20 840
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 036 876</b>	<b>2 056 295</b>
Nákupy a služby	399 413	477 756
Osobní náklady	1 565 347	1 503 144
Ostatní náklady	72 116	75 395
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>- 204 381</b>	<b>- 153 241</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2014 (Charita Vsetín, © 2016d)

Jak je patrné z tabulky, hospodaření charitní ošetrovatelské služby skončilo ztrátou 204 381 Kč. Na tomto výsledku měl výrazný podíl úbytek sponzorů, kteří v roce 2014 darovali na tuto službu téměř o 166 000 Kč méně než v roce předchozím.

### 8.3.3 Analýza marketingového řízení

Charita Vsetín doposud nemá marketingové oddělení, ani zaměstnance, jehož náplní práce by byla propagace, komunikace s veřejností, vykonávání marketingových aktivit a marketingového řízení organizace.

Vzhledem k tomu, že standardní financování charity je nedostačující na zajištění provozu, musí se snažit prostředky získávat i jiným způsobem. Pro tuto činnost byla zavedena funkce fundraisera, jehož hlavní náplní práce je získávání nových sponzorů a donátorů. Z výše uvedených důvodů je pozornost charity zaměřena spíše tímto směrem než na zabezpečení marketingového řízení. Nicméně je důležité podotknout, že se v organizaci některé prvky marketingového řízení vyskytují.

Charita České republiky má svůj kodex, ze kterého vychází také všechny oblastní charity. S tímto kodexem musí být seznámený každý pracovník a v jeho duchu také musí vykonávat svou činnost. V kodexu je zakotveno poslání, cíle, zásady a hodnoty, které charita vyznává. Charita Vsetín dle tohoto kodexu postupuje, ale nemá vypracovanou žádnou vizi, ani strategii naplnění vytyčených cílů.

#### Poslání

Obecné poslání Charity pramení z pověření katolické církve šířit ve světě dobro, spravedlnost a naději. Tímto se řídí také Charita Vsetín. Své poslání uskutečňuje prostřednictvím materiální, sociální, humanitární, rozvojové, psychické a duchovní pomoci potřebným li-

dem. Rovněž tak usiluje o vytvoření spravedlivějších podmínek ve společnosti (Charita ČR, © 2016a).

Jak říká ředitelka organizace, důvěra, odbornost a empatie, to jsou zásady Charity Vsetín, které se promítají do všech jejích činností. Kromě obecného poslání jsou vymezena také poslání vztahující se k jednotlivým službám.

Posláním charitní ošetrovatelské služby je zajistit odbornou a kvalitní zdravotní péči v domácím prostředí klientů (Charita Vsetín, © 2016a). Co se týče poslání, lze konstatovat, že je nastaveno správně, nicméně může působit dojmem, že péči neprovádí přímo Charita Vsetín, ale zajišťuje ji prostřednictvím třetí osoby.

### **Cíle**

Také cíle Charity České republiky jsou zakotveny v kodexu charity. Nejvýznamnějším cílem je ochrana člověka v jeho důstojnosti od početí až po přirozenou smrt. (Charita ČR, © 2016a) Charita Vsetín nemá obecný cíl, ale má stanoveny dílčí cíle každé činnosti, kterou vykonává.

Cílem charitní ošetrovatelské služby je:

- Zajistit odbornou zdravotní péči v domácím prostředí klientů.
- Oddálit hospitalizaci nebo zkrátit dobu pobytu v nemocnici.
- Zlepšit zdravotní stav pacienta a jeho mobilitu, zhojení defektů, snížení rizika vzniku komplikací, zlepšení kvality života (Charita Vsetín, © 2016d).

Cíle nelze jednoznačně označit jako SMART, i přes to, že jsou konkrétně definované, atraktivní vzhledem k tomu, kdo je má splnit, tedy zdravotní sestry, určitým způsobem také měřitelné, ale chybí relevantnost, tj. vztažení k obecnému cíli a vytyčení časového období. Podmínka relevantnosti není splněna z důvodu chybění obecného cíle organizace.

### **Zásady a hodnoty**

Obecné zásady Charity České republiky:

- důstojnost lidské osoby,
- společné dobro,
- solidarita,
- subsidiarita,
- kvalita.

Obecné hodnoty Charity České republiky:

- pravda,
- svoboda,
- spravedlnost,
- láska (Charita ČR, © 2016c).

### 8.3.3.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace je z pohledu neziskové organizace velmi důležitá, protože služby, které poskytuje, si nemůže klient předem vyzkoušet a je odkázán na doporučení okolí a na informace, které o organizaci slyšel, nebo si o ní zjistil.

Charita Vsetín používá tyto formy marketingové komunikace:

- informační letáky,
- spolupráce s médii,
- public relations.

#### Informační letáky

Jedná se o skládaný leták ve formátu A4, který je však určen pouze pro propagaci pečovatelské charitní služby. Je zde uvedeno poslání pečovatelské služby, cílová skupina klientů, věková struktura cílové skupiny, cíle pečovatelské služby, kapacita služby, nabízené služby, výše úhrady, zásady služby, územní působnost a kontakt. Leták vznikl za podpory Zlínského kraje. Informační leták poskytuje klientům všechny důležité informace týkající se nabízené služby, nicméně je zde více textu, ve kterém se může klient ztrácet, méně fotografií a grafická úprava není příliš poutavá.

Propagace Charity Vsetín, probíhá také prostřednictvím katalogu „Katalog sociálních a souvisejících služeb na území obce s rozšířenou působností Vsetín“. Bohužel i v tomto případě jsou v popředí spíše sociální služby, které Charita Vsetín nabízí. Jedná se o projekt Města Vsetín, který slouží jako nástroj optimalizace sítě dostupných sociálních a souvisejících služeb v oblasti obce s rozšířenou působností Vsetín. Katalog slouží pouze jako seznam dostupných služeb, z tohoto pohledu jej lze hodnotit jako projekt zdařilý. Pokud chce klient o službě získat více informací, jsou u jednotlivých institucí poskytujících danou službu uvedeny kontaktní údaje na zodpovědnou osobu. Katalog je k dispozici také v elektronické podobě na stánkách Města Vsetín. Údaje uvedené v katalogu jsou pravidelně aktualizovány.



## Spolupráce s médii

Průběžné informace o činnosti, úspěchy, výsledky sbírek i prosby o případnou spolupráci uveřejňují v některých regionálních médiích. Spolupracují s Valašským deníkem, Vsetínskými novinami, TV Beskyd, Českým rozhlasem Brno, Rádiem Proglas, TV NOE, Regionální TV, Rádiem Čas. Krátkou, stručnou a výstižnou prezentaci o své činnosti mají uveřejněnou také na svých webových stránkách. Zde se klienti dovědí, jaké služby charita nabízí, udělají si představu o tom, co jednotlivé služby zahrnují a seznámí se s vedoucími jednotlivých služeb, na které se mohou obrátit. Z tohoto krátkého videa je patrné, že záběr charity je široký a pro společnost velmi potřebný.

Spolupráci s médii lze hodnotit jako aktivní, Charita Vsetín se snaží prostřednictvím výše uvedených médií informovat veřejnost o proběhlých i plánovaných akcích. Nicméně aktivita je vyvíjena spíše ze strany Charity Vsetín, než, že by jednotlivá média iniciativně kontaktovala vedení organizace. I v tomto případě však ošetrovatelská služba stojí v pozadí a upřednostňovány jsou ostatní nabízené služby.

## Public relations

Charity po celé České republice mají jednotné logo a vychází ze stejného poslání. Vzhledem k tomu, že na trhu působí již od roku 1919, je veřejností vnímána důvěryhodně, což je důležité především z pohledu dárců, kteří se nebojí takovouto organizaci sponzorovat. Spolehlivost „značky“ charita každoročně dokazuje mimo jiné také tříkrálová sbírka, která v roce 2016 dosáhla rekordních výsledků. Jednotnost charit po celé české republice vyjadřují také jejich webové stránky, které jsou konstruovány obdobným způsobem, což usnadňuje uživatelům orientaci.

Další formou PR, která je v Charitě Vsetín využívána, jsou webové stránky. Zde se mimo jiné umísťují informace o aktuálním dění v organizaci, o připravovaných i proběhlých akcích, a to nejenom místních, ale také celostátních a světových. Nechybí výčet a charakteristika služeb, které jsou charitou poskytovány, ani kontakty na jednotlivé vedoucí. Zveřejňován je také seznam dárců a podporovatelů. Ke stažení jsou na stránkách k dispozici také výroční zprávy, informace z projekční činnosti, a mnoho dalších dokumentů. Na titulní straně je také odkaz na časopis „Informace Arcidiecézní charity Olomouc“, jejíž součástí tato organizace je.

Jak bylo naznačeno výše, dalším PR prvkem jsou výroční zprávy, které jsou uživatelům volně k dispozici ke stažení. Kromě základních charakteristik organizace, je ve zprávách

zveřejňováno také financování, jak průřezové, z jednotlivých činností, tak celkové hospodaření a účetní závěrka. Najdeme zde také výsledky sbírek, které se v daném období konaly. V roce 2014 se jednalo o tradiční tříkrálovou sbírku a postní almužnu.

Časopis „Informace Arcidiecézní charity Olomouc“ je měsíčníkem, který se snaží o zobrazení dění v jednotlivých charitách a jejich činnosti v Arcidiecézi olomoucké. Informují také o humanitární pomoci, podává zprávy o důležitých událostech v činnosti Charity Česká republika. Příspěvky do tohoto časopisu zajišťují jednotlivé Charity spadající pod tuto arcidiecézi, tzn. mimo jiných také Charita Vsetín. Časopis vychází od roku 1992 ve formátu A4, rozsahu cca 16 – 24 stran a slouží pro vnitřní potřebu ACHO. Časopis, i když slouží pouze pro vnitřní potřebu ACHO, je na vysoké úrovni. Graficky je řešen přehledně a splňuje účel, pro který je vydáván. Jediným nedostatkem je jeho černobíle provedení, a to včetně fotografií.

Pro veřejnost jsou pořádány dny otevřených dveří, kde pracovníci organizace informují návštěvníky o nabízených službách a umožňují jim prohlídku prostor Charity, včetně půjčovny kompenzačních pomůcek.

U příležitosti pořádání některých akcí jsou využívány známé osobnosti k propagaci organizace, např. Den seniorů s Marií Retkovou, benefiční večer s Miroslavem Donutilem a další. Prostory charity se využívají k vernisážím obrázků dětí a žáků vsetínských škol apod.

Jak je vidět, Charita Vsetín je v oblasti Public relations poměrně aktivní a lze konstatovat, že si u veřejnosti vybudovala dobrou pověst, díky které si vytvořila vhodné podmínky pro získávání dalších dárců a podporovatelů, nejenom z oblasti svých klientů a jejich blízkých.

### **8.3.4 Analýza marketingové mixu**

Analýza marketingového mixu pro potřeby této diplomové práce bude zahrnovat 3P: produkt, cenu a umístění zejména ošetrovatelské služby, 4. P promotion je již uvedeno v kapitole věnované marketingové komunikaci.

#### **8.3.4.1 Produkt**

V případě Charity Vsetín jsou produktem poskytované služby. Jak již bylo uvedeno, charita poskytuje celý komplex služeb, který nabízí svým klientům pomoc a podporu v nepříznivých životních situacích. Jde především o služby sociální – charitní pečovatelská služba, osobní asistenční služba, denní stacionář pro seniory, Nízkoprahové zařízení pro děti

a mládež ZRNKO, CAMINO sociální rehabilitace, Mimoškolní příprava SIDERA, humanitární činnost, duchovní a pastorační činnost a služby zdravotnické.

Zdravotní péče zahrnuje charitní ošetrovatelskou službu, která má vést ke zlepšení kvality života, vedení k soběstačnosti a samostatnosti, zmírnění potíží a má poskytnout psychickou podporu nejenom klientů, ale také jejíž blízkým. Je určena převážně těm, kteří zejména kvůli omezené pohyblivosti nebo snížené soběstačnosti (způsobené věkem, nemocí, úrazem) potřebují odborný zdravotní dohled a péči. Tuto služby zajišťuje 7 dní v týdnu po celý rok tým 5 zdravotních sester.

Tato služba zajišťuje:

- převazy kožních defektů, bércových vředů, proleženin, ran,
- komplexní ošetrovatelskou péči u ležících pacientů,
- cévkování u žen,
- aplikace klysmatu,
- péči o stomie a katetry,
- odběry krve a ostatního biologického materiálu,
- kontroly krevního tlaku,
- měření glykémie,
- ošetrovatelskou rehabilitaci,
- aplikace injekcí, inzulínu, infúzí,
- přípravu a podání léků,
- zaučení klienta a jeho rodiny v aplikaci inzulínu,
- péči o pacienty v terminálním stádiu onemocnění.

Všechny tyto služby jsou zdravotní sestry schopny poskytovat v domácím prostředí klienta. Často se jedná také o úkony, kvůli kterým by klienti museli několikrát týdně dojíždět do zdravotnického zařízení, což už by samo o sobě bylo pro klienty obtížné a zatěžující. Aby svou práci mohly zdravotní sestry vykonávat samostatně, musí mít odpovídající kvalifikaci, kterou získávají na základě neustálého vzdělávání.

Dalším produktem nabízeným mimo jiné také v rámci zdravotní péče je:

- půjčovna kompenzačních a zdravotních pomůcek.

V rámci této služby jsou nabízeny např. vozíky, chodítka, WC židle a mísy, podložky, manipulační a polohovací pomůcky, jídelní stolky, sedátka do sprchy, infuzní stojan, hrazdy,

atd. Kompenzační a zdravotní pomůcky jsou k dispozici v budově Charity Vsetín, Horní náměstí 135 po předchozí domluvě.

#### **8.3.4.2 Cena**

Cena za poskytované sociální služby vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhlášky č. 505/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Charita má stanoveny ceníky pro jednotlivé poskytované služby, které jsou zveřejněny na webových stránkách organizace. Informace o cenách poskytují také jednotliví pracovníci.

Zdravotní péče je dle zákona č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, ve znění pozdějších předpisů, plně hrazena z veřejného zdravotního pojištění, tzn., že pro klienta nepředstavuje žádné finanční plnění. Charita Vsetín má uzavřeny smlouvy se všemi momentálně existujícími pojišťovnami, tzn. Všeobecnou zdravotní pojišťovnou ČR, Vojenskou zdravotní pojišťovnou ČR, Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou, Oborovou zdravotní pojišťovnou zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví, Zaměstnaneckou pojišťovnou Škoda, Zdravotní pojišťovnou ministerstva vnitra ČR, Revírní bratrskou pokladnou, zdravotní pojišťovnou.

Ze zdravotní péče si klienti hradí pouze zapůjčené kompenzační a zdravotní pomůcky. Charita má stanovenou výši úhrad za zapůjčení zdravotních a kompenzačních pomůcek platný od 1. 2. 2016. Tento ceník je rovněž vyvěšen na webových stránkách organizace. O možnostech zapůjčení také ochotně informují zdravotní sestry při poskytování péče. Pro představu se uvádí některé ceny: nejvyšší položku představuje zapůjčení oxygenátoru – 1 000 Kč, elektrické polohovací lůžko – 800 Kč, mechanický vozík odlehčený – 300 Kč, WC židle na kolečkách – 200 Kč, chodítka vysoké – 200 Kč, atd. Dovoz pro obce v okolí Vsetína je zpoplatněn 8 Kč/1km. Zvlášť je zpoplatněna montáž pomůcky a následný odvoz po uplynutí smluvené doby zapůjčení.

#### **8.3.4.3 Distribuce**

Vzhledem k rozsáhlosti služeb, které charita poskytuje, nemohou být všechny umístěny v jedné budově, proto existuje několik adres jejího působení. Některé služby Charity Vsetín jsou klientům poskytovány v místě sídla organizace, tzn., na adrese Horní náměstí 135, Vsetín, 755 01. Jedná se o Denní stacionář pro seniory, půjčovnu kompenzačních a zdravotních pomůcek, humanitární činnost, duchovní a pastorační služby. Své zázemí zde mají také pracovníci terénních služeb charitní ošetrovatelská služba a osobní asistenční služba.

Další terénní služba, která je v rámci činnosti organizace poskytována, charitní pečovatelská služba, sídlící na adrese Pod Žamboškou 253, Vsetín, 755 01.

Na adrese Sychrov 53, Vsetín, 755 01 se nachází Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež ZRNKO a Mimoškolní příprava SIDERA.

Do úplného výčtu činností zbývá jmenovat CAMINO sociální rehabilitace, které sídlí na adrese MUDr. Fr. Sovy 61, Vsetín, 755 01.

K ošetrovatelské službě je nutno zmínit, že i když má své sídlo na adrese Horní náměstí 135, Vsetín, 755 01, zaměstnanci denně dojíždí ke svým klientům domů, a to nejenom ve městě Vsetín, ale také v přilehlých obcích ve vzdálenosti cca 20 km od Vsetína, proto můžeme konstatovat, že je dostupná všem bez překážek.

#### 8.4 SWOT analýza

Pomocí SWOT analýzy je možné shrnout silné, slabé stránky, hrozby a příležitosti, které se Charitě Vsetín nabízejí. K vytvoření SWOT analýzy byly využity informace uvedené v analýze vnějšího a vnitřního prostředí organizace.

Tab. 15 SWOT analýza

SWOT analýza		
	Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>• komplex služeb</li> <li>• nepřetržitý provoz</li> <li>• kvalifikovaný personál</li> <li>• domácí prostředí</li> <li>• půjčovna kompenzačních a zdravotních pomůcek</li> <li>• dostupnost</li> <li>• kvalitní webové stránky</li> <li>• spolupráce s okolím</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrovolnictví v ošetrovatelské péči</li> <li>• není nabídka nadstandartní ošetrovatelské péče</li> <li>• chybí domácí hospicová péče</li> <li>• nestanovena vize a strategie</li> <li>• nedostatečná marketingová komunikace v ošetrovatelské péči</li> <li>• chybí marketingový pracovník</li> <li>• špatný technický stav budovy</li> </ul>

	<b>Příležitosti (Opportunities)</b>	<b>Hrozby (Threats)</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora známých osobností</li> <li>• dobrá pověst</li> <li>• stárnutí populace</li> <li>• služby hrazeny ze zdravotního pojištění</li> <li>• zavedení hospicové péče</li> <li>• dobrovolnictví v ošetrovatelství</li> <li>• rozšíření sponzoringu</li> <li>• dotace, granty</li> <li>• užší spolupráce se zdravotnickými zařízeními a ošetřujícími lékaři</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vícezdrojové financování</li> <li>• neinformovanost klientů</li> <li>• lhostejnost blízkých</li> <li>• navyšování nákladů</li> <li>• nedostatek dobrovolníků</li> <li>• nedostatek personálu</li> <li>• legislativa</li> </ul>

Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Silné stránky**

- Organizace nabízí široké spektrum komplexních sociálních a zdravotních služeb orientovaných na pomoc lidem v tíživé životní situaci určené všem lidem bez rozdílu věku, rasy a vyznání.
- Zdravotní služby jsou nabízeny po dobu 7 dnů v týdnu v průběhu celého roku.
- Ošetrovatelskou péči provádí kvalifikované zdravotní sestry s registrací, které se nadále ve svém oboru vzdělávají.
- Služby jsou klientům poskytovány v domácím prostředí, tudíž kvůli nezbytnému ošetření nemusí dojíždět do zdravotnického zařízení.
- Klienti mohou využít nabídku půjčovny kompenzačních a zdravotních pomůcek.
- Zdravotní služby jsou dostupné všem, protože není nutno dojíždění.
- Webové stránky informující o činnosti organizace, aktualitách a připravovaných akcích.
- Spolupráce s dětmi a žáky vsetínských škol.

### **Slabé stránky**

- Budova charity je v nezrekonstruovaném stavu, byla by potřeba také úprava prostor a oprava střechy budovy.

- Na webových stránkách není uveden způsob možného zapojení dobrovolníků v oblasti poskytování ošetrovatelské péče.
- Organizace nenabízí nadstandartní péči, která by nebyla hrazena ze zdravotního pojištění.
- Chybějící nabídka pobytové a domácí hospicové péče.
- Organizace nemá prezentovanou vizi a strategii.
- Marketingová komunikace v oblasti poskytování ošetrovatelské péče nedosahuje tolik pozornosti jako je tomu u poskytovaných sociálních služeb.
- Není zavedeno marketingové oddělení, ani pozice marketingového pracovníka.

### **Příležitosti**

- Podpora organizace některými známými osobnostmi.
- Celostátní působnost charity se podílí na vytvoření dobré pověsti organizace, čímž se přilákalo několik významných sponzorů.
- Stárnutí populace, což znamená nárůst osob v důchodovém věku, kteří představují největší potenciální klientelu pro poskytované ošetrovatelské služby.
- Zdravotní péče je plně hrazena z veřejného zdravotního pojištění.
- Zavedení pobytové a domácí hospicové péče.
- Posílení řad dobrovolníků, např. o studenty/ky střední zdravotnické školy, která se ve městě nachází.
- Rozšíření základny sponzorů.
- Dotace a granty.
- Užší spolupráce s ošetroujícími lékaři a zdravotnickými zařízeními ve městě a okolních obcích.

### **Hrozby**

- Vícezdrojové financování, neochota sponzorů a donátorů přispívat. Organizace je financována MPSV, Zlínským krajem, městem Vsetín, klienty a zdravotními pojišťovny, i přes to prostředky na provoz nestačí.
- Neinformovanost potenciálních klientů o možnostech využití služeb nabízených organizací.
- Lhostejnost blízkých ke zdravotnímu stavu svých příbuzných.
- Zvyšování nákladů na poskytování jednotlivých služeb.
- Nedostatek dobrovolníků.

- Nedostatek kvalifikovaného personálu pro neatraktivnost oboru.
- Legislativní změny ovlivňující finanční plnění zdravotních pojišťoven.

## 8.5 Shrnutí provedených analýz

Cílem analytické složky praktické části práce bylo pomocí analýzy makroprostředí, vnějšího mikroprostředí, vnitřního mikroprostředí a následného vytvoření SWOT analýzy vyhodnotit podmínky, ve kterých se nachází charitní ošetrovatelská péče Charity Vsetín.

Z hlediska makroprostředí, kde byla využita PEST analýza, se jedná o podmínky, které jsou společné pro všechny organizace a instituce poskytující zdravotní péči. Z pohledu organizace se tudíž jedná o faktory, které nemůže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit. Zdravotní a sociální péče je zakotvena v legislativě České republiky. Z ekonomického hlediska můžeme říct, že Česká republika v porovnání s ostatními zeměmi vkládá do zdravotnictví relativně méně finančních prostředků. Z analýzy vyplynulo také postupné stárnutí populace, tzn. příliv potenciálních klientů. Navíc je patrný neustálý technologický rozvoj, který vyvíjí tlak na stále efektivnější poskytování zdravotní péče.

Vnější mikroprostředí bylo zkoumáno pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, která ukázala, že pro činnost organizace je nejdůležitější vnímání služby prostřednictvím uživatelů a jejich blízkých. Vzhledem k charakteru služby je vliv současných konkurentů spíše mírný, určité riziko představuje vstup nových konkurentů do odvětví. Vzhledem k množství dodavatelů, jejich síla nehraje významnou roli.

Analýza vnitřního mikroprostředí ukázala, že doposud v organizaci není žádný pracovník, který by se zabýval marketingovým řízením organizace, a měl by na starosti marketingové aktivity. Bylo zjištěno, že došlo k výraznému poklesu příjmů způsobených úbytkem sponzorů a že v oblasti poskytování ošetrovatelské péče neexistuje dobrovolnictví. Charita Vsetín sice provádí propagaci svých služeb, ale právě ošetrovatelská služba je opomíjena.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že spíše převládají silné stránky a příležitosti, které organizace má, nad hrozbami a slabými stránkami, nicméně, ani ty by se neměly podceňovat. Především nedostatek kvalifikovaného personálu a forma financování představuje poměrně reálnou hrozbu do budoucna.

Na základě provedených analýz je navržen projekt marketingového řízení Charity Vsetín, který dosud v organizaci není zaveden. Navržený projekt přihlíží k ekonomické situaci organizace.

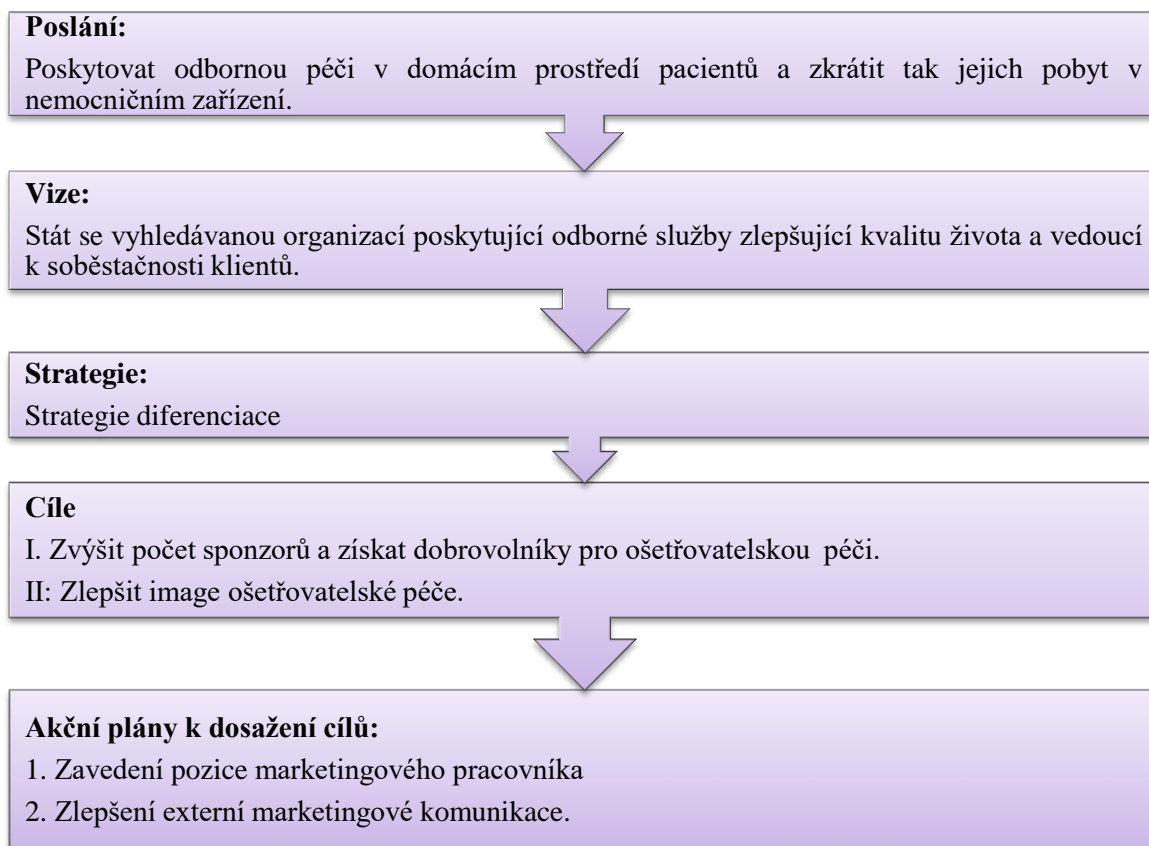


## 9 PROJEKT MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

V této části diplomové práce je podle výsledků provedených analýz, zpracován návrh projektu marketingového řízení Charity Vsetín zaměřující se především na oblast poskytování zdravotní péče. Z těchto výsledků, zejména ze SWOT analýzy, vyplývá, že Charita Vsetín má vzhledem k množství poskytovaných služeb a celorepublikovému působení charity, poměrně dobrou, zavedenou pověst, která ji předurčuje k dalšímu rozvoji.

Nicméně, také byly odhaleny méně, či více významné slabé stránky, které je třeba odstranit nebo alespoň eliminovat. K nejvýznamnějším z nich patří nedostatečná marketingová komunikace, absence marketingového pracovníka i dobrovolníků. Ke zlepšení současné situace by mělo pomoci zavedení pozice marketingového pracovníka, který by se staral o zlepšení image ošetrovatelské péče, zlepšení komunikace s veřejností, navýšení počtu donátorů, rozšíření služeb a o případné začlenění dobrovolníků do ošetrovatelské péče.

Následující obrázek znázorňuje poslání, vize, strategie, cíle a akční plány k dosažení cílů organizace.



Obr. 2 Schéma – poslání, vize, cíle, strategie a akční plány na období 2016 – 2019

Zdroj: (vlastní zpracování)

## 9.1 Poslání, vize a strategie

Každá organizace, tedy i nezisková by měla mít stanovené své poslání, vizi a strategii, čímž se zvýší její důvěryhodnost vůči veřejnosti.

### Poslání

Pro Charitu Vsetín bylo mírně přetransformováno stávající poslání tak, aby bylo zcela vypovídající a výstižné. Díky malé úpravě je patrné, že Charita Vsetín ošetrovatelskou péči přímo provádí. Původní znění mohlo vytvářet dojem, že Charita Vsetín ošetrovatelskou péči zajišťuje prostřednictvím třetí osoby.

### Vize

Vizi nemá Charita Vsetín prozatím definovanou, ale mohla by ji postavit na potřebě stát se vyhledávanou organizací poskytující odborné služby zlepšující kvalitu života a vedoucí k soběstačnosti klientů.

### Marketingová strategie

Rovněž tak není v současnosti stanovena žádná marketingová strategie, která by měla vést k naplnění vytečených cílů. Organizaci je možno doporučit strategii diferenciací. Podstatou této strategie je vytvoření jedinečné nabídky poskytovaných služeb či produktů a tím získat konkurenční výhodu na trhu. Tato možnost se Charitě Vsetín nabízí díky komplexu služeb, které poskytuje, čímž si vytváří výsadní postavení ve Vsetíně a jeho okolí.

Cílem zvolené strategie je v tomto případě zvýšení počtu sponzorů, získání dobrovolníků pro ošetrovatelskou péči a zlepšení image ošetrovatelské služby, o naplnění těchto cílů by se měl postarat nově jmenovaný marketingový pracovník.

## 9.2 Definování marketingových cílů

V analytické části práce jsou popsány dílčí cíle charitní ošetrovatelské služby, které však nejsou zcela relevantní a nemají časové omezení. Proto jsou v této části diplomové práce definovány jiné cíle, které přihlížejí k poslání organizace i k aktuální situaci. Cíle jsou stanoveny na období 2016 – 2019.

Obecný cíl Charity Vsetín není prozatím vymezen, ale s přihlédnutím na poslání organizace by mohl znít: „Zkvalitnit pomoc lidem v krizové nebo dlouhodobě nepříznivé životní situaci“.

Pro naplnění vize byly stanoveny dva marketingové cíle:

- I) Zvýšit počet sponzorů a získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou péči.
- II) Zlepšit image ošetrovatelské služby.

### 9.2.1 Zvýšit počet sponzorů a získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou péči

Podstatou tohoto cíle je zvýšit počet sponzorů a získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou péči. Jak je uvedeno v analýzách, z dosud dostupných informací z roku 2014 vyplývá, že došlo k výraznému snížení finančních prostředků právě díky úbytku sponzorských darů. Rovněž tak je uvedeno, že pro Charitu Vsetín sice pracují dobrovolníci, ale ne v oblasti ošetrovatelské péče.

K navýšení finančních zdrojů pocházejících od sponzorů a k získání dobrovolníků pracujících v oblasti ošetrovatelské péče, by mělo dojít díky marketingovým aktivitám prováděným marketingovým pracovníkem. Vzhledem k tomu, že v současné době tato pozice v Charitě Vsetín schází, je nutno ji vytvořit.

S tímto cílem úzce souvisí také zvýšení počtu klientů, protože donátoři jsou často z řad příbuzných a blízkých, o které se charitní ošetrovatelská péče stará či starala.

Navýšení počtu sponzorů znamená především růst finančních prostředků pro organizaci, která je může využít pro další rozvoj, např. na rozšíření nabízených služeb o mobilní hospicovou péči, nebo na pokrytí provozních nákladů na opravu budov, apod.

Jak je uvedeno výše, dosud v ošetrovatelské péči neexistuje dobrovolnictví, a to zejména z důvodu požadavku na určitou odbornosti ošetrojícího personálu. Nicméně existuje možnost získat dobrovolníky z řad studentů a absolventů zdravotnických škol, také díky zavedení odborné praxe pro tyto studenty.

V následující tabulce je cíl I rozpracován pomocí metody SMART.

*Tab. 16 Metoda SMART u cíle I*

<b>S</b>	Zvýšit počet sponzorů pro ošetrovatelskou službu. Získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou službu. Zavést odbornou praxi pro studenty zdravotnické školy.
<b>M</b>	Navýšení finančních prostředků získaných díky sponzorským darům. Alespoň 1 dobrovolník pracující v ošetrovatelské službě.

<b>A</b>	Nově jmenovaný marketingový pracovník zajistí realizaci marketingových aktivit zaměřených na zlepšení image a externí marketingovou komunikaci.
<b>R</b>	Cíl I není v rozporu s obecným cílem stanoveným pro Charitu Vsetín, z toho důvodu, že díky navýšení finančních prostředků a získání dobrovolníků pro ošetrovatelskou péči se kvalita poskytované péče zvýší.
<b>T</b>	Časové období, které je pro splnění cíle stanoveno, je od září 2016 do roku 2019. Tento časový úsek je stanoven z toho důvodu, aby bylo možno objektivně vyhodnotit, zda došlo ke splnění cíle, nebo se jednalo o jednorázové zlepšení.

Zdroj: (vlastní zpracování)

### 9.2.2 Zlepšení image ošetrovatelské služby

Druhým cílem projektu je zlepšit image ošetrovatelské služby. Tento cíl byl zvolen na základě poznatků uvedených v analýzách, a to, že Charita Vsetín sice propaguje svou činnost, nicméně oblast ošetrovatelské péče je oproti sociálním službám opomíjena.

Podstatou tohoto cíle je pomocí zlepšení image ošetrovatelské služby zvýšit povědomí veřejnosti o činnosti Charity Vsetín, a tím přilákat nové klienty zejména z obcí v okolí Vsetína, protože jak vyplývá z analýz, počet klientů z okolních obcí je více než dvojnásobně nižší než je počet klientů z města Vsetín

Příliv nových klientů by mohl vést, ke zvýšení příjmů v rámci úhrad od pojišťoven za poskytnutou zdravotní péči. Zlepšená image by navíc mohla přilákat také více sponzorů, případně nových dobrovolníků, kteří prozatím v ošetrovatelské péči nejsou využíváni. Tohoto cíle lze dosáhnout prostřednictvím zlepšené externí marketingové komunikace, kterou by měl na starosti nový marketingový pracovník.

V následující tabulce je cíl II rozpracován pomocí metody SMART.

*Tab. 17 Metoda SMART u cíle II*

<b>S</b>	Zlepšit image ošetrovatelské služby.  Změna by měla spočívat ve vhodné informovanosti veřejnosti o ošetrovatelských službách nabízených Charitou Vsetín.  Zlepšení externí marketingové komunikace zaměřené na ošetrovatelskou službu.
----------	--

<b>M</b>	Zvýšení povědomí o ošetrovatelské službě, které se projeví nárůstem klientů z obcí v okolí Vsetína, počtu sponzorů a začlenění dobrovolníků do ošetrovatelské služby.
<b>A</b>	Nově jmenovaný marketingový pracovník i vedení organizace zajistí propagaci ošetrovatelské služby zaměřenou na laickou i odbornou veřejnost. K propagaci budou využity nástroje a prostředky externí marketingové komunikace.
<b>R</b>	Cíl II není v rozporu s obecným cílem stanoveným pro Charitu Vsetín, z toho důvodu, že díky lepší propagaci může dojít k přilákání nových sponzorů a dobrovolníků, což zvýší kvalitu poskytované péče.
<b>T</b>	Časové období, které je pro splnění cíle stanoveno, od července 2017, tj. půl roku po jmenování marketingového pracovníka.

Zdroj: (vlastní zpracování)

Oba definované marketingové cíle spolu úzce souvisí a vzájemně se prolínají. Klíčovým krokem pro dosažení obou cílů je zavedení pozice marketingového pracovníka a zlepšení marketingových aktivit (konkrétně externí marketingové komunikace), protože pro navýšení sponzorů a získání dobrovolníků pro ošetrovatelskou péči je nutná změna image organizace především v očích veřejnosti. I v případě, že by došlo např. k rozšíření poskytovaných ošetrovatelských služeb, pokud o tom nebude veřejnost dostatečně informována, nebude Charitu Vsetín vyhledávat a ta bude přicházet o klienty i sponzory. Z tohoto důvodu je v rámci akčních plánů k dosažení stanovených cílů rozpracováno zavedení pozice marketingového pracovníka a zlepšení externí marketingové komunikace.

### 9.3 Zavedení pozice marketingového pracovníka

Jako nástroj pro dosažení vytyčených cílů slouží zavedení pozice marketingového pracovníka, jehož úkolem mimo jiné bude zvýšit počet donátorů, získat dobrovolníky pro ošetrovatelskou péči a zaměřit se na externí marketingovou komunikaci. Zavedením pozice marketingového pracovníka by se mělo více institucionalizovat marketingové řízení organizace a marketingové aktivity, které by vedly ke zlepšení komunikace.

#### Přijetí marketingového manažera

V organizaci není žádný pracovník, který by zajišťoval marketingové řízení a komunikaci s veřejností. Doposud se o tyto činnosti staralo vedení organizace. Od marketingového

manažera se očekává, že bude zajišťovat marketingové řízení, systematickou a dlouhodobou propagaci organizace zacílenou na potenciální klienty, případně na jejich blízké, na eventuální sponzory, dobrovolníky a další veřejnost.

V následující tabulce je popsán akční plán zavedení pozice marketingového manažera.

*Tab. 18 Zavedení pozice marketingového manažera*

<b>Akční plán: Zavedení pozice marketingového manažera</b>	
<b>Hlavní činnost</b>	Přijetí marketingového manažera (pro potřeby organizace postačí 0,5 úvazek)
<b>Cíl</b>	Profesionalizovat marketingové aktivity.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového manažera.</li> <li>2) Vymezení pracovní náplně marketingového manažera.</li> <li>3) Stanovení požadavků na marketingového pracovníka.</li> <li>4) Zveřejnění inzerátu.</li> <li>5) Příprava a realizace výběrového řízení.</li> <li>6) Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka (nábytek, technika).</li> <li>7) Uvedení pracovníka do funkce.</li> <li>8) Jeho začlenění do organizační struktury.</li> </ol>
<b>Odpovědnost</b>	Vedení organizace – ředitelka.
<b>Časová náročnost</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového manažera → 2 týdny.</li> <li>2) Vymezení pracovní náplně marketingového manažera → 2 týdny.</li> <li>3) Stanovení požadavků na marketingového pracovníka → 3 týdny.</li> <li>4) Zveřejnění inzerátu → 1 měsíc.</li> <li>5) Příprava a realizace výběrového řízení → 2 měsíce.</li> <li>6) Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka (nábytek, technika) → 1 týden.</li> <li>7) Uvedení pracovníka do funkce a jeho začlenění do organizační struktury → 1 měsíc.</li> </ol>

	<b>Celkem: cca 6 měsíců</b>
<b>Finanční náročnost</b>	Inzerce → 2 000 Kč
	Notebook → 16 000 Kč
	Telefon → 5 000 Kč
	Nábytek → 25 000 Kč
	Vizitky → 500 Kč
	Roční mzdové náklady → 168 000 Kč
	<b>Celkem: 216 500 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Informování zaměstnanců o vytvoření pozice marketingového manažera**

Ještě předtím, než vedení organizace zahájí kroky vedoucí k přijetí marketingového manažera, je třeba o záměru přijetí takového pracovníka, informovat své zaměstnance, aby si uvědomili, že tato skutečnost může přinést organizaci pozitiva, ze kterých budou těžit i oni sami. Vzhledem k tomu, že organizace nemá tolik zaměstnanců, postačí uspořádat provozní poradou všech vedoucích zaměstnanců, na které se vysvětlí důležitost tohoto kroku. Samozřejmostí je prezentovat výhody, které přinese tato pozice pro celou organizaci. Z porady bude proveden zápis, který bude v tištěné podobě předán všem vedoucím, ti to s novinkami seznámí své podřízené.

### **Vymezení pracovní náplně marketingového manažera**

Pracovní náplň stanoví ředitelka Charity Vsetín. Při jejím sestavování bude využívat spolupráce se všemi vedoucími pracovníky. V obsahu náplně by nemělo být opomenuto především marketingové řízení organizace, interní komunikace spojená s monitorováním spokojenosti zaměstnanců, klientů, se sdílením informací s ostatními zaměstnanci, externí komunikace s veřejností zacílená na získávání potenciálních klientů, sponzorů, dobrovolníků, atd. Dalším významným bodem náplně práce by měla být reprezentace organizace a komunikace s odbornou veřejností, tj. zdravotnickými zařízeními a praktickými a specializovanými lékaři, kteří indikují charitní ošetrovatelskou péči a navázání kontaktu se zdravotnickou školou ve Vsetíně s cílem získání dobrovolníků, případně nabídnutí odborné praxe prostřednictvím podílení se na charitní ošetrovatelské péči.

### **Stanovení požadavků na marketingového pracovníka**

Požadavky na marketingového pracovníka je nutno předem formulovat a uvést do inzerátu, aby se eliminovaly nevyhovující uchazeči. V tomto případě by se jednalo o pozici s 0,5 úvazkem, tzn. cca 20 hodin týdně.

Požadavky na pozici marketingového manažera Charity Vsetín:

- vysokoškolské vzdělání v oboru marketing, management či marketingová komunikace,
- výborné komunikační a prezentační dovednosti,
- znalost práce na PC (MS Office),
- praxe v oboru není nutností, ale je vítána,
- iniciativa, samostatnost a zodpovědnost,
- řidičský průkaz skupiny B – aktivní řidič.

Uchazeči budou zařazeni do výběrového řízení v případě zaslání strukturovaného životopisu a motivačního dopisu.

### **Zveřejnění inzerátu**

Nejdůležitější je zveřejnění informace o nabízeném pracovním místě, na webových stránkách Charity Vsetín, ale také na stránkách Charity ČR a Arcidiecézí charity Olomouc (ACHO). Další formu inzerce, která může být využita, je uveřejnění v regionálních tiskovinách. Aby náklady na inzerci nebyly příliš vysoké, z dostupných možností by bylo nejvhodnější uveřejnění inzerátu v inzertním zpravodaji ANNA, který je zdarma dodáván do schránek domácností po celém okrese Vsetín (ceník inzertního zpravodaje je uveden v Příloze III této práce), a taktéž v interním časopisu ACHO Informace, kde by náklady na zveřejnění inzerátu byly nulové. Časopis Informace je dodáván do kostelů v okrese Vsetín a také je volně k dispozici na webových stránkách ACHO.

### **Příprava a realizace výběrového řízení**

V přípravné fázi výběrového řízení vedení organizace vyhodnotí přijaté motivační dopisy a strukturované životopisy uchazečů. Po jejich vyhodnocení jsou vybráni uchazeči, kteří nejlépe splňují stanovené požadavky organizace. Tito uchazeči jsou následně pozváni k přijímacímu pohovoru, který bude probíhat před 3 člennou komisí, ve které bude zastoupeno vedení organizace, pracovník personálního oddělení a jakýkoli další zaměstnanec organizace.



Struktura přijímacího pohovoru:

- stručné představení výběrové komise a vysvětlení účelu přijímacího pohovoru,
- dotazy zaměřené na vzdělání a případné dosavadní zkušenosti a praxe v oboru,
- představy o pracovní náplni a ochota pracovat na poloviční úvazek,
- jaké uchazeč zaznamenal úspěchy, neúspěchy, jaké jsou jeho silné a slabé stránky,
- dotazy týkající se okruhu zájmů, koníčků a rodiny,
- doplňující otázky,
- prostor pro otázky uchazeče,
- zakončení pohovoru – sdělení uchazeči kdy a jakým způsobem budou oznámeny výsledky přijímacího řízení.

O výsledcích výběrového řízení budou uchazeči informováni písemnou formou do 14 dnů od konání výběrového řízení.

### **Vytvoření technického a provozního zázemí pracovníka**

Marketingový manager musí mít, tak jako ostatní zaměstnanci, vytvořeno adekvátní zázemí, které mu umožní svědomitě vykonávat svou funkci. Vzhledem k tomu, že se jedná o 0,5 úvazek, není nutno vyčlenit samostatnou kancelář. Naopak je důležité materiální a technické vybavení. Materiální vybavení zahrnuje pracovní stůl, skříň, úložný prostor a pracovní židli. Z technického vybavení je nezbytný notebook a mobilní telefon, další technické přístroje, jako je např. tiskárna, fax, ... se nemusí pořizovat samostatně, ale může být sdíleno s ostatními zaměstnanci.

### **Uvedení pracovníka do funkce a jeho začlenění do organizační struktury**

Vybraný uchazeč bude na základě pracovní smlouvy přijat na pozici marketingového manažera. Pracovní smlouva bude časově specifikována délkou trvání jednoho roku a se standardní zkušební lhůtou tři měsíců. Po jeho nástupu do zaměstnání je důležité oficiální představení ostatním zaměstnancům. Tento krok by měl být učiněn neprodleně po nástupu, aby nový zaměstnanec získal pocit, že je v organizaci vítán a ostatní zaměstnanci, že jsou podstatným článkem organizace. Následuje předání notebooku, telefonu, přidělení e-mailové adresy a vizitek. Na webových stránkách organizace musí být provedeny aktualizace spočívající se zveřejnění kontaktních údajů na marketingového manažera. V organizační struktuře bude marketingový manager spadat přímo pod ředitelku Charity Vsetín na úrovni

ostatních oddělení a bude se účastnit všech pravidelných porad v rámci jednotlivých oddělení a také vedení, aby mohla být navázána kvalitní spolupráce.

#### 9.4 Zlepšení externí marketingové komunikace

Jako další nástroj pro dosažení vytyčených cílů je zlepšení externí marketingové komunikace zaměřené na laickou i odbornou veřejnost. Do současnosti všechny aktivity týkající se marketingové komunikace zajišťuje vedení Charity Vsetín. Po zavedení pozice marketingového pracovníka by se právě marketingová komunikace měla stát náplní práce marketingového manažera.

Externí marketingová komunikace zaměřená na laickou i odbornou veřejnost by se měla stát součástí marketingových aktivit vedoucích ke zlepšení image charitní ošetrovatelské služby. Zlepšení image ošetrovatelské služby by mohlo být provedeno pomocí propagačních letáků a plakátů charitní ošetrovatelské péče, které by se umísťovaly do čekáren ordinací praktických lékařů, případně do zdravotnických zařízení. Další krokem by mohlo být pořádání přednášek a seminářů o zkušenostech a postupech prováděných v ošetrovatelské domácí péči na zdravotnické škole, která sídlí ve Vsetíně. Do časopisu „Inzerce“ vydávaném ACHO umísťovat např. příběhy některých klientů s jejich reakcemi na poskytnutou péči. Další formou zvláštní propagace by rovněž tak mohlo být zapojení studentů zdravotnické školy do ošetrovatelské péče v rámci odborné praxe. Také by se mohl využít potenciál absolventů zdravotnických škol jako dobrovolníků.

Nezbytné je, aby vedení a marketingový manager kladli důraz na externí komunikaci směrem k veřejnosti, nezapomínali také na efektivní interní komunikaci, protože právě zaměstnanci jsou největším nositelem image organizace, tudíž se podílí také na propagaci. Pokud bude klient spokojen s přístupem odborného pracovníka, bude ve svém okolí šířit pozitivní reference. Každý zaměstnanec musí být seznámen a ztotožněn s posláním, vizí a cíli organizace.

V organizaci je určitá forma externí komunikace zavedena, nicméně pozornost je věnována spíše sociálním službám než ošetrovací charitní službě, proto je určité zlepšení v tomto směru na místě.

Následující tabulka zobrazuje akční plán zlepšení marketingové komunikace s veřejností.

Tab. 19 Akční plán pro zlepšení marketingové komunikace s veřejností

<b>Akční plán: zlepšení marketingové komunikace s veřejností</b>	
<b>Hlavní činnost</b>	Externí komunikace.
<b>Cíl</b>	Zlepšení image charitní ošetrovatelské služby.
<b>Podpůrné činnosti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informační leták a plakát o poskytovaných ošetrovatelských službách.</li> <li>2. Komunikace s laickou veřejností (den otevřených dveří, přednášky na téma první pomoci, zdravého životního stylu na školách apod.).</li> <li>3. Komunikace s odbornou veřejností (zdravotnická škola).</li> <li>4. Reklamní slogan.</li> </ol>
<b>Odpovědnost</b>	Marketingový manager
<b>Časová náročnost</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informační leták a plakát o poskytovaných službách → 2 měsíce.</li> <li>2. Komunikace s laickou veřejností → 2 měsíce, průběžně.</li> <li>3. Komunikace s odbornou veřejností → 2 měsíce, průběžně.</li> <li>4. Formulace reklamního sloganu → 3 týdny.</li> </ol>
	<b>Celkem: cca 6 měsíců a 3 týdny</b>
<b>Finanční náročnost</b>	<p>Informační leták a plakát → 10 000 Kč</p> <p>Komunikace s laickou veřejností → 1 000 Kč</p> <p>Komunikace s odbornou veřejností → 2 000 Kč</p> <p>Reklamního sloganu → 0 Kč</p>
	<b>Celkem: 13 000 Kč</b>

Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Informační leták a plakát o poskytovaných ošetrovatelských službách**

Informační letáky a plakáty mají potenciální klienty, sponzory, dobrovolníky i širokou veřejnost seznámit s existencí této služby i s činnostmi, které provádí.

Na obou prospektech by mělo být uvedeno logo Charity, její poslání, vize a cíle ošetrovatelské charitní služby, cílová skupina, pro kterou je tato služba určena a územní působnost.

Nesmí chybět výčet činností prováděných ošetrovatelskou službou a výše úhrady, včetně informace o možnosti využití půjčovny kompenzačních a zdravotních pomůcek.

Charitní ošetrovatelská služba je hrazena z veřejného zdravotního pojištění, klient si hradí pouze zapůjčení kompenzačních a zdravotních pomůcek, v tomto případě by se k letákům měl přiřkládat také ceník, aby si klienti udělali představu o výši úhrad.

Na propagačních materiálech by se měla objevit také informace o dobrovolnictví a o možnostech zapojení studentů zdravotnických škol do této akce. Zásadní informací je uvedení kontaktních údajů – adresa, telefon, kontakt na vedoucí služby, e-mail, odkaz na webové stránky, případně výčet nejdůležitějších sponzorů.

Informační letáky by se tiskly ve formátu A4 jako skládaný leták, v celkovém nákladu cca 500 ks. Plakáty by byly ve formátu A3, v celkovém nákladu cca 100 ks. Tyto propagační materiály by měli být jednak volně k dispozici v hlavní budově Charity Vsetín, dále by se měla zajistit jejich distribuce do ordinací ošetřujících lékařů a zdravotnických zařízení (Nemocnice Vsetín, případně Poliklinika Valašské Klobouky) a také do zdravotnické školy ve Vsetíně. Jejich rozvoz by zajistili zaměstnanci Charity v rámci návštěvní služby u klientů, aby se náklady udrželi na co nejnižší úrovni.

Obsahovou a grafickou podobu informačních letáků a plakátů by zajišťoval marketingový pracovník. Tisk by byl zadán externí tiskařské firmě. Před tiskem ve vhodné zjistit, zda by tiskařská firma nepojala tisk propagačních materiálů jako sponzorský dar.



*Obr. 3 Logo Charity České republiky*

Zdroj: (Charita Vsetín, © 2016)

### **Komunikace s laickou veřejností**

V rámci navázání kontaktu s veřejností je možné pravidelně pořádat dny otevřených dveří, při kterých by docházelo k demonstraci ošetrovatelské péče s možností si tuto činnost vyzkoušet. Momentálně jsou dny otevřených dveří pro veřejnost pořádány, ale je možné tuto činnost rozšířit o samostatný den otevřených dveří pro základní školy.

Také existuje možnost rozšíření nabídky kompenzačních a zdravotních pomůcek o pomůcky, které by se mohly využít na základních školách při demonstracích první pomoci, jedná se o model resuscitační figuríny.

Další aktivitou by mohly být odborné přednášky o první pomoci a zdravém životním stylu, které by se nejprve pořádali v budově Charity Vsetín, později by se v případě zájmu mohla přednášková činnost rozšířit také do základních škol. Tady vzniká prostor oslovení místních odborníků, zda by byli ochotni se na přednáškové činnosti podílet jako dobrovolníci.

O plánovaných akcích je třeba informovat alespoň měsíc předem na internetových stránkách Charity Vsetín, případně rozesláním informačních e-mailů do veřejných institucí (např. Městský úřad, základní a střední školy, Nemocnice Vsetín, ...), které je mohou opět zveřejnit na svých webových stránkách.

O všech proběhlých akcích je opět třeba informovat, jednak do interního časopisu Informace, na webových stránkách Charity Vsetín, ale také využít místní tiskoviny – Valaško, Jalovec, Vsetínské noviny.

Organizaci všech aktivit by měl na starosti opět marketingový manager, který by na realizaci spolupracoval s vedoucí i ostatními pracovníky ošetrovatelské služby.

### **Komunikace s odbornou veřejností**

V tomto případě lze za odbornou veřejnost považovat také studenty zdravotnické školy, která sídlí ve Vsetíně. Prostřednictvím marketingového pracovníka by se zprostředkovala schůzka s ředitelem školy, na které by byla nabídnuta možnost provedení odborné ošetrovatelské praxe studentů právě v Charitě Vsetín. Dále by se na zdravotnické škole provedla prezentace činností, které ošetrovatelská služba provádí a byla by, především studentům posledního ročníku, nabídnuta možnost dobrovolnictví, které by spočívalo ve výpomoci kvalifikovaným zdravotním sestřím. Za úspěch by bylo považováno i získání 1 dobrovolníka.

V rámci zlepšení komunikace by bylo možno provést také osobní schůzku marketingového pracovníka se zástupci Nemocnice Vsetín, potažmo Polikliniky Valašské Klobouky a ošetřujícími lékaři z obcí v územní působnosti charity s cílem prezentovat Charitu Vsetín jako poskytovatele ošetrovatelské péče.

### **Reklamní slogan**

Reklamní slogan může výstižně charakterizovat jedinečnost organizace. V tomto případě můžeme reklamní slogan označit jako motto organizace, které dosud definováno není. I když by se mohlo zdát, že jde o snadnou záležitost, není tomu tak. Do jeho formulace by měli být zapojeni všichni zaměstnanci organizace. Každý z nich by měl předložit svůj návrh. Po shromáždění všech návrhů by se provedlo jejich vyhodnocení ze strany vedení a vybral by se ten nejvhodnější. Motto by mělo být krátké, výstižné a mělo by ihned zaujmout.

Jako příklad motto lze uvést: „Společně to zvládneme“.

## 10 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZKOVÁ ANALÝZA

V této části diplomové práce bude navržený projekt marketingového řízení Charity Vsetín s důrazem na poskytování zdravotní péče klientům, podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Účelem těchto analýz je zhodnotit realizovatelnost projektu.

### 10.1 Časová analýza

V časové analýze je uveden harmonogram implementace jednotlivých kroků vedoucích k dosažení cíle projektu, tj. zavedení marketingového řízení v Charitě Vsetín. Pro přehlednost je časová náročnost realizace projektu uspořádaná do tabulek. Analýza se skládá celkem ze tří fází, z fáze přípravné, plánovací a realizační.

V přípravné fázi by mělo dojít k informování zaměstnanců Charity Vsetín o potřebě marketingového řízení, které souvisí se zavedením pozice marketingového pracovníka.

Do plánovací fáze jsou zahrnuty aktivity, které souvisí se zavedením pozice marketingového pracovníka a zahájením jeho činnosti. Za počátek lze označit realizaci přijímacího řízení na pozici marketingového pracovníka a za konec uvedení marketingového pracovníka do funkce, s čímž také souvisí zlepšení externí marketingové komunikace.

Implementace navrhovaného projektu zabere cca 7 měsíců.

V následujících tabulkách je uvedena časová náročnost jednotlivých kroků projektu. Uvedená časová náročnost je pouze orientační a vychází z časových předpokladů pro realizaci jednotlivých aktivit zavedení marketingového řízení Charity Vsetín.

Tab. 20 Časová analýza přijetí marketingového manažera – přípravná fáze

Činnost	Časová náročnost	2016				2017		
		září	říjen	listopad	prosincec	leden	únor	březen
Informování o zavedení pozice MM	2 týdny							

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 16 časově vymezuje přípravnou fázi projektu spočívající v informování o potřebě marketingového řízení spočívající v zavedení pozice marketingového pracovníka. Tato fáze projektu by měla trvat cca 14 dní v září 2016.

Tab. 21 Časová analýza přijetí marketingového manažera – plánovací fáze

Činnost	Časová náročnost	2016				2017		
		září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Vymezení pracovní náplně MM	2 týdny							
Stanovení požadavků na MM	3 týdny							
Zveřejnění inzerátu	1 měsíc							

Zdroj: (vlastní zpracování)

Tabulka 17 časově vymezuje plánovací fázi projektu zahrnující vymezení pracovní náplně marketingového manažera, stanovení požadavků na marketingového manažera a zveřejnění inzerátu na novou pracovní pozici. Tato fáze projektu by měla trvat cca 1,5 měsíce, konkrétně od 2. poloviny září do konce měsíce října 2016.

Tab. 22 Časová analýza přijetí marketingového manažera – realizační fáze

Činnost	Časová náročnost	2016				2017		
		září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen
Příprava a realizace výběrového řízení	2 měsíce							
Vytvoření technického a provozního zázemí pro MM	1 týden							
Uvedení MM do funkce a začlenění do organizační struktury	1 měsíc a kontinuálně							

Zdroj: (vlastní zpracování)



Tabulka 18 časově specifikuje realizační fázi projektu, která by měla být zahájena v listopadu 2016 a probíhat kontinuálně, stejně jako některé její činnosti, např. začlenění marketingového manažera do organizační struktury.

Následující tabulka časově určuje realizaci marketingových aktivit v rámci marketingového řízení Charity Vsetín. Těmito aktivitami jsou činnosti z oblasti externí marketingové komunikace.

Tab. 23 Časová analýza zlepšení externí marketingové komunikace

Činnost	Časová náročnost	2017						
		leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec
Informační leták a plakát	2 měsíce							
Komunikace s laickou veřejností	2 měsíce a průběžně							
Komunikace s odbornou veřejností	2 měsíce a průběžně							
Reklamní slogan	3 týdny							

Zdroj: (vlastní zpracování)

Jde o činnosti, které by se měli uskutečnit v roce 2017. Za jednorázové aktivity lze považovat vytvoření informačního letáku, plakátu a formulování reklamního sloganu. Příprava aktivit typu komunikace s laickou a odbornou veřejností by měla trvat 2 měsíce, ale jinak by měla probíhat kontinuálně.

## 10.2 Nákladová analýza

V nákladové analýze je uveden přehled nákladů, které vzniknou v souvislosti se zavedením marketingového řízení v Charitě Vsetín. Cílem této analýzy je minimalizovat náklady tak, aby bylo možno navržený projekt realizovat s co nejnižšími prostředky. Vzhledem k tomu, že k realizaci je zapotřebí vytvoření nové pracovní pozice, bude projekt poměrně finančně náročný, proto je důležité, aby měl podporu vedení organizace.

V nákladové analýze budoucí vyčísleny jednotlivé činnosti projektu, které jsou uvedeny výše v textu.

Vzniklé náklady lze dělit do dvou kategorií:

- jednorázové (počáteční),
- periodické (pravidelně se opakující).

Jednorázové náklady jsou vynaloženy pouze na počátku realizace projektu (např. vybavení kanceláře). Periodické náklady, jak už vyplývá z jejich názvu, jsou náklady, které se musí vynakládat pravidelně a souvisí s provozem a aktivitami marketingového manažera (spadají sem např. mzdové náklady na marketingového manažera).

*Tab. 24 Jednorázové náklady projektu*

Název činnosti	Náklady (Kč)
Informování o vytvoření pozice MM	0
Vymezení pracovní náplně MM	0
Stanovení požadavků na MM	0
Zveřejnění inzerátu	2 000
Příprava a realizace výběrového řízení	0
Vytvoření technického a provozního zázemí	
Notebook	16 000
Telefon	5 000
Nábytek	25 000
Vizitky	500
Úvedení pracovníka do funkce a začlenění do organizační struktury	0
Informační letáky a plát	10 000
Reklamní slogan	0
<b>Jednorázové náklady CELKEM</b>	<b>58 500</b>

Zdroj: (vlastní zpracování)

Jednorázové náklady související s vytvořením pozice marketingového manažera a s marketingovými aktivitami v oblasti externí marketingové komunikace jsou vyčísleny na

58 500 Kč. Vzhledem k tomu, že řadu činností zajistí stávající zaměstnanci organizace, případně nově přijatý manager, nedochází k většímu nárůstu jednorázových nákladů. Nutno podotknout, že jednorázové náklady lze ještě snížit, a to v případě, že by např. tisk informačních letáků a plakátů byl proveden formou sponzorského daru, v této fázi projektu však s touto variantou nelze počítat, proto je i tato položka zahrnuta do nákladové analýzy jednorázových nákladů.

*Tab. 25 Periodické náklady projektu*

Název činnosti	Náklady (Kč)
Komunikace s laickou veřejností	1 000
Komunikace s odbornou veřejností	2 000
Roční mzdové náklady na MM	168 000
<b>Periodické náklady CELKEM</b>	<b>171 000</b>

Zdroj: (vlastní zpracování)

Periodické náklady na zavedení pozice marketingového manažera a realizaci marketingových aktivit Charity Vsetín, jsou vyčísleny na 171 000 Kč. Největší položku periodických nákladů tvoří mzda marketingového manažera, která tvoří 168 000 Kč. Tyto náklady budou vynaloženy každý rok, pro rok 2016 budou přizpůsobeny délce trvání projektu (cca 4 měsíce), nicméně budou navýšeny o jednorázové náklady, tj. o částku 58 500 Kč.

### **Zdroje financování a návratnost investic**

Prostřednictvím nákladové analýzy jsou konkretizovány finanční prostředky nutné k zajištění zavedení pozice marketingového manažera a implementaci marketingového řízení do organizace Charita Vsetín. Náklady jsou členěny na náklady jednorázové související s počátečními investicemi, a periodické, které již souvisí se začleněním marketingového manažera do organizační struktury a s jeho následnými aktivitami. Nejvýznamnější položkou jednorázových i periodických nákladů jsou mzdové náklady na marketingového manažera.

Pokud bychom sečetli jednorázové i periodické náklady, dosáhneme částky 229 500 Kč. Náklady by Charita Vsetín hradila z vlastních zdrojů.

Zda začlenění pozice marketingového manažera do organizační struktury Charity Vsetín bylo dobré rozhodnutí pro potenciální příliv finančních prostředků nutných na provoz, lze hodnotit až s časovým odstupem. V důsledku přijetí marketingového manažera, i když na

zkrácený úvazek, dochází k nárůstu finančních nákladů, které by se však měly vrátit v podobě výnosů souvisejících se zvýšeným zájmem sponzorů i klientů. Vyčíslení potencionální zisk je obtížné a nelze předpokládat, že se změny projeví ihned po implementaci projektu. Organizace za každý uplynulý rok posoudí, zda náklady spojené se zavedením marketingového řízení mají tendenci se navracet např. v podobě získání nových sponzorů, dobrovolníků či klientů.

### 10.3 Riziková analýza

Riziková analýza je nezbytnou součástí každého projektu. Slouží k identifikaci rizik a k určení pravděpodobnosti jejich vzniku ještě před započítáním realizace projektu. Každý projekt sebou nese určité riziko. Na rizika, jejichž vznik je málo pravděpodobný, se většinou nepřijímají žádná opatření. Naopak u rizik s větší pravděpodobností jejich vzniku by měla být přijata opatření, která by tato rizika eliminovala. Tím, že identifikujeme rizika ještě před samotným zahájením realizace projektu, vytvoříme i určitou prevenci jejich vzniku.

Tab. 26 Riziková analýza marketingového řízení

Riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost vzniku rizika	Rizikový faktor
Nedostatečné pochopení potřeby MM ze strany zaměstnanců	střední	střední	B
Chybně stanovené požadavky a pracovní náplň MM	střední	střední	B
Nevhodný výběr MM	vysoký	střední	A
Nenavázání spolupráce MM s ostatními zaměstnanci	vysoký	střední	A
Nenaplnění očekávání od MM	střední	střední	B
Nedostatek finančních prostředků	vysoký	střední	A
Nedodržení časového plánu	nízký	nízká	C

Zdroj: (vlastní zpracování)

V tabulce jsou určena předpokládaná rizika související s implementací marketingového řízení a s realizací navržených marketingových aktivit. U každého stanoveného rizika je pomocí třístupňové škály (nízký, střední, vysoký) přiřazen stupeň rizika a pravděpodobnost jeho vzniku. V dalším textu jsou uvedena opatření vedoucí k eliminaci rizik zařazených v rizikovém faktoru A a B.

### **Opatření eliminující specifikovaná rizika**

#### **Rizikový faktor A**

Rizikům, která jsou zařazena v rizikovém faktoru A by měla organizace věnovat největší pozornost.

1. Nevhodný výběr MM – k eliminaci tohoto rizika je nezbytné, aby vedení organizace, potažmo personální oddělení, získali dostatek informací o tom, co by měl marketingový manager znát vzhledem k požadované náplni práce, a aby byli důslední při výběru uchazečů do výběrového řízení.
2. Nenavázání spolupráce MM s ostatními zaměstnanci – v tomto případě je důležitý přístup vedení organizace k dostatečnému a vhodnému informování svých podřízených zaměstnanců o zamýšlené spolupráci s marketingovým managerem. Marketingového managera může vedení po třech měsících od nástupu vyzvat k vyhodnocení efektivity výměny informací a spolupráce s ostatními zaměstnanci.
3. Nedostatek finančních prostředků – k tomuto může dojít např. chybnou kalkulací jednotlivých aktivit a podcenění množství potřebných financí k realizaci projektu. Je důležité, aby organizace vyčlenila dostatečné množství finančních prostředků a v rámci očekávání návratnosti investice zvolila patřičný časový úsek. Největší finanční zátěž bude pro organizaci mzda marketingového managera, i s tímto musí organizace počítat.

#### **Rizikový faktor B**

1. Nedostatečné pochopení potřeby MM ze strany zaměstnanců – i v tomto případě je kladen důraz zejména na systematické a srozumitelné informování zaměstnanců o zamýšleném kroku zavedení pozice marketingového managera. Každý zaměstnanec by měl pochopit potřebu tohoto kroku a pozitiva plynoucí z tohoto rozhodnutí pro celou organizaci. Vedení by mělo dát prostor pro otázky všem zaměstnancům a co nejlépe jim odpovědět.

2. Chybně stanovené požadavky a pracovní náplň MM – vedení organizace by nemělo podcenit přípravu požadavků na uchazeče o pozici marketingového manažera. Opět je na místě, aby si vedení opatřilo dostatek informací o tom, jak správně stanovit profesní požadavky a náplň práce MM.
3. Nenaplnění očekávání od MM – v rámci eliminace tohoto rizika by se v průběhu celé realizace marketingových aktivit vedených marketingovým manažerem, měla provádět kontrolní činnost ze strany vedení. Díky tomu lze předejít eventuálním neúspěšným aktivitám a naopak podpořit nadějnější marketingové činnosti.

V následující tabulce jsou specifikována rizika marketingových aktivit vedoucích ke zlepšení externí komunikace Charity Vsetín. Opatření k eliminaci rizika jsou opět uvedeny u rizikových faktorů A a B.

*Tab. 27 Riziková analýza externí marketingové komunikace*

<b>Riziko</b>	<b>Stupeň rizika</b>	<b>Pravděpodobnost vzniku rizika</b>	<b>Rizikový faktor</b>
Nevydařený informační leták a plakát	střední	střední	B
Neefektivní komunikace s laickou veřejností	vysoký	střední	A
Neúspěšná komunikace s odbornou veřejností	vysoký	vysoká	A
Nevhodný reklamní slogan	nízký	nízká	C

Zdroj: (vlastní zpracování)

### **Opatření eliminující specifikovaná rizika**

#### **Rizikový faktor A**

1. Neefektivní komunikace s laickou veřejností – k eliminaci tohoto rizika je důležité po každé proběhlé akci získat zpětnou vazbu zúčastněných, zda akce splnila jejich očekávání, či naopak, případně jaké jiné aktivity nebo témata přednášek by uvítali.
2. Neúspěšná komunikace s odbornou veřejností – důležité je v komunikaci se snažit přizpůsobit osloveným odborníkům, a to jak časově, tak v podmínkách setkání.

Vhodné je stručně je předem informovat o předmětu schůzky a o předběžné délce jednání.

### **Rizikový faktor B**

1. Nevydařený informační leták a plakát – po předběžném vyhotovení návrhu požádat zaměstnance o případnou kritiku a návrh úprav tak, aby vytvoření leták, či plakát byl zajímavý a dokázal připoutat pozornost potenciálních klientů, sponzorů, dobrovolníků, apod. Dalším opatřením, které by se v tomto případě dalo využít je oslovení odborníka, který by vytvořil poutavou grafiku.

## 11 KONTROLA MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Součástí každého projektu by měla být také kontrola, která vyhodnotí jednotlivé dílčí strategie projektu. Prostřednictvím kontroly bychom měli zjistit účinnost implementace marketingového řízení do řízení Charity Vsetín. Pro tyto účely lze stanovit kontrolu na třech úrovních: předběžnou, průběžnou a následnou.

### Předběžná kontrola

**Zahrnuje: posouzení realizovatelnosti projektu marketingového řízení.**

Na této kontrole by se mělo podílet především vedení Charity Vsetín, které se vyjádří k možnosti zavedení pozice marketingového manažera zabývajícího se marketingovým řízením a marketingovými aktivitami organizace. Vedení by mělo spolupracovat také s ekonomickým úsekem, který se zná finanční možnosti pro zajištění této pozice a s personalistou, který bude mít na starosti administrativu spojenou se zavedením nového pracovního místa v organizaci. Za splnění cíle předběžné kontroly je zodpovědná ředitelka Charity Vsetín

### Průběžná kontrola

**Zahrnuje: sledování vývoje marketingového řízení a prováděných marketingových aktivit, včetně dodržování finančního a časového plánu.**

Z charakteru projektu je zřejmé, že se jedná o dlouhodobý proces, který je potřeba sledovat, hodnotit jeho průběh a vyhodnocovat, jestli jsou zvolené marketingové aktivity efektivní a funkční. Tato kontrola by měla probíhat jak ze strany marketingového manažera, který by sledoval průběh marketingových aktivit, tak ze strany vedení organizace, které by kontrolovalo činnost marketingového manažera. Průběžná kontrola by měla probíhat každé čtvrtletí, aby se případné nedostatky odhalily včas a odstranily se.

V rámci této kontroly se sleduje zda:

- došlo ke správnému začlenění marketingového manažera do organizační struktury, tzn., jestli byla navázána spolupráce s vedoucími jednotlivých oddělení,
- dochází k naplňování jednotlivých marketingových aktivit (tj. tvorba propagačních materiálů, komunikace s laickou i odbornou veřejností, stanovení reklamního sloganu),
- navržené marketingové aktivity mají pozitivní výsledky v podobě zvýšeného zájmu klientů, sponzorů, či zda mají o činnost v ošetrovatelské péči zájem dobrovolníci.



V této fázi kontroly je vymezen prostor pro podněty a připomínky, které vzejdou ze strany zaměstnanců, dobrovolníků, klientů i ostatních zainteresovaných osob. Do marketingového řízení mohou být začleněny další marketingové aktivity, které by vedly k naplnění stanovených cílů.

### **Následná kontrola**

#### **Zahrnuje: splnění vytyčených marketingových cílů.**

Na konci každého roku by měl marketingový manager vyhodnotit průběh své dosavadní činnosti v oblasti marketingového řízení a marketingových aktivit. Při hodnocení by neměla být opomenuta spolupráce s ostatními pracovníky organizace, a to především s vedoucími jednotlivých oddělení. Závěry zjištěné při této kontrole by měly být předloženy vedení Charity Vsetín, které je vyhodnotí a případně navrhne změny v dosavadní činnosti.

## **11.1 Shrnutí projektové části**

Na podkladě provedených analýz uvedených v analytické části diplomové práce, byl vytvořen projekt marketingového řízení Charity Vsetín, který je zaměřený na přijetí pracovníka do pozice marketingového manažera. Na počátku tvorby projektu bylo definováno poslání a vize Charity Vsetín. Dále byly vytyčeny marketingové cíle a vytvořeny akční plány k dosažení těchto cílů. Plány k dosažení vytyčených cílů byly následně podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze. V časové analýze je uvedena doba realizace implementace jednotlivých kroků vedoucích k dosažení cílů projektu. Nákladová analýza zobrazuje přehled nákladů vzniklých v souvislosti se zavedením marketingového řízení. V rizikové analýze jsou zahrnuta rizika, ke kterým může dojít při realizaci projektu. V závěru projektové části práce jsou navrženy kontrolní kroky marketingového řízení, které probíhají na třech úrovních, a to jako kontrola předběžná, průběžná a následná.

Lze konstatovat, že vytvořený projekt by měl být pro Charitu Vsetín přínosem. Ke klíčovým návrhům lze zařadit:

- Vytvoření pracovní pozice marketingového pracovníka.
- Zlepšení externí marketingové komunikace.
- Propagace ošetrovatelské služby na základě zvýšené informovanosti veřejnosti o činnostech Charity Vsetín.
- Vytvoření nových komunikačních kanálů s odbornou i laickou veřejností.

## ZÁVĚR

Podstatou a hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt marketingového řízení Charity Vsetín se zaměřením na poskytování zdravotní péče klientům. Jeho úkolem byla implementace marketingového řízení do řízení organizace, díky němuž by mělo být dosaženo dvou definovaných marketingových cílů v podobě zvýšení počtu sponzorů a získání dobrovolníků pro ošetrovatelskou službu a zlepšení image ošetrovatelské služby před veřejností.

Práce byla rozdělena do dvou základních celků, na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části práce byla z dostupných literárních zdrojů zpracována témata týkající se oblasti problematiky péče o zdraví, zdravotnictví a neziskových organizací, marketingu, marketingového řízení neziskových organizací a fundraisingu.

Praktická část práce se zabývala představením Charity Vsetín a rozbořem prostředí, ve kterém organizace v současné době funguje. Byla použita PEST analýza, Porterův model konkurenčních sil, rozbor současné situace marketingového řízení a marketingového mixu Charity Vsetín a SWOT analýza. Praktická část pokračovala navržením projektu marketingového řízení.

Cíl práce, kterým bylo vypracování využitelného projektu marketingového řízení Charity Vsetín, byl splněn. Navržený projekt marketingového řízení by měl být přínosem pro řízení Charity Vsetín, protože vychází ze skutečností zjištěných v rámci provedené marketingové situační analýzy organizace a jeho cílem bylo navrhnout aktivity, které by byly v podmínkách této neziskové organizace realizovatelné, a které by podporovali její snahy o poskytování kvalitních služeb klientům.

V případě, že organizace přistoupí k realizaci projektu a projekt naplní její očekávání, lze části projektu rozpracovat a některé aktivity rozšířit i do okolních obcí. Rovněž tak výsledky provedených analýz může vedení Charity Vsetín využít při dalších aktivitách a jejich závěry mohou být předneseny zaměstnancům organizace. V případě zájmu lze projekt ihned implementovat do praxe, nebo jednotlivé části projektu mohou sloužit jako inspirace pro vedení organizace. Diplomovou práci mohou jako předlohu využít také jiná zařízení podobného typu, která se zamýšlí nad vylepšení úrovně svého marketingu.

Implementace projektu je plánována do poloviny roku 2017. Přínosem by mělo být zvýšení povědomí o poskytovaných službách Charity Vsetín, především o těch ošetrovatelských.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BAČUVČÍK, Radim, 2006. *Marketing neziskového sektoru*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta multimediálních komunikací, 155 s. ISBN 8073184362.

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

BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 110 s. ISBN 978-80-905247-7-4.

BARTÁK, Miroslav, 2010. *Ekonomika zdraví: sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 223 s. ISBN 978-80-7357-503-8.

BARTÁK, Miroslav, 2012. *Mezinárodní srovnávání zdravotnických systémů*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 335 s. ISBN 978-80-7357-984-5.

BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ. *Marketing ve zdravotnictví*. 2., přepracované vyd. v Praze: České vysoké učení technické, 112 s. ISBN 978-80-01-05413-0.

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 110 s. ISBN 978-80-245-1293-8.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

BURNETT, John, 2007. *Nonprofit marketing: Best practises*. X edition. New Jersey: John Wiley and Sons, 336 p. ISBN 978-0471-79189-8.

DOLANSKÝ, Hynek, 2008. *Ekonomika zdravotnických a sociálních služeb*. Vyd. 1. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav ošetrovatelství, 133 s. ISBN 978-80-7248-482-9.

HOLČÍK, Jan, Pavlína KAŇOVÁ a Lukáš PRUDIL, 2015. *Systém péče o zdraví a zdravotnictví: východiska, základní pojmy a perspektivy*. Vydání druhé upravené. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 115 s. ISBN 978-80-7013-575-4.

CHALUPA, Radek, 2012. *Efektivní krizová komunikace: pro všechny manažery a PR specialisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 169 s. ISBN 978-80-247-4234-2.

CHERNEV, Alexander, 2009. *Strategic marketing management*. 5th edition. Chicago, IL: Brightstar Media, 283 p. ISBN 9825126-3-0

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozšířené vyd. Praha: Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JAROŠOVÁ, Darja, 2008. *Organizace a řízení ve zdravotnictví*. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 107 s. ISBN 978-80-7368-605-5.
- KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- KUZNÍKOVÁ, Iva, 2011. *Sociální práce ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 212 s. ISBN 978-80-247-3676-1.
- NOVOTNÝ, Jiří, Martin LUKEŠ a kolektiv, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované služby*. 1. vyd. Praha: Grada, 183 s. ISBN 978-80-247-4819-1.
- STAŇKOVÁ, Pavla, 2013a. *Marketing zdravotnictví*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 105 s. ISBN 978-80-86062-84-6.
- STAŇKOVÁ, Pavla, 2013b. *Marketingové řízení nemocnic*. 1. vyd. Žilina: Georg, 208 s. ISBN 978-80-89401-64-2.
- ŠATERA, Karel, 2012. *Zdravotní pojištění a ekonomika*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 125 s. ISBN 978-80-7454-135-3.
- 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.
- VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.
- VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 157 s. ISBN 978-80-247-5477-2.
- ZLÁMAL, Jaroslav a Jana BELLOVÁ, 2013. *Ekonomika zdravotnictví*. Vyd. 2., upr. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů, 249 s. ISBN 978-80-7013-551-8.
- ZLÁMAL, Jaroslav, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně, 150 s. ISBN 80-7013-441-0.

**ELEKTRONICKÉ ZDROJE**

ARCIDIECÉZNÍ CHARITA OLOMOUC (ACHO). *O nás* [online]. © 2016 Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.acho.charita.cz/charity-v-ao/>

ČESKO, 1993. Zákon č. 1/1993 Sb. ze dne. 16. 12. 1992 Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online] [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Zlínského kraje – 2015* [online]. Praha: Český statistický úřad, © 2015 [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/grafy-5gwy2lcv2o>

CHARITA ČESKÉ REPUBLIKY. *O charitě* [online]. © 2016a Charita České republiky [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/res/data/020/002269.pdf>

CHARITA ČESKÉ REPUBLIKY. *Organizační struktura* [online]. © 2016b Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/o-charite/organizacni-struktura/>

CHARITA ČESKÉ REPUBLIKY. *Stanovy Charity České republiky* [online]. © 2016c Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/res/data/014/001598.pdf>

CHARITA VSETÍN. *O nás* [online]. © 2016a Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.vsetin.charita.cz/O-nas/>

CHARITA VSETÍN. *Organizační struktura* [online]. © 2016b Charita České republiky [cit. 2016-03-05]. Dostupné z: <http://www.vsetin.charita.cz/res/data/008/001016.pdf>

CHARITA VSETÍN. *Výroční zpráva 2012* [online]. © 2016c Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.vsetin.charita.cz/dokumeny-ke-stazeni/vyrocnizpravy-charity-vsetin/>

CHARITA VSETÍN. *Výroční zpráva 2014* [online]. © 2016d Charita České republiky [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.vsetin.charita.cz/res/data/006/000798.pdf?seek=1433443204>

NEZISKOVKY.CZ. *O neziskových organizacích* [online]. Neziskovky.cz [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)

ÚZIS ČR. Rychlé informace, 2015a. *Vybrané ukazatele ekonomiky zdravotnictví v mezinárodním srovnání* [online]. © 2010 – 2016 ÚZIS ČR [cit. 2016-02-29]. Dostupné z:

<http://www.uzis.cz/rychle-informace/vybrane-ukazatele-ekonomiky-zdravotnictvi-mezinarodnim-srovnani-7>

ÚZIS ČR. Rychlé informace, 2015b. *Výdaje na zdravotnictví 2010 – 2014* [online]. © 2010 – 2016 ÚZIS ČR [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/rychle-informace/vydaje-na-zdravotnictvi-2010-2014>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

PEST	Analýza politicko-právního, ekonomického, sociálního, technologického prostředí
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats)
ČR	Česká republika
kol.	Kolektiv
ROH	Revoluční odborové hnutí
Sb.	Sbírka
a.s.	Akciová společnost
SMART	Označení marketingových cílů (Specific, Achievalble, Realistic, Time-Specific)
4P	Koncepce marketingového mixu (produkt, price, promotion, place)
PR	Public Relations
EU	Evropská unie
ACHO	Arcidiecézní charita Olomouc
čl.	Článek
ÚZIS	Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR
HDP	Hrubý domácí produkt
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
ZK	Zlínský kraj
ČSÚ	Český statistický úřad
ČCE	Českobratrská církev evangelická
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MUDr.	Doktor medicíny
MM	Marketingový manager

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Územní působnost Charity Vsetín .....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 2 Schéma – poslání, vize, cíle, strategie a akční plány na období 2016 – 2019 .....</i>	<i>77</i>
<i>Obr. 3 Logo Charity České republiky .....</i>	<i>88</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Analýza makroprostředí .....</i>	49
<i>Tab. 2 Nejdůležitější legislativa .....</i>	50
<i>Tab. 3 Přehled celkových výdajů na zdravotnictví v letech 2010 – 2014 (mil. Kč).....</i>	52
<i>Tab. 4 Výše HDP ČR v letech 2010 - 2014.....</i>	53
<i>Tab. 5 Riziko vstupu potenciálních konkurentů .....</i>	58
<i>Tab. 6 Rivalita mezi stávajícími konkurenty .....</i>	58
<i>Tab. 7 Porovnání Charity Vsetín s konkurenty.....</i>	59
<i>Tab. 8 Smluvní síla dodavatelů .....</i>	60
<i>Tab. 9 Smluvní síla kupujících .....</i>	61
<i>Tab. 10 Počet ošetřených v roce 2014 .....</i>	61
<i>Tab. 11 Nejčastější výkony v roce 2014.....</i>	62
<i>Tab. 12 Hrozba substitutů.....</i>	62
<i>Tab. 13 Celkové hospodaření Charity Vsetín 2013 - 2014.....</i>	64
<i>Tab. 14 Hospodaření a financování charitní ošetrovatelské služby 2013 - 2014.....</i>	66
<i>Tab. 15 SWOT analýza .....</i>	73
<i>Tab. 16 Metoda SMART u cíle I .....</i>	79
<i>Tab. 17 Metoda SMART u cíle II .....</i>	80
<i>Tab. 18 Zavedení pozice marketingového manažera .....</i>	82
<i>Tab. 19 Akční plán pro zlepšení marketingové komunikace s veřejností .....</i>	87
<i>Tab. 20 Časová analýza přijetí marketingového manažera – přípravná fáze.....</i>	91
<i>Tab. 21 Časová analýza přijetí marketingového manažera – plánovací fáze.....</i>	92
<i>Tab. 22 Časová analýza přijetí marketingového manažera – realizační fáze.....</i>	92
<i>Tab. 23 Časová analýza zlepšení externí marketingové komunikace .....</i>	93
<i>Tab. 24 Jednorázové náklady projektu .....</i>	94
<i>Tab. 25 Periodické náklady projektu .....</i>	95
<i>Tab. 26 Riziková analýza marketingového řízení .....</i>	96
<i>Tab. 27 Riziková analýza externí marketingové komunikace .....</i>	98

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1 Vývoj výdajů na zdravotnictví ve vybraných zemích OECD</i> .....	53
<i>Graf 2 Podíl nezaměstnaných osob ve ZK</i> .....	54
<i>Graf 3 Věkové složení obyvatelstva ZK 2004 - 2014</i> .....	55
<i>Graf 4 Index stáří a průměrný věk obyvatel ve ZK</i> .....	56

## SEZNAM PŘÍLOH

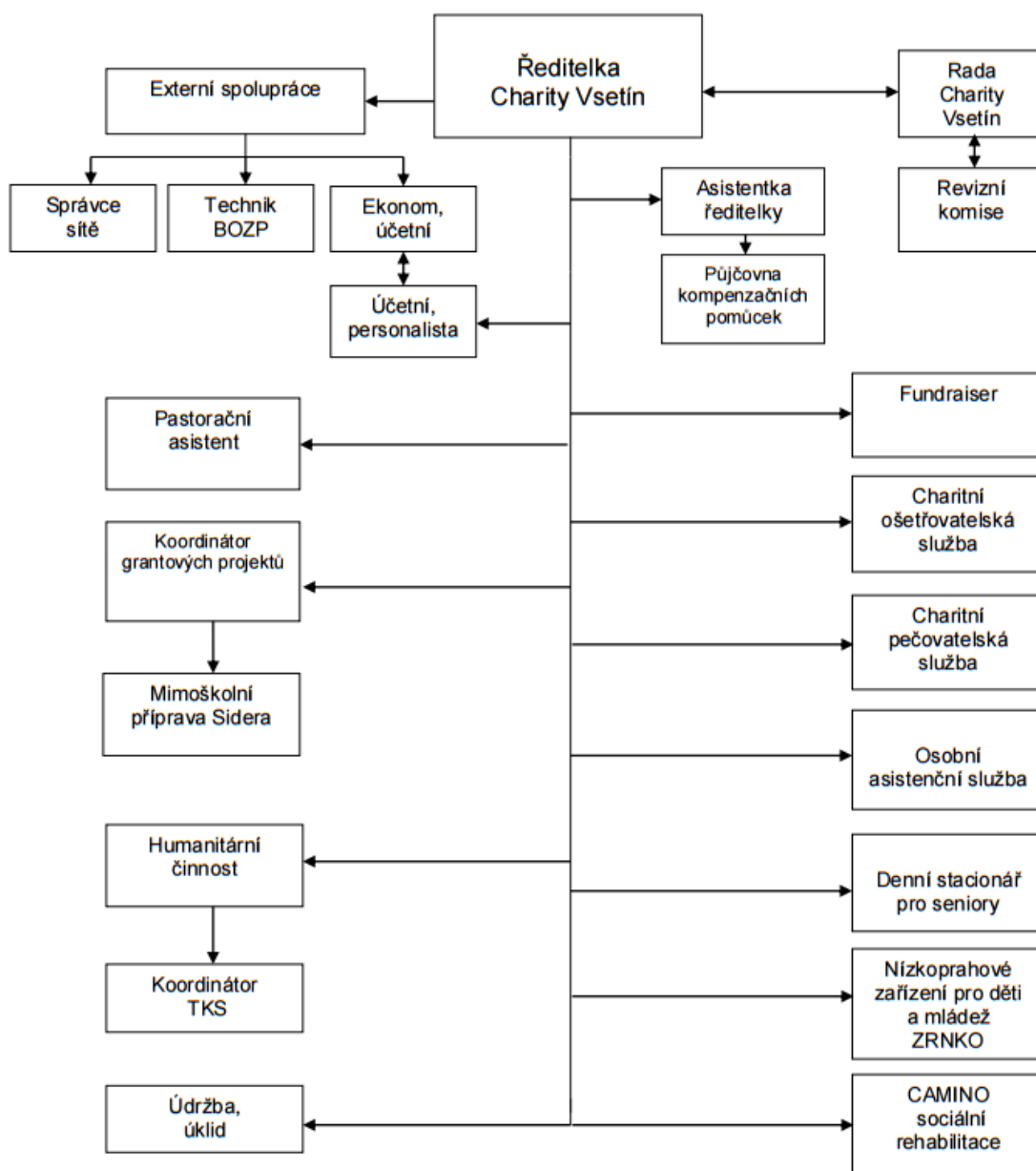
Příloha I – Schéma organizační struktury Charity Vsetín

Příloha II – Informační leták pečovatelské služby

Příloha III – Ceník inzertního zpravodaje ANNA

# PŘÍLOHA P I: SCHÉMA ORGANIZAČNÍ STRUKTURY CHARITY VSETÍN

## ORGANIZAČNÍ STUKTURA CHARITY VSETÍN 2015



Zdroj: (Charita Vsetín, © 2016b)

# PŘÍLOHA P II: INFORMAČNÍ LETÁK PEČOVATELSKÉ SLUŽBY

## Území působnosti

Město Vsetín a přilehlé obce - Janová, Bystřička, Francova Lhota, Horní Lideč, Hošťálková, Jablůnka, Kateřinice, Lačnov, Leskovec, Lhota u Vsetína, Lidečko, Liptál, Lužná, Mikulůvka, Oznice, Pozdřechov, Prlov, Pržno, Ratiboř, Růžďka, Seninka, Střelná, Ústí, Valašská Polanka, Valašská Senice.



## KONTAKTY

**Charitní pečovatelská služba**  
Pod Žamboškou 253, Vsetín

**Telefon: 571 420 677**  
**Vedoucí služby: 739 124 847**  
**Sociální pracovnice: 733 283 841**  
**E-mail:**

[pavlina.zazova@vsetin.charita.cz](mailto:pavlina.zazova@vsetin.charita.cz)  
[www.vsetin.caritas.cz](http://www.vsetin.caritas.cz)

Charitní pečovatelskou službu  
finančně podporují:

- Zlínský kraj,
- město Vsetín,
- další nepostradatelní dárci.



**Bankovní spojení:**  
**563344851/0100**  
**KB Vsetín**



## CHARITNÍ PEČOVATELSKÁ SLUŽBA



## CHARITA VSETÍN

### Poslání pečovatelské služby

Nabízí pomoc a podporu lidem, kteří se z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení neobejdou bez pomoci druhé osoby.

Služba je poskytována v domácím prostředí, ve vymezeném čase, s ohledem na soběstačnost uživatelů a možnosti služby.

S jejím přispěním si mohou tito lidé zachovat svůj způsob života, případně alespoň oddálit nebo zkrátit pobyt v nemocnici, domovech pro seniory či jiných zařízeních.

### Cílová skupina

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

### Věková struktura cílové skupiny

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

### Cíle pečovatelské služby

- Uživatel i přes svá zdravotní a sociální omezení prožívá důstojný život v domácím prostředí.
- Zkrácení či oddálení pobytu uživatele v nemocničním nebo jiném zařízení pobytového typu.
- Pečující osoby informované o možnostech dostupné podpory.



### Kapacita služby

- V jeden okamžik jsme schopni zajistit péči pro 12 uživatelů.

### Pečovatelská služba nabízí tyto základní činnosti:

- pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
- pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu
- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy
- pomoc při zajištění chodu domácnosti;
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím

### Výše úhrady

Výše úhrady za hodinu poskytnuté služby činí 130,- Kč.

### Zásady služby

- důvěra, diskretnost
- odbornost
- individuální přístup
- podpora vlastní aktivity uživatelů
- empatie
- komunikace
- podpora duchovních potřeb
- spolupráce s pečujícími osobami

## **Příloha P III: CENÍK INZERTNÍHO ZPRAVODAJE ANNA**

### **ŘÁDKOVÁ INZERCE komerční (lze do 600 úhozů)**

#### **1. inzerát - základní cena**

	<b>bez daně</b>	<b>DPH</b>	<b>s daní</b>
<b>30 úh.</b>	70,25	14,75	85,00
<b>60 úh.</b>	140,50	29,50	170,00
<b>90 úh.</b>	210,74	44,26	255,00
<b>120 úh.</b>	280,99	59,01	340,00
<b>150 úh.</b>	351,24	73,76	425,00
<b>180 úh.</b>	421,49	88,51	510,00
<b>210 úh.</b>	491,74	103,26	595,00
<b>240 úh.</b>	561,98	118,02	680,00
<b>270 úh.</b>	632,23	132,77	765,00
<b>300 úh.</b>	702,48	147,52	850,00