

Marketingová strategie neziskové organizace působící v oblasti seniorů

Bc. Denisa Ratajová

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Denisa Ratajová**
Osobní číslo: **K13292**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingová strategie neziskové organizace působící v oblasti seniorů**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska související s tématem práce charakterizujte prvky teorie marketingových komunikací, marketingu neziskových organizací.
2. Formulujte cíle, metody práce a stanovte výzkumné otázky na základě teoretických poznatků.
3. Analyzujte současnou marketingovou strategii dané neziskové organizace a konkurence sběrem primárních dat formou kvalitativního výzkumu.
4. Na základě výsledků výzkumu navrhněte marketingovou strategii dané organizace.
5. Závěrem zhodnoťte přínosy navrhovaného řešení, označte případná rizika v realizaci navrhovaných postupů, zodpovězte výzkumné otázky a stanovené cíle práce.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tisková**

Seznam odborné literatury:

KOTLER, Philip. **Marketing management**. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

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

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

VAŠTIKOVÁ, Miroslava. **Marketing služeb: efektivně a moderně**. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

KOZEL, Roman. **Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti**. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:


24. dubna 2015

dne

doc. MgA. Jana Janíková, ARI.D.



Mgr. Ing. Olga Jurášková, Ph.D.



Fakultetka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně

23.3.2015



Jitka Štichová
jméno, příjmení, podpis

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

²⁾ Vysoké školy nevydávěbně zveřejňují disertační, doktorovské, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba včetně posudků společní a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací. Hlavní úpravou Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy

³⁾ Disertační, doktorovské, bakalářské a rigorózní práce kolektivně uchazečem k obhajobě musí být (až nejvýše pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracovního ústavu školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořídit na své náklady výtisk, opisu nebo rozmnožování

⁴⁾ Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby

⁵⁾ 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, § 28 odst. 3

⁶⁾ Do práva autorského také nezahrnuje školské nebo školní dílo vyučovací zařazené, sňato a vloženo do učebny příměru nebo nepříměru hospodářského nebo uměleckého prostředků a výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vyučovacímu zařízení (školské dílo)

⁷⁾ 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, § 47 Závazek díla

⁸⁾ Škola nebo školské či vyučovací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 28 odst. 3). Copak a autor školního díla užití svých děl bez věcného důvodu, mohou se tyto osoby stanovat nakladatel chybného přepisu jeho díla v tisku. Ustanovení § 28 odst. 3 zůstává nedotčeno

⁹⁾ Není-li jednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s učitelskými zájmy školy nebo školského či vyučovacího zařízení

¹⁰⁾ Škola nebo školské či vyučovací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jin autor školního díla a výtisku jin osoběného v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence zůstal odhadce 2 přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přičemž se přitomná i výši výtisku dosaženého školou nebo školským či vyučovacího zařízením a užití školního díla podle odstavce 1

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navržení efektivní marketingové strategie nestátní neziskové organizace Domov Sue Ryder. V teoretické části je popsán neziskový sektor nejprve obecně, a posléze i složky, které jsou využívány při strategickém plánování. Praktická část je vyhrazena postavení organizace v rámci konkurence v dané oblasti, analýze komunikace služby, jež poskytuje. Díky kvalitativnímu výzkumu a jeho výsledkům je pak v projektové části navržena marketingová strategie Domova Sue Ryder týkající se prezentace činnosti organizace. Zároveň je zde popsán projekt na podporu poradenské činnosti a posléze návrh cenové strategie za pobytovou službu

Klíčová slova: nestátní nezisková organizace, neziskový sektor, marketing neziskových organizací, fundraising, marketingová strategie, mystery shopping, benefiční akce, komunikace

ABSTRACT

The aim of this diploma dissertation is to devise an effective marketing strategy for the non-governmental and not-for-profit organisation Sue Ryder Care. The theoretical part focusses first on the not-for-profit sector in general, and then on the factors underpinning strategic planning. The practical part concentrates on the position of the organisation in the competitive sector, and on analysis of the communication of the services it provides. On the basis of the findings of qualitative research, the project proposes a marketing strategy for the presentation of Sue Ryder Care. This part also describes a project for financing consultancy and, finally, outlines a pricing strategy for residential services.

Keywords: non-governmental, not-for-profit organisations, not-for-profit sector, marketing of not-for-profit organisations, fundraising, marketing strategy, mystery shopping, fundraising activities, communication

Ráda bych touto cestou poděkovala za cenné připomínky a vedení diplomové práce Ing. Mgr. Radimu Bačuvčíkovi, PhD. Rovněž děkuji kolegům z Domova Sue Ryder za trpělivost a čas věnovaný mé práci.

Velký dík patří mým dětem a manželovi za jejich bezvýhradnou podporu po celou dobu mého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

„Stárí se nás týká dřív, než sami zestárneme.“

Poslání Domova Sue Ryder

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	12
1.1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU	12
1.2 TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
1.3 OBORY PŮSOBNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	13
1.4 HISTORIE NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČR.....	14
1.5 SOUČASNÁ SITUACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	14
1.6 NEZISKOVÉ ORGANIZACE V OBLASTI PÉČE O SENIORY.....	16
1.7 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	17
2 MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	19
2.1 DEFINICE MARKETINGU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	19
2.2 SPECIFIKA MARKETINGU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	20
2.3 STRATEGIE A MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ.....	20
2.4 MARKETINGOVÝ MIX V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH.....	21
2.4.1 Produkt	21
2.4.2 Cena.....	22
2.4.3 Místo a distribuce	22
2.4.4 Propagace	23
2.5 MARKETING SLUŽEB	23
2.6 MARKETINGOVÝ PLÁN	23
3 PROPAGACE A KOMUNIKACE V NEZISKOVÉM SEKTORU	24
3.1 PUBLIC RELATIONS.....	25
4 FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI	27
4.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	27
4.2 METODY FUNDRAISINGU	27
4.3 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ.....	28
5 PROBLÉMY, NOVÉ ZDROJE A PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ NNO V ČR	29
5.1 HLAVNÍ PROBLÉMY A JEJICH MOŽNÁ ŘEŠENÍ	29
5.2 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ	30
6 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO	31
6.1 CÍL PRÁCE	31
6.2 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
7 DOMOV SUE RYDER	34

7.1	CHARAKTERISTIKA.....	34
7.2	HISTORIE ORGANIZACE	34
7.3	LADY SUE RYDER	35
7.4	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	36
7.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
7.6	POSLÁNÍ DOMOVA SUE RYDER	36
7.7	VIZE DOMOVA SUE RYDER	37
7.8	HODNOTY DOMOVA SUE RYDER.....	37
7.9	KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE ORGANIZACE.....	38
7.10	SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ ORGANIZACE.....	39
7.11	FINANCOVÁNÍ PROVOZU DOMOVA SUE RYDER.....	40
8	METODY PRÁCE	41
8.1	MYSTERY SHOPPING.....	41
8.2	SWOT ANALÝZA	42
8.3	ANALÝZA KONKURENCE	42
9	MYSTERY SHOPPING	44
9.1	VÝCHODISKA PRO VÝZKUM.....	44
9.2	BENCHMARKING	45
9.3	SCÉNÁŘ MYSTERY SHOPPINGU	46
9.4	PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU	46
9.4.1	Výchozí situace-konkrétní případ	46
9.4.2	Jednotlivé faktory, které návštěva zařízení zjišťovala:	46
9.5	PARAMETRY K POSOUZENÍ NABÍZENÝCH SLUŽEB	47
9.6	VÝSLEDKY MYSTERY SHOPPINGU VE SROVNÁVANÝCH ZAŘÍZENÍCH.....	49
9.6.1	Domov Seniorů Vysočany, s.r.o.	50
9.6.2	Dům seniorů Michle, s.r.o.....	54
9.6.3	CentrIn Unhošť, s.r.o.....	57
9.6.4	Domov pro seniory Vršovický zámeček, příspěvková organizace	59
9.6.5	Alma mater, o.p.s.	61
9.7	ZÁVĚR VYPLÝVAJÍCÍ Z MYSTERY SHOPPINGU	62
10	SWOT ANALÝZA DOMOVA SUE RYDER.....	64
11	ANALÝZA A VYHODNOCENÍ STAKEHOLDERS DOMOVA SUE RYDER.....	66
11.1.1	Stakeholders Domova Sue Ryder.....	66
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	71
12	NOVÁ STRATEGIE DOMOVA SUE RYDER	72
12.1	STRATEGICKÉ SMĚŘOVÁNÍ ORGANIZACE.....	72
12.2	STRATEGICKÉ CÍLE ORGANIZACE.....	73
12.3	NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MIXU	74
12.4	MÉDIA A ROZPOČET.....	76
12.5	NÁVRH BENEFIČNÍ AKCE V RÁMCI OSVĚTOVÉ KAMPANĚ.....	78
12.5.1	Večerní špacír.....	78

12.6	ANALÝZA RIZIK.....	82
13	NÁVRH CENOVÉ STRATEGIE SOCIÁLNÍ SLUŽBY	84
13.1	NÁVRH KOMUNIKACE NOVÝCH CEN	84
ZÁVĚR	85
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	86
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	89
SEZNAM OBRÁZKŮ	90
SEZNAM TABULEK.....	91
SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Neziskové organizace jsou nedílnou součástí naší společnosti. Často se věnují tématům, která jsou upozaděná, neatraktivní či opomíjená. Jednou z takovýchto oblastí je i téma stáří. Všichni přijímáme jako holý fakt, že (v ideálním případě) zestárneme. Nicméně není to etapa života, na kterou se lze bez výhrad těšit. Přicházejí nemoci a další omezení, která seniorovi často nedovolují, aby mohl žít plnohodnotně aktivní život nebo dokonce, aby se mohl sám o sebe postarat. Mladší generace si obtížnost stáří nejčastěji uvědomí až ve chvíli, kdy začne pečovat o své blízké. Jsou pak nuceni zjistit, jaké jsou možnosti péče, co vše mohou využít pro to, aby jejich babička nebo dědeček zůstali co nejdéle v domácím prostředí, nebo kde získají informace o sociálních dávkách. To vše jsou dostupné informace, nicméně v roztržitěné formě. Nalézt ucelený informační servis případně spojený s poradenstvím je velmi obtížné.

Tato diplomová práce je věnována neziskové organizaci Domov Sue Ryder. Sídlí v Praze, kde také poskytuje poradenství, osobní asistenci a pobytovou službu. V rámci neziskového sektoru byl Domov již od počátku výjimečný svým přístupem. Rozhodnutí, komu nabídnout péči a vše s tím související, bylo dáno tím, v jakém stavu byly podobná zařízení v České republice v době jeho vzniku. Od roku 1998 poskytuje tedy své služby „křehkým“ seniorům - těm, kteří jsou odkázáni na pomoc druhých a chtějí prožít závěr svého života co nejlépe.

V první části si přibližujeme obecnou charakteristiku neziskového sektoru, přičemž větší prostor je věnován fundraisingu a financování neziskových organizací. Jedná se o témata, která rezonují napříč celým neziskovým sektorem. Úskalí vícezdrojového financování, výchova k dárcovství a snaha o osvětu jsou primárními tématy i pro Domov Sue Ryder.

Organizaci samotnou charakterizujeme v druhé části diplomové práce. Také díky mystery shoppingu lépe umístíme toto zařízení mezi stávající konkurenci. SWOT analýza nám nabízí lepší vhled do fungování organizace a analýza stakeholders doplní tuto oblast o konkretizaci cílových skupin Sue Ryder.

Projektová část se zaměřuje na vypracování strategického plánu, který Domovu navrhne konkrétní kroky k dosažení popsaných strategických cílů. Také využíváme výsledky mystery shoppingu k navržení komunikace ceny za pobytovou službu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

1.1 Charakteristika neziskového sektoru

Neziskový sektor bývá charakterizován různými způsoby. Nejvýstižněji jej popisuje J. Novotný (Novotný, 2008, s. 220) jako: „*ta část společenského a ekonomického života nacházející se v prostoru mezi sektorem veřejným (stát), soukromým ziskovým sektorem (trh) a mezi jednotlivci (komunita). Občanský sektor obstarává statky a služby, které nemůže zabezpečit sektor veřejný a nechce zajišťovat sektor soukromý ziskový.*“

Obecné principy, na nichž fungují nestátní neziskové organizace, jsou tyto:

- Jde o organizace do určité míry institucionalizované – v závislosti na legislativě daného státu, která upravuje činnost neziskových organizací
- Mají soukromou povahu – jsou institucionálně odděleny od veřejné správy
- Nerozdělují zisk – případné zisky tyto organizace musí použít k dosažení cílů daných posláním organizace
- Jsou samosprávné, autonomní – mají svoji organizační strukturu a vnitřní pravidla řízení. Nejsou ovládány zvenku
- Bývají dobrovolné – zahrnují určitou část dobrovolné činnosti, ať již při poskytování služeb, nebo ve vedení organizace (Skovajsa, 2010, str. 37)

1.2 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace (v širším slova smyslu) můžeme členit podle několika různých kritérií:

Podle zakladatele a právní formy

- veřejnoprávní organizace – založené orgány veřejné správy, organizační složky a příspěvkové organizace
- veřejnoprávní instituce- jejich vznik podmiňuje zákon (veřejná vysoká škola, Česká televize)
- soukromoprávní organizace – založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti)

Podle členství

- členské organizace – mají členskou základnu, patří sem zejména občanská sdružení, případně bytová družstva

- nečlenské organizace – mají pracovníky správních orgánů, patří sem např. nadace, obecně prospěšné společnosti

Podle charakteru poslání

- organizace vzájemně prospěšné – zajišťují služby pro své členy (profesní sdružení, odbory)
- organizace veřejně prospěšné – poskytují služby veřejnosti – určité její skupině (ekologie, vzdělávání, sociální služby)

Podle typu činnosti

- servisní – poskytují služby členům i nečlenům, zejména v sociální oblasti
- zájmové – nabízejí zájmové aktivity pro své členy
- advokační – věnují se obraně zájmů svých členů nebo obecných zájmů (životní prostředí, práva zvířat)

Podle způsobu financování

- z veřejných rozpočtů
- ze soukromých zdrojů
- z vlastní činnosti
- vícezdrojově – kombinace veřejných a soukromých zdrojů a vlastní činnosti (Rektořík, 2001, s. 39)

1.3 Obory působnosti neziskových organizací

V České republice je používána Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO), která vymezuje dvanáct oblastí působení neziskových organizací:

- Kultura, sport a volný čas
- Vzdělávání a výzkum
- Zdraví
- Sociální služby
- Životní prostředí
- Rozvoj a bydlení
- Právo, prosazování zájmů a politika
- Filantropie a dobrovolnictví
- Mezinárodní aktivity

- Náboženství
- Hospodářská a profesní sdružení, odbory
- Činnosti jeden neuvedené (Rektořík, 2001)

1.4 Historie neziskového sektoru v ČR

Vývoj neziskového sektoru v jednotlivých zemích Evropy byl vždy výrazně ovlivněn proměnami sociálního prostředí. Tradičně je vyšší koncentrace neziskových organizací v zemích se silným postavením církvi. Ty byly prvními institucemi, které vykonávaly charitativní činnost. (Duben, 1996, s. 92). Již ve středověku vznikala celá řada spolků, jejichž činnost byla spjata právě s církví. Druhý typ spolků, které již v této době vznikaly, byla cechovní sdružení. Členství v nich bylo na rozdíl od prvního typu povinné na základě příslušnosti k danému řemeslu.

Prosazování myšlenek osvícenství v průběhu 18. století přineslo velký rozvoj „občanské společnosti“. K jeho ideálům patřilo volné sdružování, potřeba obecného prospěchu, vzdělávání. Největšího rozmachu se spolkový život dočkal v období samostatné Československé republiky mezi lety 1918–1938. V této době zažil rozmach např. Klub českých turistů, Sokol, Junák, Československý červený kříž.

Okupace Československa znamenala značné omezení spolkového života, ale úplné zničení přišlo po roce 1948. Řada spolků byla zrušena a jejich činnost převedena pod Revoluční odborové hnutí (ROH).

K plné obnově neziskového sektoru došlo na počátku 90. let 20. století. Občanská společnost pomalu navazuje na zpola zapomenuté tradice, inspiruje se v zahraničí a postupně utváří vlastní model fungování české společnosti. (Frič, 2000, s. 16)

1.5 Současná situace neziskových organizací v České republice

Od ledna 2014 vstoupila v platnost velká rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla, se dotýkají i neziskových organizací.

Z občanských sdružení se stávají spolky:

Nejrozšířenější forma neziskových organizací - občanská sdružení, nelze od 1. ledna 2014 zakládat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavádí nový Ob-

čanský zákoník právní formu **zapsaný spolek** (zkratka z. s.). Větší důraz by měl být kladen na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Dosavadní občanská sdružení mají tři roky na to, aby uvedla své základní dokumenty i způsoby fungování do souladu s novou právní úpravou. Pokud nebudou schopny nové úpravě vyhovět, mají též možnost transformace na další nové formy ústav nebo sociální družstvo.

Modernější úprava nadací a nadačních fondů:

Přímo v novém Občanském zákoníku najdeme rovněž novou úpravu nadací a nadačních fondů (také zákon 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech byl zrušen). Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací, což by měla být sdružení majetku sloužící ke konkrétně vymezenému účelu. Změny ocení zvláště nadační fondy, kterým nová legislativa otevírá možnosti širších aktivit.

Nová právní forma ústav, kterou rovněž zavádí nový občanský zákoník, označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu. Podobně jako dosavadní obecně prospěšné společnosti jsou ústavy vhodné zejména pro poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.

Co se stalo s existujícími obecně prospěšnými společnostmi?

Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech byl od 1. ledna 2014 zrušen, nahradila jej nová úprava ústavů obsažená v novém občanském zákoníku. Stávající obecně prospěšné společnosti se však transformovat nemusí a mohou i nadále fungovat podle zmíněného zrušeného zákona, není však už možné zakládat nové. Nicméně i možnost transformace je pro ně otevřena, kromě ústavu se nabízí ještě možnost, aby se staly sociálními družstvy.

Sociální družstva vychází vstříc sociálnímu podnikání

Odpovědí na rozvoj sociálního podnikání je nová právní forma **sociální družstvo**, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech (nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů), sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.

Pro evidované právnické osoby (církvní neziskové organizace) zůstává vše při starém. Evidované právnické osoby se nadále řídí podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

Aktuálně existují tedy v České republice následující typy neziskových organizací:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace
- nadační fondy
- evidované právnické osoby

1.6 Neziskové organizace v oblasti péče o seniory

Z pohledu problematiky seniora a pobytových sociálních služeb je důležitá deinstitucionalizace. V tomto pojetí to znamená přechod k poskytování sociálních služeb zaměřených na individuální podporu života člověka v jeho přirozeném prostředí.

Na pomoc osobám s jednotlivými druhy problémů jsou zákonem definovány konkrétní druhy sociálních služeb. Senioři mají možnost využít příspěvek na péči k využití kombinace několika druhů sociálních služeb a setrvat i nadále ve svém přirozeném prostředí. Současně tak mohou udržovat nebo zlepšovat svoji soběstačnost.

Více než 85% pobytových sociálních zařízení v České republice je zřizováno kraji nebo obcemi. Zřizovatelem již není stát.

Pobytové služby také poskytují nestátní neziskové organizace (občanská sdružení, církve). Poskytované sociální služby v pobytových zařízeních jsou financovány vícezdrojově a podílí se na nich i úhrady klientů a přiznané příspěvky na péči, které v plné výši náleží pobytovému zařízení, jež klientovi poskytuje sociální službu.

Všechny sociální služby mohou poskytovat pouze registrovaní poskytovatelé sociálních služeb. Registraci je možné získat jen při dodržení stanovených zákonných podmínek. Jde o způsob garance poskytované služby. Tato kvalita je také zajišťována pomocí standardů kvality sociálních služeb, které svými kritérii přesně určují povinnosti poskytovatelů při poskytování služby a povinnosti vůči klientům.

Poskytovateli sociální služby jsou v České republice obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení, církve a nadace. Sociální služby v pobytovém zařízení poskytují převážně

první tři: obecně prospěšné společnosti, občanská sdružení a církve.

Neziskový sektor se v mnoha oblastech liší od komerční oblasti. Jeho situace je velmi složitá, komplikovaná a náročná. Nejvýznamnější odlišnosti sociálních služeb oproti komerční sféře jsou především:

- Financování z vnějších zdrojů
- Závislost na politických rozhodnutích
- Vazba na legislativu
- Častá intimní povaha těchto služeb
- Provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě
- Významná úloha rodiny či jiných neformálních společenství
- Etická a hodnotová dimenze

(Malíková, 2011, s. 59)

1.7 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro strategické plánování neexistuje žádný univerzální návod. Je jen na organizaci, a zejména na jejím vedení, jak dlouhý a náročný proces vytváření strategického plánování bude. Strategické plánování je vysoce efektivní proces k zajištění dlouhodobé udržitelnosti. A je to také to, co mnoho neziskových organizací v ČR postrádá. A to i přesto, že má tento fakt přímý vliv na jejich nestabilitu a omezenou kapacitu ve všech rovinách řízení. Jeho smyslem je dobře si vymezit:

a) kde se organizace momentálně nachází – popis současnosti

b) kde by se organizace v budoucnu chtěla nacházet – stanovení cílů.

Cestu mezi bodem a) a bodem b) popisuje strategický plán s výhledem na dva až tři roky. Ten slouží organizaci jako mapa, která jí pomáhá dostat se z jednoho místa na druhé. Ze strategického plánu je jasné, které krátkodobé cíle je zapotřebí splnit, abychom se dostali do požadovaného stavu. (Šedivý, 2009, s. 28-30)

Pouze čtvrtina NNO v ČR má vytvořen plán na delší dobu než jeden rok, převážná většina neziskových organizací přitom neřeší zpracování strategického plánu v písemné formě. (Novotný, 2008, s. 46). Kvalitní písemně zpracovaný strategický plán šetří čas i peníze a

tvoří jasnou strukturu mise organizace. Na plánovací proces přímo navazuje formování strategií, které přeměňují plán ve výsledky. (Ondrušek, 1998, s. 54). Součástí strategického plánování je také stanovení vize, poslání a hodnot.

- **Vize** - první důležitý první krok na cestě k definování toho, kam má dlouhodobě daná nezisková organizace směřovat. Je to stav, kam chceme organizaci dovést. Vize definuje základní zaměření fungování organizace, proto je zpravidla formulována při založení organizace.
- **Poslání** - má konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena. Poslání vychází z vize, ale navíc přidává to, jak organizace chce přispět k naplnění této vize. Poslání tak vyjadřuje souhrn činností, které organizace realizuje, představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků pro definovanou cílovou skupinu.
- **Hodnoty** - cílem hodnot je podporovat a rozvíjet poslání. Určují chod organizace a také jejích členů, kteří by měli hodnoty chápat a sdílet je. Jsou také stavební jednotkou pravidel organizace, měly by být jasně definovány a být součástí strategického plánu. (Šedivý, 2009, s. 32)

2 MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Mohlo by se zdát, že v neziskových organizacích nepatří marketing k tradičním činnostem. Řada neziskových organizací vzniká proto, aby zajišťovala potřeby relativně malé skupiny lidí. Proto mají mnohdy lidé v této organizaci mylnou představu, že není třeba aktivně oslovovat nové zákazníky. Spoléhají na neformální vazby a to, že jim je potřební lidé touto cestou snadno najdou. Situace se v tomto ohledu mění, ale stále je mnoho organizací, které vnímají marketing jako komerční aktivitu, která nemá v neziskovém sektoru velké opodstatnění.

Skutečnost je taková, že v různých neziskových organizacích je úroveň marketingových a komunikačních aktivit velmi rozdílná. Existují organizace, které by mohly být příkladem dokonale zvládnutého marketingu i pro některé komerční firmy. Vše spočívá na lidech a jejich pochopení např. moderních technologií. Ty totiž ještě více zvýraznily rozdíly. Mnoho pracovníků neziskových organizací pochopilo tyto možnosti a účinnost zejména sociálních sítí, nadále však existují organizace, které jsou pro veřejnost velmi málo průhledné. (Bačuvčík, 2011, s. 16)

2.1 Definice marketingu v neziskových organizacích

V literatuře můžeme najít celou řadu více či méně zdařilých vymezení role marketingu v neziskových organizacích. Podle definice Chartered Institute of Marketing je marketing: „*součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavku zákazníka s cílem vytvořit zisk.*“ (Hannagan, 1996, s. 11)

Pro potřeby marketingu v neziskovém sektoru by Hannagan ukončil tuto definici již za spojením „... *uspokojování požadavku zákazníka.*“ Zdůrazňuje přitom, že právě NNO samotné nejsou motivovány ziskem. (Hannagan, 1996, s. 12) Takto postavená definice je však problematická, protože vytváří nevyvážený stav. Potřeby zákazníka byly sice uspokojeny, ale o potřebách či motivaci poskytovatele zde není vůbec řeč. (Bačuvčík, 2011, s. 21)

Bačuvčík nabízí definici místa marketingu velmi výstižně: „*Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, které propustuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.*“ (Bačuvčík, 2011, s. 21)

2.2 Specifika marketingu v neziskových organizacích

Marketingový proces se v neziskové organizaci v podstatě nemusí nikterak lišit od marketingového procesu v komerční firmě. Základní funkce marketingového řízení, jimiž jsou analýza, plánování, implementace a kontrola (Kotler, 1992, str. 38), bude provádět stejně tak komerční firma, nezisková organizace, státní či obecní instituce nebo třeba i jedinec, který chce na trh práce umístit jako produkt sám svou osobu. Podobná bude také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu, jimiž jsou marketingový výzkum, marketingový audit, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu, realizace marketingové kampaně a marketingová kontrola.

Marketingový proces v neziskové organizaci je však složitější. Obracejí se v jednu chvíli na více zákazníků. Na uživatele služeb, donátory, veřejnost i veřejnou správu. Základním požadavkem na pracovníky neziskových organizací je nevnímat své vlastní potřeby a potřeby jednotlivých cílových skupin jako oddělené systémy. Musí je vnímat jako různé projevy jedné podstaty, kterou je zajišťování veřejných statků na základě společenské objednávky. (Bačuvčík, 2011, s. 77)

2.3 Strategie a marketingové plánování

Sestavení konkrétního marketingového plánu je vlastně posledním krokem poměrně komplexního a cílově orientovaného procesu plánování. Ten začíná formulací vize, poslání a strategických cílů organizace. (Kotler, 1992, str. 38)

Vizi a poslání jsme již v tomto textu zmínili, nyní se zaměříme na strategické cíle. Ty jsou definicí toho, čeho by chtěla organizace dosáhnout v dlouhodobém výhledu. Strategické cíle by měly být měřitelné a tudíž kontrolovatelné. Jsou také průběžně upravovány a aktualizovány.

Marketingové cíle vycházejí z cílů strategických. Mají spíše krátkodobý charakter (horizont jednoho roku) a týkají se konkrétního produktu, projektu nebo aktivity. K dosažení těchto marketingových cílů vedou jednotlivé kroky, které mohou být shrnuty do marketingového plánu. V rámci neziskových organizací se častěji hovoří o projektech. Jejich podoba vychází z marketingového plánu. Neziskové organizace mají často předem zpracovány různé projekty týkající se plánovaných aktivit, a na základě těchto projektů se snaží hledat

u potenciálních donátorů prostředky na jejich realizaci. Takovýto projekt je také vyžadován jako příloha žádostí o dotace a vyžaduje jej také většina nadací a firemních dárců.

Jedním z největších úskalí marketingového plánování v neziskových organizacích bývá stanovení měřitelných cílů. Důvody těchto potíží jsou nejméně tři: je problém měřit efektivitu služeb, u nichž platí nepřímá úměra kvantitou a kvalitou (např. individuální přístup ke vzdělávání vede k jeho vyšší kvalitě, ale je nákladnější). Dalším často se vyskytující problémem je fakt, že pracovníci neziskových organizací jsou často přesvědčeni o jedinečnosti a nezbytnosti jejich produktu, což je zpravidla spojeno s neochotou se měřením efektivity zabývat. A třetím problémem je to, že systém dotací vlastně znamená narušení tržního principu (vytvoření ceny na základě rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou). To je velkým ohrožením pro řízení efektivity.

Měřitelnost cílů má jistě důsledky také v rovině důvěryhodnosti neziskové organizace pro její donátory. A to jak veřejné správy, která v projektech měřitelné cíle častěji vyžaduje, tak u komerčních firem, jimž je takové uvažování vlastní. (Bačuvčík, 2011, s. 78–80)

2.4 Marketingový mix v neziskových organizacích

Moderní teorie marketingu má další klíčový pojem a to marketingový mix. Ten představuje: „*soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů na cílovém trhu*“. (Šimková, 2006, s. 98) Základní složky marketingového mixu tvoří tzv. „4P“: Product (produkt – výrobek, služba), Price (cena), Place (místo, distribuční cesty), Promotion (propagace, komunikace).

Nyní se zaměříme na marketingový mix v nekomerčním marketingu.

2.4.1 Produkt

O produktu (ať už je jím hmotné zboží, služba nebo myšlenka) lze uvažovat na různých úrovních. Tzv. jádrem produktu je určitá základní hodnota či potřeba, jejíž uspokojení zákazník nákupem sleduje. Vlastním produktem je pak to, co zákazník reálně dostává. Širším produktem jsou dodatečné služby a další užitek.

Vhledem k šíři oborů, ve kterých se neziskové organizace pohybují, je prakticky nemožné nějakým způsobem zobecnit neziskový produkt a popsat jeho vlastnosti.

V marketingu neziskových organizací je produktem nejčastěji poskytovaná služba. U služeb se musí organizace snažit dát jí „hmatatelné“ znaky, díky kterým bude moci klient službu lépe vnímat. S využitím této strategie může organizace svou službu např. zabalit – místo krabice nabídnout informační leták; vytvořit jakýsi reklamační řád k zajištění určité kvality poskytované služby; po spotřebě služby dát klientovi něco navíc, třeba malý dárek, certifikát o absolvování apod. (Šedivý, 2009, s. 78)

2.4.2 Cena

Cenou se v komerčním marketingu zpravidla myslí finanční částka, kterou zákazník zaplatí za daný produkt. V neziskovém marketingu je to v první řadě částka, kterou uživatel zaplatí za služby neziskové organizace, a která zpravidla nepokrývá celé náklady. O ceně je proto potřeba uvažovat i z pohledu donátorů, a to v několika rovinách. Z pohledu veřejné správy jde o výši dotace, z pohledu komerčních firem – jimž také vznikají explicitní náklady v podobě sponzorského daru i implicitní (alternativní) náklady v podobě společenských problémů. Ty by je mohly v nějakém smyslu ohrozit, nebo konkurenční nevýhody, pokud by se na rozdíl od ostatních svých konkurentů nezabývaly svou společenskou zodpovědností.

V obecné rovině je tedy třeba za cenu v neziskovém a sociálním marketingu považovat spíše „centrálně stanovené společenské hodnoty, než hodnotu pro zákazníka.“ (Janečková, Vašítková, 2001, s. 33)

2.4.3 Místo a distribuce

Tato položka marketingového mixu v podstatě vyjadřuje způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. Protože produktem neziskových organizací jsou často služby, které jsou spojeny s osobou realizátora, hovoříme spíše o způsobu poskytování pokrývající určitý prostor.

Obecně lze v nekomerčním marketingu vymezit pět základních typů míst poskytování služeb:

- Zařízení poskytovatele
- Sídlo (domácnost) uživatele
- Pracoviště uživatele
- Terén

- Bez vazby na místo

2.4.4 Propagace

Viz Kapitola 4 PROPAGACE V NEZISKOVÉM SEKTORU

2.5 Marketing služeb

Tento typ marketingu v zásadě stojí na stejných principech a v kontextu s neziskovým sektorem a strategickým plánováním neziskových organizací se zastavíme u jeho hlavních specifik.

V marketingu služeb je hlavním předmětem obchodu služba. Převládá zde přímý kontakt poskytovatele (prodejce) se zákazníkem (klientem). Středem zájmu organizace je to, co požaduje zákazník, a jeho potřebám a požadavkům je třeba přizpůsobit nabídku služeb.

V kontextu s marketingem služeb a marketingovým řízením neziskových organizací je třeba zmínit rozšíření marketingového mixu. Šimková rozšiřuje tento mix o další „4P“, k produktu, ceně, místu a propagaci, připojuje ještě tyto prvky: People (pracovníci, lidé), Packaging (sestavování balíku služeb), Programming (programová specifikace), Partnership (kooperace, spolupráce). (Šimková, 2006, s. 109)

Autoři zabývající se touto problematikou uvádějí ještě další faktory, kterými chtějí zdůraznit podstatné vlastnosti služeb a jejich význam pro marketingovou komunikaci. Všechny lze však zahrnout do základních čtyř P.

2.6 Marketingový plán

Vytvořený marketingový plán by měl být v prostředí neziskových organizací v nepřetržité součinnosti s plánem strategickým. Strategický plán obsahuje veškerá nezbytná data, informace a aktivity, popisuje směr, jakým organizace bude v dané oblasti postupovat. Důraz by měl být kladen na logickou návaznost, jeho sestavení a styl vypracování záleží na konkrétních požadavcích každé neziskové organizace. (Hannagan, 1996, s. 55)

3 PROPAGACE A KOMUNIKACE V NEZISKOVÉM SEKTORU

Termíny promotion, propagace nebo marketingová komunikace označují způsob, jakým se zákazník může dozvědět o produktu a o možnosti, jak jej při nákupním rozhodovacím procesu ovlivnit. (Hornák, 2010)

Hannagan popisuje propagaci v neziskovém sektoru jednoduše jako „*soubor metod a prostředků k poskytování informací*“. (Hannagan, 1996, s. 163)

Nezisková organizace má možnost využít stejné nástroje moderních integrovaných komunikací, stejně jako komerční firma. Většinou však nedisponuje dostatečnými zdroji na to, aby tak činila. Cílové skupiny neziskových organizací také vyžadují specifickou formu komunikace a převážná většina organizací je nucena pořídít za „málo peněz hodně muziky.“ (Bačuvčík, 2011, s. 87)

Šimková popisuje pět hlavních nástrojů, které tvoří tzv. komunikační mix (Šimková, 2006, s. 116):

1. **Reklamu** jako placenou formu neosobní nabídky ve sdělovacích prostředcích. Reklamu využívají neziskové organizace poměrně málo, a to případně k propagaci konkrétních akcí nebo v sociálních marketingových kampaních jako sociální reklamu. (Bačuvčík, 2011, s. 88)

Reklama v neziskovém sektoru se podle Hannagana především snaží:

- připoutat pozornost k výrobku, službě či myšlence,
- probudit zájem, pozornost,
- vyvolat přání, vnuknout přesvědčení,
- a především vyzvat cílovou skupinu k jednání. (Hannagan, 1996, s. 167)

2. **Podporu prodeje**, ta působí krátkodobými stimuly pro povzbuzení prodeje nebo nákupu produktů. Neziskové organizace ji využívají zřídka, záleží na konkrétní organizaci a jejím konkrétním produktu.
3. **Public relations** pro vytváření a rozvoj dobrých vztahů s veřejností, formování image organizace. (více v Kapitole 4.1 Public relations)
4. **Osobní prodej** jako přímá osobní prezentace produktu či služby s jedním či několika potenciálními zákazníky, případně představuje jednání s klientem nebo donátory. (Foret, 2006, s. 228) Tento velice efektivní prostředek komunikačního mixu je v neziskových organizacích poměrně málo využíván. Chybí energický přístup k prodeji, který je často považován za neetický, manipulativní. Pokud se však organi-

zace vyvaruje extrémních způsobů, může být osobní prodej a jeho řízení velice výhodnou investicí. (Hannagan, 1996, s. 173)

5. **Direct marketing** (přímý marketing) využívá především poštovních zásilek, telefonu, internetu, e-mailu, e-shopu či katalogu pro cílenější a soustavnější komunikaci se zákazníky, pro bezprostřední předávání sdělení a získávání přímých odpovědí. Je určen konkrétní osobě, jeho sdělení má být aktuální, interaktivní. (Šimková, 2006, s. 119) Přímý marketing se v rámci neziskového sektoru využívá ve stále větší míře, hodně organizací intenzivně buduje a rozšiřuje tento komunikační nástroj a vytváří databáze informací o svých zákaznících.

Velké možnosti pro marketingovou komunikaci v neziskových organizacích přinášejí nová elektronická média, zejména internet a email.

Problematika řešená neziskovými organizacemi se často týká společenských otázek, proto také komunikace není pouze obousměrná mezi poskytovatelem a uživatelem, ale často doslova „celospolečenská“.

Dnes se již také setkáváme s tím, že komunikační agentury spolupracují s neziskovými organizacemi a realizují promo aktivity pro nekomerční subjekty za výhodné ceny, ale i zcela zdarma. Často jde o jejich vlastní iniciativu, neboť oblast sociální reklamy je samostatnou kategorií většiny soutěží reklamní tvorby. Umožňuje tak agenturám naplno ukázat vlastní kreativitu.

V další podkapitole se podíváme na public relations organizace, jelikož vytváření vztahu s veřejností je nejvyužívanější formou marketingové komunikace v prostředí NNO.

3.1 Public relations

Marketingová komunikace neziskových organizací se ubírá třemi směry: k uživatelům služeb, donátorům a veřejnosti. To jsou skupiny, které mají k neziskové organizaci v určitém smyslu „zákaznický vztah“. (Bačuvčík, 2011, s. 92)

Téměř jakákoliv činnost neziskové organizace má dosah v oblasti jejích PR. Dá se také říct, že PR vytvářejí prostředí nakloněné dárcovství a neziskové organizace je používají jako jakýsi předstupeň fundraisingu. (Čepelka, 1997)

Konkrétními cíli PR v neziskových organizacích jsou podle Šedivého (Šedivý, 2009, s. 50):

1. budování značky organizace;

2. posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace.

Příznivý obraz, který osobě nezisková organizace prostřednictvím svých PR vytvoří, je základem její pověsti, reputace a předpokladem možností jejího financování z veřejných zdrojů. Lze říci, že nezisková organizace, která je alespoň částečně financována z veřejných rozpočtů, má „povinnost“ s veřejností komunikovat a umožňuje tak naplnit kontrolní roli, kterou směřem k těmto organizacím disponuje.

V PR neziskových organizací uvažujeme o těchto základních „okruzích“ cílových skupin:

- Vnitřní veřejnost – zaměstnanci, dobrovolníci, členové. Jejich loajalita vytváří základ pro úspěšnou komunikaci s okolím
- Vnější veřejnost – ta má vzhledem k neziskovým organizacím kontrolní roli a může apelovat na potenciální donátory
- Donátoři a jejich jednotlivé skupiny
- Legislativci, kteří jsou voleni veřejností
- Média – zprostředkovávají komunikaci s cílovými skupinami a také mohou názory a rozhodování poměrně ovlivňovat

Tyto skupiny jsou vzájemně propojené a zvláště v prostředí neziskových organizací je ne-logické je oddělovat.

Základní prostředky PR neziskových organizací (Šedivý, 2009, s. 51):

- posilování firemní kultury a image organizace,
- provoz webových stránek, sociální sítě
- vydávání tištěných materiálů,
- pořádání akcí (events),
- komunikace s důležitými partnery a subjekty,
- komunikace s médii.

PR obsahují velké množství aktivit a dílčích nástrojů, kterými může organizace postupně budovat vztahy se „svou“ veřejností. Jedná se o velmi účinný prostředek marketingové komunikace. Na rozdíl od reklamy není tolik finančně nákladný, o publicitu se PR zpravidla opírají např. v podobě neplacených zpráv v masmédiích.

Nástroji PR také nic nenabízíme a neprodáváme, pouze poskytujeme informace, pořádáme akce, vše s cílem pozitivně oslovit veřejnost a naplňovat tak poslání organizace.

(Foret, 2006, s. 276)

4 FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI

Fundraising, tedy komunikace s dárci (donátory), je oblastí, ve které se pracovníci organizací snaží vzdělávat, protože na jejich úspěšnosti při rozšiřování zdrojů financování často závisí samotná existence jejich organizace.

Fundraising ovšem zdaleka neznamená jenom získávání peněz. Možností toho, co může nezisková organizace od svého okolí získat je mnohem více. Kromě finančních darů a hmotných darů jde také o lidskou práci a čas, jméno nebo značku nebo prostory a zázemí. Při sestavování fundraisingového plánu je potřeba o všech těchto možnostech uvažovat jako o komplementárních. Bylo by chybou zaměřovat se jen na některé z nich.

4.1 Zdroje financování

Základní podmínkou pro úspěšné fungování neziskové organizace a také jedním z hlavních úkolů fundraisingu je vícezdrojové financování - nutnost zajistit organizaci více zdrojů, ze kterých je financována. Jde o zajištění jednotlivých typů zdrojů, ale i o jejich poměrné zastoupení v celkovém portfoliu finančních zdrojů organizace.

Rozmanitost finančních zdrojů pak vypovídá o stabilitě organizace či projektu. Čím více zdrojů, tím je organizace stabilnější. Pokud projekt financuje jen jeden zdroj, tak ve chvíli, kdy tento zdroj vyschne, projekt končí. Proto je vždy lepší mít více menších zdrojů. Základní chybou je, když má organizace pouze jeden dominantní zdroj, na kterém je závislá. V zásadě existují tyto skupiny dárců: soukromé osoby, neformální občanské skupiny, jiné neziskové organizace, podnikatelé, filantropické instituce, orgány veřejné správy. (Bačuvčík, 2011, s. 109)

4.2 Metody fundraisingu

K hlavním metodám fundraisingu podle Rektořika patří (Rektořík, 2007, s. 96):

- veřejná sbírka
- benefiční akce
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci
- osobní dopis nebo telefonické oslovení dáorce
- osobní setkání
- direct mail – poštovní kampaň

K těmto metodám se dále řadí ještě dárcovské sms – DMS, které jsou dnes stále populárnější formou získávání finančních prostředků. Efektivita využití jednotlivých metod je kolísavá, každý dobrý fundraiser by měl proto vědět, co který zdroj potřebuje a jakou metodu zvolit k tomu, aby dosáhl svého cíle. Např. individuální a firemní dárcovství je založeno na osobních kontaktech a vztazích. Jakékoliv informace týkající se zdroje jsou pro fundraisera důležité, jen tak může co nejlépe odhadnout jeho potřeby.

4.3 Finanční plánování a řízení

Z průzkumu mezi neziskovými organizacemi v ČR vyplynulo: „*S finančním plánem systematicky pracuje pouze 11% organizací a 13,6% jej nepoužívá a existuje jen v hlavách vedoucích pracovníků.*“ (Novotný, 2008, s. 71) Oblast finančního plánování a řízení je často v neziskových organizacích podceňovaná, to má samozřejmě přímý vliv na výkonnost organizace, která je v neziskovém sektoru závislá především na lidském potenciálu. Neziskové organizace jsou stále ve velké míře závislé na dotacích, grantech a darech, a teprve až pak na vlastních příjmech z prodeje produktu či služeb. Zde je také velký potenciál pro vývoj neziskového sektoru a výzva pro NNO, využít možnosti samofinancování, na které v současné době spoléhá mizivé procento NNO v ČR. Každý manažer a především ředitel NNO by měl na finanční řízení a cash-flow dbát, už z toho důvodu, že veškeré odhady a předpovědi vývoje v neziskovém sektoru většinou selhávají. Na zdroje z dotací a grantů mají samozřejmě přímý vliv externí okolnosti, např. politika, změny nařízení úřadu, působení konkurence či změny v myšlení dárců. Tyto všechny vlivy může organizace jen těžko ovlivnit. (Šedivý, 2009, s. 86)

5 PROBLÉMY, NOVÉ ZDROJE A PŘÍLEŽITOSTI PRO ROZVOJ NNO V ČR

NNO často doplňují nebo přímo suplují činnost státu, a to především v oblasti služeb. K jejich hlavním přednostem lze zařadit rychlost a flexibilitu, s jakou nabízejí řešení aktuálních problémů společnosti. Jejich služby jsou často také levnější, protože jejich cílem není dosažení zisku. Ovšem jak dokládají data, funguje i zde princip – něco za něco.

5.1 Hlavní problémy a jejich možná řešení

Neziskový sektor v České republice se tak potýká s řadou problémů, které jeho činnost a rozvoj zásadně ovlivňují. Působí roztržitým dojmem, organizace často bojují s tím, zda brát neziskové organizace s podobným zaměřením či stejnou cílovou skupinou ve svém okolí jako konkurenční subjekt nebo je naopak výhodnější uzavřít partnerství a vzájemně si pomáhat.

Tato mezera v komunikaci začíná už na úrovni neziskových organizací a státu. Ten by měl pro ně být poskytovatelem zázemí. Zde je nutný především pozitivní přístup a ochota k partnerství se zastřešující organizací v daném kraji, které jsou schopny navázat spolupráci se státní institucí. Pak je tento systém daleko efektivnějším i ve vztahu k samotnému státu. Ostatně dalších problémů souvisejících s veřejnými zdroji, podmínkami jejich přerozdělování apod. je víc než dost. Nejproblematičtější oblastí neziskového sektoru v ČR je financování. Hlavním problémem nejsou finanční prostředky jako takové, spíše se jako opravdu závažný problém jeví získávání finančních prostředků na provoz a správu organizace. Většina zdrojů je ochotna přispět na inovativní, obecně prospěšné projekty, ale jen malá část z nich chce přispívat na běžný chod organizace. Zde se také tvoří větší a větší rozdíly mezi úspěšnými a známými neziskovými organizacemi, které hospodařícími s většinou financí a mezi menšími organizacemi, které jsou stále závislé na dobrovolnické činnosti. (Guasti a Stašková, 2007, s. 94)

Také proto je třeba sledovat trendy v neziskovém sektoru vznikající nalezením tržní mezeře a zájmu veřejnosti, přejímat a reagovat na ně nabídkou služeb, projektů. Nezisková organizace může být také tvůrcem trendu nového. Většinou totiž platí, že trend nese zisk a prosperitu.

5.2 Sociální podnikání

Zajímavým trendem, který se v neziskové oblasti rozvíjí, je sociální podnikání. V publikaci Bedrnové je sociální podnikání definováno jako „*inovativní, společenská hodnota vytvářející aktivitu, která se může odehrávat v rámci neziskového, podnikatelského a vládního sektoru i mezi nimi*“. Podle této definice jsou neziskové organizace vnímány jako vhodný subjekt pro realizaci sociálního podnikání a manažeři NNO jako jeden z typu sociálních podnikatelů. (Bedrnová, 1998, str. 672)

Na začátku sociálního podnikání stojí společenská poptávka, např. potřeba integrovat postižené do pracovního procesu, dát jim možnost uplatnění, konkrétními výstupy jsou pak sociální firmy a organizace jak v komerční, tak v nekomerční sféře.

Tento trend se k nám dostal ze zahraničí a dává možnost organizacím působícím v neziskovém sektoru zajistit si nový finanční zdroj a najít nové cesty pro plnění svého poslání. Sociální podnikání je v České republice již natolik významným trendem, že je podporováno veřejnými granty, dotacemi a podporu lze docela dobře získat u firemních i individuálních dárců.

6 VYMEZENÍ ZKOUMANÉHO

6.1 Cíl práce

Cílem práce je vytvořit marketingovou strategii se zaměřením na cílové skupiny organizace a s užším zacílením na funkční návrh strategie komunikace ceny za pobytové služby v Domově Sue Ryder v závislosti na poskytovaných službách. To vše s ohledem na definici fakultativních služeb a jejich využívání.

Fakultativními službami se rozumí činnosti poskytované nad rámec běžných služeb nebo základních činností dle přání a potřeb uživatele a poskytovateli z nich plynou vyšší náklady.

Jsou určeny pro uživatele všech druhů služeb, kteří si je objednají nebo sjednají přímo ve smlouvě, a mohou být poskytnuty v případě, že je nelze z objektivních důvodů zajistit v běžné síti služeb. Jako fakultativní služby lze definovat například: služby kadeřníka, odvoz autem za soukromými účely, masáže, telefonní hovory.

Na úhradu fakultativních služeb se nevztahuje zákonná povinnost zachování minimálního zůstatku vlastních příjmů uživatele v pobytových službách. Fakultativní služby si každý uživatel hradí sám ze zůstatku vlastních příjmů, případně úspor po zaplacení úhrady za stravu a ubytování. Za nezaopatřené uživatele tyto služby hradí zákonný zástupce nebo jiná povinná osoba (opatrovník).

Domov Sue Ryder nabízel klientům pobytové služby jako fakultativní služby, které jsou po upřesnění v rámci aktualizace zákona o sociálních službách v současné době kvalifikovány, jako služby v rámci poplatku za ubytování a stravu. Jednalo se například o rehabilitaci, ergoterapii, péči nutriční terapeutky. Sue Ryder tyto služby poskytuje v nadstandardním měřítku a z pohledu poskytovatele služeb lze tyto služby vnímat jako mimořádné, nad rámec běžně poskytovaných služeb.

6.2 Stanovení výzkumných otázek

V této kapitole se zaměříme na formulaci výzkumných otázek, na něž budeme v další části diplomové práce hledat odpovědi.

Výzkumné otázky:

- Je nastavení komunikace ceny za pobytovou službu poskytovanou Domovem Sue Ryder srozumitelné pro případné uživatele služby?
- Je prezentace Domova Sue Ryder jako komplexního poskytovatele služeb na odpovídající úrovni? Umí Domov Sue Ryder prezentovat šíři svých aktivit dostatečně, a to tak, aby zájemci o službu věděli, s jakým požadavkem se na organizaci mohou obrátit?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 DOMOV SUE RYDER

7.1 Charakteristika

Domov Sue Ryder (dále DSR) je obecně prospěšnou společností a sídlí v prostorách Michelského dvora v Praze 4 Michli. Již od roku 1998 poskytuje péči seniorům a jejich blízkým. Spektrum nabízených služeb se postupně rozšiřovalo až do současné podoby. Lze říci, že DSR nabízí ucelený servis služeb pro seniory, ale i jejich blízké. Dokáže poradit v obtížné životné situaci, nabídnout pomoc v domácnosti seniora a také nabízí možnost pobytu pro seniory, kteří již nemohou žít ve vlastní domácnosti.

Domov v rámci sociálního podnikání provozuje 6 dobročinných obchodů (všechny sídlí v Praze) a restauraci v areálu Michelského dvora.

7.2 Historie organizace

Zakladatelem Domova je Občanské sdružení Sue Ryder. Sdružení působí v České republice již od roku 1994. Bylo zaregistrováno s cílem podpořit úsilí mezinárodní Nadace Sue Ryder vybudovat v Praze Domov Sue Ryder. Sdružení podporovalo projekt nejen finančně a materiálně, ale zejména dobrovolnickou prací. Díky této podpoře se v prosinci roku 1998 otevřela první část ošetrovatelského oddělení a od roku 2001 poskytuje DSR pobytovou službu s celkovou kapacitou 52 lůžek.

Za zmínku stojí také objekt, v němž organizace sídlí. Michelský dvůr se zachovaným dvorcovým charakterem patří mezi nejvýznamnější objekty periferní zástavby středověkého původu. Přesné stáří objektu není známé, ale historie objektu sahá zřejmě až do 15. století. Během let 1996 až 1998 prošel Michelský dvůr rozsáhlou rekonstrukcí, ale přesto v Domově zůstalo zachováno několik významných stavebních prvků.

Vzhledem k uspořádání objektu zde také mohly vzniknout prostory otevřené široké veřejnosti a přístupné i klientům DSR. Jedná se o galerii, restauraci, dobročinný obchod, divadelní sál a pobočku Městské knihovny Praha.

7.3 Lady Sue Ryder

Své jméno DSR nese díky zakladatelce Lady Sue Ryder.

Sue Ryder se narodila v roce 1923 v severoanglickém Leedsu. Její přípravu na baletní dráhu přerušila 2. světová válka. Jako šestnáctiletá se přihlásila do ženského sboru, který připravoval ženy pro práci v britské armádě. V této době se také Sue Ryder seznámila s českými parašutisty, kteří se připravovali k atentátu na Heidricha. Nejvíce však spolupracovala s polskou sekci tajné služby.

Po skončení války se jako dobrovolná sestra připojila k týmu pracovníků, působícímu ve válkou zničeném Polsku, který zmírňoval válečné následky a staral se o nemocné a těžce raněné. Aby shromáždila potřebné finanční prostředky na zřízení domovů pro lidi, kteří válku přežili, založila v roce 1953 Nadaci Sue Ryder. Později rozšířila své úsilí na pomoc lidem souženými bídou a nemocemi i v ostatních částech světa.

Angličané jí chtěli za její práci vyjádřit hlubokou úctu, a proto byla v roce 1978 povýšena do šlechtického stavu.

Po 2. světové válce začala Lady Ryder pravidelně jezdit do Československa, kde se setkávala s nemocnými a postiženými lidmi. Před rokem 1968 začala spolupracovat s Ministerstvem zdravotnictví a sociálních věcí. Její snahou bylo ustanovit správní radu nadace a následně založit v Československu pět Domovů Sue Ryder pro ty nejpotřebnější. Všechny plány byly přerušeny a později znemožněny sovětskou okupací v srpnu roku 1968 a následnou normalizací. Brzy po „Sametové revoluci“ začala Lady Ryder znovu usilovat o založení Domova v Praze. Česká pobočka Nadace Sue Ryder byla zaregistrována v roce 1994 a v květnu téhož roku vyhrála výběrové řízení na rekonstrukci Michelského dvora v Praze 4 – Michli. Na podzim 1995 se zde Lady Ryder byla podívat a bylo vidět, že se jí krásná historická budova, třebaže ve špatném stavu, jako místo budoucího Domova Sue Ryder velmi zamlouvá.

V čele mezinárodní nadace stála Lady Ryder od roku 1953 do roku 1998, kdy rezignovala na funkci výkonné ředitelky.

Lady Sue Ryder zemřela 2. listopadu 2000 ve věku 77 let ve východní Anglii v hrabství Suffolk.

7.4 Poskytované služby

DSR má registrovány dvě sociální služby:

Osobní asistence – terénní služba, která je určena především pro seniory, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo chronického onemocnění, a potřebují proto pomoc druhé osoby. Osobní asistence je služba, která přijde do domácnosti, do zařízení sociální péče, do zdravotnických zařízení nebo jako doprovod při pochůzkách. Osobní asistence DSR je poskytována na celém území města Prahy.

Domov pro seniory – pobytová služba poskytovaná seniorům od roku 1998. Nabízí dlouhodobé pobyty v objektu Michelského dvora a kapacita tohoto zařízení je 52 míst.

Další související služby jsou:

Poradenství – informace o službách poskytovaných nejen DSR, ale o všech dostupných službách pro seniory i jejich blízké

Půjčovna kompenzačních pomůcek – pod dohledem fyzioterapeutů si zde zájemci mohou vyzkoušet různé druhy kompenzačních pomůcek a také si je zapůjčit.

7.5 Organizační struktura

Domov Sue Ryder je obecně prospěšnou společností. Účelem obecně prospěšné společnosti je poskytování obecně prospěšných služeb uvedených v zakládací listině. Orgány, které se podílejí na vedení společnosti, jsou správní a dozorčí rada a ředitel DSR.

V současné době probíhá transformace organizace na zapsaný ústav. Nový občanský zákoník z roku 2012, účinný od 1. ledna 2014, zavedl jako nový typ právnické osoby ústav. Jeho právní úprava připomíná o. p. s., a to zejména tím, že může být založen jen za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti.

7.6 Poslání Domova Sue Ryder

V současné době má DSR definováno své poslání následovně:

„Jsme tu pro seniory a jejich rodiny. Dokážeme poradit a pomoci ve chvílích, kdy stáří začíná přinášet starosti. Poznání toho, jak člověk žil, nám umožňuje nabídnout mu tu nejlepší možnou péči. Jde nám o to, aby v České republice mohl každý důstojně zestárnout.“

7.7 Vize Domova Sue Ryder

Ve vizi DSR se odráží snaha o komplexní pojetí problematiky stáří. Hledá cesty jak nabídnout své služby v uceleném pojetí a přehledné pro všechny, kdo je aktuálně potřebují. Zde je její znění:

„Prodlužuje se střední délka dožití. Spolu s tím roste počet lidí, kteří jsou ve vyšším věku závislí na pomoci druhé osoby. Výrazně roste počet osob trpících demencí, ve věkové skupině 90+ jde až o 50 % osob. Roste počet „4 generačních sendvičů“ (generace 85+ závislá na péči, generace 65 + ve starobním důchodu, 40+ aktivně pracující, 10+ ve škole). Mladší generace opouštějí původní obce a stěhují se do měst.

Naším cílem je vrátit / nepřevzít kontrolu nad všemi problémy a životními situacemi klienta, ale možné situace předvídat, zapojovat aktivně rodinu a klienta do jejich řešení a podporovat klienta i rodinu ve využití a napojení se na další zdroje péče a podpory.“

Poskytované služby tak zapadají do konceptu dlouhodobé péče (Long Term Care – LTC). Domov má ambici propojovat oba systémy – tedy sociální a zdravotní ve prospěch klienta. Domov se rozhodl prozkoumat téma LTC jako prostor pro své další směřování a rozvoj poskytovaných služeb (tj. vědomě se hlásit k přesahu za hranice nyní definovaných sociálních, příp. zdravotních služeb). Kromě prospěchu klienta přinese tato práce obrázek možného uspořádání komplexu služeb zapojených do LTC v praxi (vč. paliativní péče v závěru života) a současně nabídne zkušenost s koordinací LTC, především pro klienty poskytovaných služeb. (Sue-ryder, 2015 [online])

7.8 Hodnoty Domova Sue Ryder

Hodnoty, které jsou pro všechny zaměstnance DSR důležité, a na kterých se společně dohodli, jsou následující:

Důvěra: důvěru budujeme každý den, zejména tím, že nabízíme pravdivé, dostupné a srozumitelné informace o Domově. Požádat o pomoc druhého, přiznat nedostatky či vlastní chybu důvěru posiluje.

Důstojnost: důstojnost pro nás v Domově znamená respekt, rovnocennost, toleranci, ochranu soukromí a úctu k člověku obecně – ať už ke klientům, zákazníkům podporovatelům nebo zaměstnancům.

Odpovědnost: všechno cokoli děláme, a jak pracujeme, působí na celý tým Domova. Naše jednání ovlivňuje pověst Domova a to, jak je vnímán ve svém okolí. Sdílíme svoje zkušenosti s dalšími, aby všechna energie vložená do rozvíjení Domova byla zúročena a přinesla prospěch další lidem.

Kvalita: svému okolí nabízíme to nejlepší, co je možné. Musíme být proto profesionály ve všem, co děláme. Proto se neustále vzděláváme, přinášíme nové nápady, postupy a techniky, hledáme inspiraci ve svém okolí.

Hospodárnost: uvědomujeme si hodnotu práce své i ostatních. Vážíme si času, který kdokoliv věnuje někomu druhému a který není možné ani účelné vyjadřovat v penězích. Hospodárnost není pouze bezmezná šetření, ale účelné vynakládání peněz, času, a všech dalších zdrojů.

Začlenění do společnosti: stáří není důvodem být sám a vzdát se drobných radostí života. Děláme všechno pro to, aby se "Domov" stal součástí běžného života svých klientů a svého okolí. (Sue-ryder, 2015 [online])

7.9 Komunikační strategie organizace

V rámci Domova Sue Ryder existuje oddělení komunikace a PR, které má na starost veškeré výstupy jak uvnitř, tak vně organizace. Koordinátorka komunikace má zpracovaný obecný komunikační plán týkající se především emailové rozesílky a propagace benefičních akcí DSR. Organizace má také zpracovaný mediální list, který však není příliš aktualizován. Také je patrné, že mnoho kontaktů na média je nepoužíváno a neexistuje seznam novinářů či médií, která by byla s organizací v bližším kontaktu, či bylo téma stáří v zorném úhlu jejich pozornosti. Dá se tedy říci, že organizace komunikuje s širší skupinou příznivců a rozesílá měsíčně newsletter s informacemi plnými dění v Domově Sue Ryder.

Nicméně všichni lidé napojeni na Domov dostávají totožné informace bez rozlišení kdo je v jakém vztahu k organizaci.

Oddělení komunikace má na starost také informace, se kterými se návštěvníci Domova setkávají přímo v areálu zařízení. Široká veřejnost má běžně přístup do prostor Domova Sue Ryder, proto je velmi důležité i zde nabízet informace. Domov má propracované letáky týkající se služeb, jež nabízí. Také využívá nástěnky a prostory restaurace k informování o probíhajících nebo chystaných akcích.

V začátcích je zde využití příběhů z dennodenní činnosti organizace. Mnohdy si to její zaměstnanci ani neuvědomují, ale velmi často jsou svědky zajímavých lidských příběhů. Tím se i Domov Sue Ryder může mnohem lépe a také jednodušeji zviditelnit u široké veřejnosti. Na takovýchto příbězích z denní praxe, se dá velmi dobře ilustrovat reálná činnost organizace a může se také stát prvním impulsem k dárcovství nebo dobrovolnictví.

V Domově Sue Ryder jsou příběhy lidí, kteří zde žijí i žili, zaznamenávány. Dokonce na jejich základě vznikl krásný kalendář. Nicméně nikdy nebyly příběhy zpracovány tak, aby byly součástí fundraisingového sdělení. V rámci podkladů pro oddělení fundraisingu, a také pro celé vedení společnosti, by tedy měly být dostupné materiály vypovídající o lidech, s nimiž se zaměstnanci Domova při práci potkali. Je důležité, aby tyto materiály byly schváleny těmi, jejichž životní příběhy jsou zaznamenány.

7.10 Sociální podnikání organizace

Domov Sue Ryder má dvě formy sociálního podnikání, které se také podílí na financování dlouhodobé péče o seniory. Jedná se dobročinné obchody a restauraci v Michelském dvoře.

Dobročinné obchody vznikly na základě zkušeností z anglických „charity shops“. Model jejich fungování je jednoduchý, přitom v naší zemi velmi ojedinělý. „Ať koupíte nebo dáte, dobré věci pomáháte!“.

Restaurace Michelský dvůr se nachází přímo v areálu Domova Sue Ryder. Do této nekuřácké, bezbariérové restaurace s dětským koutkem Vás srdečně zveme jak na polední menu, tak na nejrůznější lahůdky z bohatého jídelního lístku, které pro Vás připravil náš šéfkuchař společně se svým týmem.

7.11 Financování provozu Domova Sue Ryder

DSR zajišťuje finanční prostředky na svůj provoz z více zdrojů. Stávající struktura příjmů rozhodně není zcela optimální, přetrvává absolutní závislost na nenárokovatelných zdrojích – dotacích a grantech.

Hlavní zdroje příjmů:

Tržby od klientů jsou stanoveny ceníkem služeb. Součástí ceny je ubytování, strava, příspěvek na péči konkrétního klienta.

Příjmy z fundraisingových aktivit tvoří dary jednotlivců i firem, sponzoring a výtěžky z benefičních akcí, které DSR pořádá.

Sociální podnikání pomáhá naplnit rozpočet Domova díky dobročinným obchodům a restauraci v areálu objektu. Patří sem také peníze z pronájmů prostor.

Dotace a granty tvoří významnou část rozpočtu Domova. Hlavními poskytovateli těchto dotací jsou ministerstva (MPSV, MO, MK), poskytovatelem grantů je Magistrát hl. M. Prahy, Městská část Praha 4, dále pak nadace a nadační fondy.

Abychom si více přiblížili strukturu rozpočtu, uvedeme zde procentuální zastoupení jeho jednotlivých složek: 33 % tržby od klientů, 13 % fundraisingové aktivity, 22 % sociální podnikání, 32 % dotace a granty.

Z procentuálního vyčíslení zdrojů příjmů tedy jasně vyplývá, že se velmi těžko sestavuje reálný rozpočet organizace. Náklady a jejich strukturu lze vyjádřit relativně dobře, velké potíže představuje příjmová strana rozpočtu. Vyhodnocení žádostí o dotaci trvá velmi dlouho, prostředky dotací a grantů jsou poskytnuty až v průběhu daného období a jsou účelově vázány – mohou být použity pouze na přesně stanovený účel. V rámci oddělení fundraisingu DSR velmi intenzivně pracuje na funkční a pevné základně dárců. Je to nutné k tomu, aby např. v období, které organizace musí překlenout, než jsou schváleny a doručeny dotace a granty, měla, kromě plateb klientů jistotu příjmů. Na neziskovou organizaci jsou tak kladeny nároky nejen v oblasti odborné a kvalitní péče, ale také v oblasti získávání zdrojů, a tak je stále pod tlakem z obavy nad nedostatkem finančních prostředků. Nezbytnou součástí práce lidí v DSR je proto intenzivní shánění finančních zdrojů pro zajištění provozu.

8 METODY PRÁCE

Teoretická část této diplomové práce je zpracována dle odborné literatury a z internetových zdrojů z oblasti neziskových organizací s větším přihlédnutím k těm, které nabízí své služby seniorům a také se zaměřením na marketing v rámci neziskového sektoru.

Teoretická část je také východiskem pro zpracování praktické části, ve které vytvoříme analýzu současného stavu marketingové strategie Domova Sue Ryder s ohledem na konkurenční zařízení poskytující stejnou službu. S využitím metody výzkumu mystery shopping, který bude zaměřen na cenovou politiku daných zařízení a pomůže nám zjistit stávající postoj konkurence. Pro bližší analýzu samotného Domova Sue Ryder také využijeme SWOT analýzu, která nám umožní konkrétně formulovat a navrhnout marketingovou strategii.

Další informace o současné marketingové strategii cílené na komunikaci služby (pobytová služba – domov pro seniory) získáme z interních dokumentů organizace, z webové prezentace, letáků a dalších informačních materiálů DSR.

Na základě poznatků z teoretické a praktické části budou navrženy postupy při komunikaci ceny za pobyt v zařízení DSR. Také navrhne marketingovou strategii Domova Sue Ryder jakožto poskytovatele sociální služby.

8.1 Mystery shopping

Z hlediska metodologie se mystery shopping pohybuje na hranici kvalitativního a kvantitativního šetření, ale bezesporu se jedná o speciální metodu sběru dat. MS se zakládá na metodě zúčastněného pozorování s pevně danými prvky, jak se má pozorovatel, či tazatel chovat a co konkrétně pozorovat. V této metodě se pro tazatele používá pojmenování mystery shopper. Mystery Shopping Providers Association má tuto definici MS „*Jde o použití osob vyškolených nebo instruovaných, které zažijí a změří jakýkoliv zákaznický proces při hraní potencionálních či aktuálních zákazníků. A tyto zkušenosti jakkoliv reportují zpět objektivním a podrobným způsobem.*“ (Mspa-global, 2015, [online]) V praxi probíhá MS tak, že profesionálně vyškolený tazatel, který je vybaven informacemi o tom, jak by měl MS probíhat, provede fiktivní nákup a na závěr MS zaznamená získané informace do předem připravených záznamových dokumentů. Mystery shopper se chová dle předem daného scénáře, zejména proto, aby bylo dosaženo objektivního posouzení ze subjektivních názorů návštěvy. Scénář je nejčastěji vytvořen ve spolupráci zprostředkující

MS agentury a zadavatele. Scénář a záznamový dokument splňují základní metodologické požadavky, a sice udržení konstantních podmínek a vyváženost. Dnes již nabízí mystery shopping mnohem více možností zkoumání, než tomu bylo před lety a tato metoda je dnes převážně označována jako metoda k identifikaci potřeb zákazníka spíše než jako kontrola zaměstnanců.

8.2 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení **vnitřních a vnějších faktorů** ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru (například nového produktu či služby). Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení. Autorem SWOT analýzy je Albert Humphrey, který ji navrhl v šedesátých letech 20. století. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů:

- **Strengths** - silné stránky, interní vlastnosti organizace, které jí mohou pomoci k dosažení cíle
- **Weaknesses** - slabé stránky, interní vlastnosti organizace, které znesnadňují dosažení cíle
- **Opportunities** – příležitosti, externí podmínky, které mohou dopomoci organizaci k dosažení cíle
- **Threats** – hrozby, externí podmínky, které mohou znesnadnit organizaci dosažení cíle (Managementmania, 2011, [online])

8.3 Analýza konkurence

Cílem konkurenční analýzy je nalezení konkurenční výhody, správné zvolení nasměrování nabídky a získání lepšího postavení v dané oblasti podnikání. Obsahem analýzy konkurence je řešení následujících pěti úloh:

- identifikace konkurentů
- poznání cílů konkurentů
- hodnocení strategií prosazovaných konkurenty

- posouzení silných a slabých stránek konkurentů
- odhad pravděpodobnosti chování konkurentů a jejich reakce na změny na trhu

Získání uvedených informací o konkurentech pomáhá podnikům pochopit konkurenční prostředí v odvětví a zejména zjistit kdo a jak konkuruje podniku. Detailní obraz konkurence slouží jako základ pro formulování marketingové strategie podniku. (Synext, 2008, [online])

9 MYSTERY SHOPPING

Na základě stanovené hypotézy týkající se komunikace ceny za pobytovou službu v Domově Sue Ryder nyní zmapujeme také východiska a cenovou politiku konkurenčních zařízení. Využijeme výše popsanou metodu mystery shoppingu, která nám pomůže získat primární informace přímo v jednotlivých zařízeních.

Návštěva jednotlivých objektů probíhala v lednu 2015 dvěma osobami. Ty dostaly totožné instrukce týkající se scénáře celé návštěvy. Na místě neprováděly žádné záznamy a zápis zjištěných skutečností následoval bezprostředně po návštěvě samotné.

Východiska stanovená před výzkumem samotným:

- Jak si stojíme na trhu
- Jaká je realita, se kterou se setkává běžný laický zájemce o pobytovou sociální službu v Praze
- Proč jsou nutné změny v cenové strategii organizace a v její komunikaci

Smyslem tohoto konkrétního výzkumu bude zjištění pozice organizace Domov Sue Ryder s na trhu srovnatelnými zařízeními.

9.1 Východiska pro výzkum

V této kapitole jsou definována základní východiska, která mapují současnou situaci, v níž se DSR nachází. Pomohou nám lépe si uvědomit současný stav a také lépe zpracovat scénář mystery shoppingu. Ten hraje velkou roli při vyhodnocování výzkumu samotného.

Východiska pro změnu lze rozdělit na:

Pozitivní:

- Silný převis poptávky nad nabídkou: v současné době je v DSR 123 registrovaných žádostí na 52 lůžek, která pobytová služba nabízí. Čekací doba tak činí cca 2 roky.
- Výborná image DSR mezi poučenou laickou veřejností z hlediska kompetence a profesionality: je ověřeno sociálními pracovníci při kontaktu se zájemci o službu.

- Koncový zákazník nerozlišuje mezi různými právními formami zařízení. Potřebuje vědět, jakou službu a za kolik peněz dostane. Nerozumí tolik problematice financování a neumí do hloubky rozklíčovat, co která odborná služba znamená.
- DSR je vnímán jako drahé zařízení, které ale nabízí adekvátní služby vzhledem ke stanovené ceně.

Negativní:

- Zvyšování nákladů na péči: což je dáno množstvím a kvalitou služeb, zvyšující se cenou materiálu a nutností vyšších platů zaměstnanců.
- Snižování příjmů z externích zdrojů. Zde je možné identifikovat několik příčin: silná konkurence na trhu neziskových organizací, intenzivní kampaně známějších neziskových subjektů s celostátní působností, lokální nasycenost trhu beneficemi a dalšími fundraisingovými aktivitami (Praha), preference jiných typů příjemců podpory (děti, zvířata, humanitární organizace...).
- Nemožnost účtovat poplatky za fakultativní služby, jako tomu bylo dříve.

9.2 Benchmarking

V rámci této diplomové práce využijeme benchmarking jako srovnání Domova Sue Ryder s lokální konkucí. Popíšeme si zde výsledky mystery shoppingu v zařízeních, která poskytují stejnou službu jako DSR, tedy pobytovou sociální službu. Klíčem k výběru těchto zařízení byla lokalita – Praha a velikost zařízení – počet nabízených lůžek v rámci této služby.

Pro potřeby srovnání s konkucí byly zvoleny dvě metody:

- Sekundární výzkum – webové stránky sociálních zařízení
- Primární výzkum – mystery shopping ve vybraných zařízeních

Seznam zařízení, která odpovídala předem stanoveným kritériím a byl zde proveden mystery shopping:

- **Domov seniorů Vysočany**
- **Dům seniorů Michle**
- **CentrIn Unhošť**

- Domov pro seniory Vršovický zámeček
- Alma mater

9.3 Scénář mystery shoppingu

Již ve výše uvedené charakteristice mystery shoppingu jsme uvedli, jak důležitou roli hraje předem nachystaný scénář, který slouží na konkrétní místo a výzkum. V tomto případě jsme při tvorbě scénáře vycházeli ze zkušeností sociálních pracovníků v DSR. Vzhledem k množství poradenských služeb a zájemců o pobytovou službu samotnou vznikala scénář rychle a efektivně. Založen byl na dotazech lidí, kteří do zařízení přichází, aniž by si předem udělali alespoň rámcovou představu o tom, co taková služba nabízí. Vzhledem k požadované objektivnosti výzkumu navštívil Domov Sue Ryder mystery shopper, který dané zařízení vůbec neznal. Je zde tedy uveden srovnatelný vzorek za organizaci, které se výzkum týká. Slouží tedy jako klíčový vzorek pro vyhodnocení srovnatelnosti zařízení.

9.4 Průběh mystery shoppingu

Rodinný příslušník si domluví předem návštěvu v popídaném zařízení, protože zjišťuje možnosti umístění seniora a potřebuje vidět prostředí i zjistit více informací. Návštěvy provádí dcera klienta, zájem o podílení se na péči má také syn, který je vytížený podnikatel.

9.4.1 Výchozí situace-konkrétní případ

Budoucí klient je muž, věk 75 let, s Alzheimerovou nemocí, péče rodinu již vyčerpává, chůze s holí, nutná rehabilitace, samotář, trochu nesnášenlivý, má cukrovku, rád čte historické romány. Ekonomické parametry: důchod 11.500 Kč, příspěvek na péči 4.000 Kč. Trvalé bydliště Praha 4.

9.4.2 Jednotlivé faktory, které návštěva zařízení zjišťovala:

Objektivní:

- Lokalita a dopravní dostupnost
- Popis (architektura objektu)
- Kapacita zařízení
- Personál (celkový počet, počet klientů x personál)

- Vybavení zařízení
- Aktivity nabízené klientům
- Stravování pro klienty zařízení

Subjektivní:

- Průběh návštěvy
- Styl jednání a přístup personálu k žadateli o službu
- Atmosféra zařízení

Cenová strategie zařízení:

- Komunikace úhrady za poskytovanou službu

9.5 Parametry k posouzení nabízených služeb

Pro srovnání uvedených informací zde jako první předkládáme vyplněný formulář reprezentující Domov Sue Ryder. Tuto návštěvu realizoval mystery shopper, který tuto organizaci neznal, a tudíž je možné jeho získané informace využít pro srovnání s ostatními zařízeními.



Domov Sue Ryder, o.p.s.

Faktory	Hodnocení zařízení
Lokalita, dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> • Dobrá, v rozšířeném centru města • Možnost parkování dobrá • Návštěva možná kdykoli
Popis (architektura)	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace sídlí v objektu historického dvora. • Veřejně přístupný vzhledem k tomu, co vše se zde nachází: restaurace, divadelní sál, kaple, galerie, dobročinný obchod, pobočka městské knihovny a uzavřená ošetrovatelská část. • K dispozici volně přístupná bezbariérová zahrada před i za objektem. Obě v klidové zóně. • K dispozici velká terasa bezbariérově přístupná pro klienty DSR. • Chodby oddělení jsou přizpůsobeny klimatu práce s klienty, najdeme zde koutky s nábytkem, obrazy, lampami zapadající do doby, kdy převážná část klientů Domova byla

	v produktivním věku
Kapacita	<ul style="list-style-type: none"> • 52 lůžek
Personál	<ul style="list-style-type: none"> • O klienty se starají zdravotní sestry, pracovníci v sociálních službách (pečovatelé a sanitáři), fyzioterapeuti, asistenti rehabilitace, sociální pracovníce a pomocnice v kuchyňce. Kromě nich v Domově pomáhají také studenti zdravotních a sociálních škol na praxi a dobrovolníci • Na jednoho pečujícího připadají 3 až 4 klienti • Pokoje jsou jednolůžkové, dvoulůžkové a třílůžkové • DSR pracuje s biografií klientů, tudíž je přístup velmi individuální a maximálně přizpůsoben zvyklostem klientů. Vše je na míru klientů – denní režim, aktivizační programy, návštěvy blízkých, lékař • Lékař sídlí v objektu Michelského dvora, je k dispozici v pracovní dobu, ostatní specialisté pravidelně dochází
Vybavení	<ul style="list-style-type: none"> • Pokoje jsou vybaveny dle přání klientů, je možné zde mít svůj nábytek, doplnit stávající vybavení obrazy, policemi, skříněmi, stolem, TV...
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Široká nabídka individuálních i skupinových aktivit (tzv. aktivizační programy - např. výtvarné techniky, pečení, trénink paměti ad.) • Individuální rehabilitace a další aktivity rehabilitační péče • Individuální a skupinová ergoterapie • Spolupráce s MŠ a ZŠ na Praze 4, pravidelné společné aktivity v DSR
Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Sociální a komplexní ošetrovatelská péče po 24 hodin denně • Pravidelná rehabilitace • Poradenství se týká možností dalšího pobytu klienta v jiných zařízeních, kontaktů na další sociální služby podle potřeb klienta a jeho rodiny. • Klientům jsou k dispozici veřejné prostory Domova - kaple, pobočka Městské knihovny, restaurace, divadelní sál, galerie, dobročinný obchod nebo zahrada s altánkem. • akce, pořádané Domovem pro klienty – Geriolympiáda, opékání na zahradě, vítání léta, promítání cestopisů, čtení s panem ředitelem • Bohoslužby se konají pravidelně každé úterý v ekumenické kapli Domova.
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • Dietní stravování pod dohledem nutriční terapeutky • Vaření přímo v objektu Michelského dvora • Možnost stravování v restauraci DSR, na jídelně oddělení nebo na pokoji

Styl jednání, Přístup	<ul style="list-style-type: none"> • Návštěva trvala hodinu a půl. Sociální pracovnice mne přijala ve své kanceláři, vysvětlila, jaké služby poskytují. Podrobně popsala pobytovou službu. Na všechny otázky aktivně odpovídala • Po úvodním vysvětlení, jak v Domově pečují o seniory, mne provedla zařízením. Jeden pokoj byl volný, tak jsme si jej prohlédli, jinak bych žádný neviděla – ke klientům nikoho cizího na podívání nevodí (respektují jeho soukromí)
Atmosféra	<ul style="list-style-type: none"> • Atmosféra velmi srdečná, všude čisto, světlo, útulno. Pokoje označené obrázky, plno květin, útulné koutky s nábytkem na posezení. Rodiny klientů byly na návštěvě v areálu zařízení. • V restauraci probíhala akce – živá dechová hudba. Několik klientů zde popíjelo kávu.

Tabulka 1.: Vyhodnocení MS v Domově Sue Ryder (zdroj: vlastní zpracování)

Komunikace ceny

Cenu za pobytovou službu se zájemcem řeší sociální pracovnice v rámci jeho návštěvy zařízení. Nejprve probíhá rozhovor z kanceláři sociální pracovnice. Ta vysvětlí, co vše DSR nabízí, jaké jsou možné doplňkové služby, zodpovíte případné dotazy. Také vysvětlí cenu za pobyt – její jednotlivé části. Zmiňuje zde, že klient platí v průměru 25.000 Kč za pobyt měsíčně. Skutečné měsíční náklady však jsou 50.000 Kč na lůžko v rámci pobytové služby. Z uvedeného vyplývá, že klient hradí polovinu ceny služby, nicméně po sečtení ceny za ubytování a stravu (11.500 Kč/měsíc), příspěvku na péči (nejčastěji 12.000 Kč/měsíc) zbývá k dofinancování nenárokovatelná částka cca 3.000 Kč. Záleží jen na seni-
orovi nebo jeho rodině, zda tuto částku budou platit. Není úplně srozumitelně vysvětleno proč a za co ještě připlácet.

9.6 Výsledky mystery shoppingu ve srovnávaných zařízeních






Legenda ke grafice hodnocení srovnání DSR versus konkurence je v následující tabulce.




 jsme v tom horší	 jsme v tom lepší
--	--




 jsme v tom nastejno	 nedokážu posoudit
---	--

Tabulka 2.: Legenda k vyhodnocení jednotlivých zařízení (zdroj: vlastní zpracování)

9.6.1 Domov Seniorů Vysočany, s.r.o.

Faktory	Hodnocení zařízení	Zařízení x DSR
Lokalita, dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> Dobrá, v rozšířeném centru města, na metru Možnost parkování dobrá Návštěvy: 7.00 – 19.00 hod. denně 	
Popis (architektura)	<ul style="list-style-type: none"> Velký objekt cca 6 patrový moderní bytový dům v rušné zástavbě K dispozici oplocený dvorek-parčík, který ale není upraven pro vozíčkáře, v současné době v rekonstrukci, okolní vysoká zástavba, málo zeleně K dispozici malá terasa s bezbariérovým přístupem s výhledem na protější činžovní dům 	
Kapacita	<ul style="list-style-type: none"> 107 lůžek 	
Personál	<ul style="list-style-type: none"> Na patře je 20-22 klientů, které mají na starosti 2 pečovatelé, 1 sestra na oddělení + dopomoc Lékař dochází 1x týdně Psychiatrička 1x za 14 dní Psycholožka 1x týdně Gerontolog 2x týdně 	
Vybavení	<ul style="list-style-type: none"> Velmi čisté, světlé, příjemné, sektorový nábytek Televize v pokojích jako součást vybavení 	

Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> • Každý den dopoledne probíhají společenské aktivity i individuální – lze si popovídat, vyluštit křížovku apod. • Na skupinových aktivitách bývá cca 16-17 klientů • Pro klienty s Alzheimerovou nemocí mají speciální skupiny nebo individuální cvičení • V ceně je i rehabilitace, kterou poskytují na základě individuálního plánu • Aktivity probíhají v cca 10 klubovničkách umístěných v rámci celého objektu • Je možné si v nich i kdykoliv uvařit čaj, kávu – i pro návštěvu • Knihovna – police s knihami v úrovni vozíčkářů • Pořádají narozeninový klub, pravidelná představení ZUŠ atd. • Na chodbách jsou vyvěšeny fotografie z akcí a ukázky výtvarných prací 	
Služby	<ul style="list-style-type: none"> • V ceně je 1 x měsíčně kadeřník a 1 x měsíčně pedikúra • Klient dostává základní hygienické potřeby • Vlastní prádelna, kde si mohou klienti nechat prát prádlo, které musí mít označeno • Vedení depozitního účtu, ze kterého se hradí doplatky na léky a regulační poplatky při nutnosti navštívit lékaře, klienti tam mají i kapesné • Každou neděli se sepíší nákupy, pokud někdo chce, tak i během týdne (obchody jsou hned vedle) • Do 10. dne v měsíci vyhotoví sociální pracovnice vyúčtování, které nechá buď na recepci v obálce rodině, nebo posílá po dohodě elektronicky • Pokud si chce rodina vzít klienta domů na návštěvu, ohlašuje se to 2-3 dny dopředu • Klienti obdrží signalizační náramek kvůli bezpečnosti 	
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • Diabetická dieta je samozřejmostí, dokonce mají na tuto dietu zvláštní nádoby • Jako diabetik bude mít jídlo 6x denně, druhou večeři oproti ostatním obvyklým 5 jídlům • Klient může jíst v jídelně i na pokoji 	

	<ul style="list-style-type: none"> Jídelna je trochu nešikovně řešená do tvaru písmene L, je tam klasický výdejní pult (jako v závodní jídelně) a v další části je zakončena pódiem, takže slouží i jako společenská místnost 	
Průběh návštěvy	<ul style="list-style-type: none"> Ohlásila jsem se na recepci, kde si mě vyzvedla sociální pracovnice. Ta mě provedla celým objektem, klubovničkou, terasou, jídelnou, chodbami, výtahem, ukázala 2 typy pokojů, sesternu. Nakonec jsme spolu šly do její kanceláře, která byla hned kousek za recepcí cestou na terasu – takže vše šlo probírat i v méně formálním prostředí 	
Styl jednání, přístup	<ul style="list-style-type: none"> Celková návštěva trvala cca 50 minut. Nikdo na mě nespěchal, prostor na dotazy, proaktivní. Sociální pracovnice mluvila nejdříve o tom, jak to v domově funguje během prohlídky. O ceně jsme se bavily až po té, co jsme po prohlídce přišly do její kanceláře – dobrý marketingový tah – nejdříve představím produkt – pak jednám o ceně. 	
Atmosféra	<ul style="list-style-type: none"> Velmi dobrá. Všude čisto, vůně, vzdušné prostory, světlo, veselé barvy, decentní design. Nevýhoda – příliš velké. 	

Tabulka 3: Vyhodnocení MS Domov pro seniory Vysočany (zdroj: vlastní zpracování)

Komunikace ceny:

První informace týkající se ceny za pobyt byla, že cena se pohybuje mezi 15-30.000 Kč měsíčně podle pokoje. Třílůžkový pokoj 19.500 Kč. Dvoulůžkový pokoj menší – 23.880 Kč. Dvoulůžkový pokoj větší – 26.880 Kč (oba pokoje jsme navštívily, bylo tedy zřejmé, čeho se úhrada týká). Tato cena zahrnuje ubytování, stravu ve výši 11.400 Kč dle zákona Příspěvek na péči náleží zařízení automaticky a do této ceny se nepočítá. Pokud by tedy zájemce požadoval dvoulůžkový pokoj, tak bude platit cca 24.000 Kč a k tomu příspěvek na péči. Konečná cena pro klienta je v tomto případě 28.000 tisíc Kč/měsíc. V ceně je dále Balíček služeb – ten zahrnuje všechny služby (viz výše) a aktivity. Tazatel byl upozorněn na to, že z důchodu 11.500 Kč musí zůstat tatínkovi 15%. Pokud bude chodit důchod k nim, dají mu toto částku na depozitní účet nebo dle dohody. Pokud bychom chtěli použít celý důchod na úhradu, tak to jde také pokud podepíšeme souhlas s tím, že zůstatek je možné použít na úhradu nákladů s péčí spojených. V navštíveném zařízení se sociální pracovnice zajímala o současný stav potenciálního kli-

enta. Více času věnovala představení základních „parametrů“ služby, v rámci prohlídky domu, poté se teprve řešily finance v kanceláři sociální pracovnice.

Informace z webových stránek:

Strava a ubytování v domově pro seniory jsou hrazeny ze starobního důchodu klienta a dle zákona o sociálních službách může domov požadovat částku maximálně 380 Kč na den.

Lidem, kteří potřebují péči druhé osoby, přiznává stát sociální dávku - příspěvek na péči. Výše příspěvku záleží na stupni závislosti neboli míře potřeby pomoci druhé osoby a pohybuje se mezi 800 až 12.000 Kč měsíčně. Tuto částku dostává ze zákona přímo Domov seniorů Vysočany.






Základem kvalitní péče poskytované v našem domově je diferencovaný a individuální přístup ke klientům, postavený na dlouhodobě a pravidelně poskytovaných službách. Jde především o to, aby zajistili dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou každému klientovi věnovat dostatek času tak, aby byla respektována jeho individuální přání a potřeby.

Ceník fakultativních služeb je k dispozici u sociální pracovnice zařízení. (Domov senioru Praha, 2013, [online])

9.6.2 Dům seniorů Michle, s.r.o.



Faktory	Hodnocení zařízení	Porovnání s DSR
Lokalita dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> Dobrá, v rozšířeném centru města Možnost parkování dobrá Návštěvy: 	
Popis (architektura)	<ul style="list-style-type: none"> Objekt bývalého hotelu, velmi stísněné, tmavé, úzké chodby, žádná zahrada, působí dojmem bludiště, aktivity se odehrávají v jídelně Klienti mají společný prostor na posezení před recepcí (bývalé lobby) 	
Kapacita	<ul style="list-style-type: none"> Cca 70 lůžek Polovina klientů ležících 	
Personál	<ul style="list-style-type: none"> 16 registrovaných sester Na patře 3 sestry přes den / 20 klientů na patře + vrchní a staniční 4 RHB sestry Od září budou zařízení se zvláštním režimem – budou mít jako zaměstnance lékařku jen pro domov, dochází psychiatr 	
Vybavení	<ul style="list-style-type: none"> Sektorový nábytek na pokojích; můžou mít například své křeslo Úzký výtah Chybí prostor, kde by se klient mohl mimo pokoje stýkat s rodinou, s návštěvníky 	
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> Systém „všichni mohou chodit na všechno“ a všechno je pro všechny 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Trénování paměti, rehabilitace 	
Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitace 	
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • V celém zařízení platí pro všechny jeden základní jídelníček, který schvaluje a vybírá paní ředitelka, vyhovuje pacientům s cukrovkou (stejný i pro zaměstnance, „<i>neuškodí to nikomu</i>“); pak mají ještě 9 diet na výběr • Je možné i stravování na pokoji <p><i>„máme tady takový komunismus, všichni mají všechno stejné, jídlo, pití, služby, včetně mytí vlasů jednou týdně, pedikúry, nemusí si pak závidět, kdo komu co koupil a zaplatil, už tak se předhánějí v počtu vnoučat a v počtu návštěv“</i></p>	
Průběh návštěvy	<ul style="list-style-type: none"> • Ohlásila jsem se na recepci, kde si mě vyzvedla sociální pracovnice. Ta mě provedla nejprve jídelnou, pak jsme se jeli podívat na pokoje. • Po prohlídce mě zavedla do kanceláře paní ředitelky, která se mnou probírala další věci a zejména úhradu a finanční záležitosti. 	
Styl jednání, přístup	<ul style="list-style-type: none"> • Celková návštěva trvala cca 45 minut. Nikdo na mě nespěchal, nechávali prostor na dotazy, byli proaktivní. • Nelíbilo se mi, že mě sociální pracovnice vedla na pokoje, kde byli klienti, aniž by se jich zeptala o dovození, bylo to nepříjemné. • Na druhou stranu působilo dobře, že sociální pracovnice mi ukázala „provoz“ a paní ředitelka se mnou řešila „uzavření smlouvy“, jasné interní kompetence. 	
Atmosféra	<ul style="list-style-type: none"> • Stísněná, mírný zápach. Zařízení působí jako hotel, ve kterém jsou ubytovaní staří lidé na dobu přechodnou. Za to paní ředitelka má k dispozici ve své pracovně velkolepé prostory s vysokým stropem a točitým schodištěm 	

Tabulka 4: Vyhodnocení MS Dům seniorů Michle (zdroj: vlastní zpracování)

Komunikace ceny:

Cena za pobyt je 24.000 Kč měsíčně, příspěvek na péči se po nástupu dá zvýšit na 8 tis. Kč („to zařídíme s naší lékařkou“). Příplatek za jednolůžkový pokoj je 7.000 Kč, celková cena je tedy 31.000 Kč. Ubytování a strava stojí 11.500 Kč, příspěvek na péči náleží zařízení. Fakultativní služby jsou jasně definovány – aktivity (viz informace na internetu), společné akce, kadeřnictví, pedikúra, trénink paměti atd. Paní ředitelka tazateli sdělila, že „uživatelé“ nemusí nic z důchodu zůstat. Berou si trvalou zálohu na léky ve výši 2.000 Kč, což prý vychází asi na ½ roku. Klient má v ceně kosmetiku, šampony, mýdla, zubní pastu. O depozitních účtech vůbec nemluvila – „klienti nic nepotřebují, nemají tady ani možnost si něco koupit a nemají potřebu“.

Cena byla komunikována jasně a stručně jako hotová věc. Dobře působil argument, že u nich už se nemusím bát, že mi na konci měsíce přijde vyúčtování, kolik úkonů navíc tatínkovi poskytl a kolik budu doplácet, jako se to prý děje v jiných zařízeních. Rozdíl mezi cenou za ubytování a stravování a příspěvkem na péči do 24.000 Kč je částka, která se dává zvlášť. Lze napsat darovací smlouvu na rok s měsíční platbou a např. podnikatel si může toto z daňového základu jako sponzorský dar. Zazněla stručná informace, že požadují měsíčně částku 16.000 Kč, když bude příspěvek 8.000 Kč měsíčně. Vše se poměrně složitě vysvětlovalo a zaměstnanci zařízení používali i odborné výrazy, které běžný člověk nezná.






Informace z webových stránek:

Dům pro seniory disponuje kapacitou 44 pokojů. 10 jednolůžkových, 34 dvoulůžkových. Celková kapacita je 78 lůžek. Pokoje jsou vybaveny TV, telefonem, ledničkou, koupelnou s WC. Pokoj lze dovybavit polohovatelnou postelí a nábytkem klienta. Je zde signalizační zařízení na přivolání pomoci. Společné prostory jsou recepce, společenská místnost a společenský sál. Ke stažení je zde formulář žádosti o pobyt. Úhrady za nabízené služby nejsou na webu Domu pro seniory zveřejněny. (Dumseniorumichle, 2010, [online])

9.6.3 CentrIn Unhošť, s.r.o.



Faktory	Hodnocení zařízení	Porovnání s DSR
Lokalita, dopravní dostupnost	<ul style="list-style-type: none"> Cca 30 km z centra Prahy Parkování dobré Návštěvy: 8-20 hod. 	
Popis (architektura)	<ul style="list-style-type: none"> Objekt bývalého hotelu, nevyhovující chodby, není bezbariérový přístup na zahradu a navíc je přes několikery dveře Výtah se schůdkem Objekt na hlavní silnici vedoucí městem 	
Kapacita	<ul style="list-style-type: none"> Cca 100 lůžek 1lůžkové – 6 pokojů, 2lůžkové pánské t.č. 3, 3-4 lůžkové 	
Personál	<ul style="list-style-type: none"> 3 ošetřovatelé na patro – 20 klientů na patře 3 sestry přes den, v noci jen ošetřovatelé 	
Vybavení	<ul style="list-style-type: none"> Sektorový nábytek na pokojích; vlastní nábytek mohou mít na 2 lůžkovém pokoji po dohodě Úzký výtah Na recepci je neútluný prostor, kde by se klient mohl mimo pokoje stýkat s rodinou, s návštěvníky Vstup do jídelny je zakázán z hygienických důvodů – nechtěli ji ukázat ani mně 	
Aktivity	<ul style="list-style-type: none"> Nemají speciální aktivity pro klienty s Alzheimerovou nemocí Měla jsem pocit, že poskytují spíš různé způsoby využití volného času než aktivizaci; odborně nic nevysvětlila. Nabízí kulturní a hudební programy, přednášky, canisterapii, výtvarný kroužek, knihovna, oslavy, výlety, zahrádkářský kroužek, trénink paměti, jógu 	

Služby	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilitace • Aktivizační programy 	
Stravování	<ul style="list-style-type: none"> • 4 dietní režimy • Nutriční sestra Po-Pá • Jídelna není přístupná • Kdo nemůže do jídelny, jí na pokoji, kdo nechce do jídelny, za příplatek může jíst na pokoji 	
Průběh návštěvy	<ul style="list-style-type: none"> • Po telefonické objednávce schůzky, jsem se nahlásila v daný den a hodinu na recepci, kam za mnou došla sociální pracovnice • Působila celkově velmi laxním dojmem • Nejdříve se mě ve stoje zeptala, co mě zajímá, řekla jsem, že bych se chtěla podívat po domově, tak mě spíš neochotně provedla • Ukázala mi chodby, jeden pokoj, společenskou místnost a zahradu • Zakázala mi fotografovat 	
Styl jednání, přístup	<ul style="list-style-type: none"> • O klientech mluvila jako o uživatelích, vyjadřovala se o nich ve smyslu – to my jim nedovolíme, to oni nemůžou, tam my je radši nepouštíme • Celkově to působilo strašně, jako bych byla v nějakém ústavu pro odložené případy 	
Atmosféra	<ul style="list-style-type: none"> • Velmi špatná, v celém zařízení hned u recepcce to velice páchlo!!! • Neútluné, depresivní 	

Tabulka 5: Vyhodnocení MS CentrIn Unhošť (zdroj: vlastní zpracování)

Komunikace ceny:

Mystery shopper měl zájem o jednolůžkový pokoj, který je považován za nadstandard a stojí 24.336 Kč bez příspěvku na péči. Z této částky je 11.560 Kč na ubytování a stravu ze

zákona, zbytek se doplácí. Dvoulůžkový pokoj stojí 14.602 Kč bez příspěvku na péči. Ostatní služby se platí zvlášť, je jedno, na jaké aktivity a čeho se klient účastní, částka je jednotná.

Informace z webových stránek:

Úhrady za pobyt jsou stanoveny s účinností od 1. 1. 2014 v souladu se zněním zákona č. 108/2006 Sb., a prováděcí vyhlášky č. 505/2006 Sb., v platném znění takto:

a) úhrada za celodenní stravu (cena surovin včetně provozních nákladů souvisejících s přípravou stravy) - 170 Kč/den

b) úhrada za ubytování včetně úklidu - 210,- Kč/den. Po úhradě za ubytování a stravu musí uživateli zůstat alespoň 15 % jejího příjmu. Celková částka činí 380,-Kč/ den při dlouhodobém využívání sociální služby, tj. 11. 560,-Kč měsíčně.

c) služby – poskytované služby jsou hrazeny z příspěvku na péči. V případě, že je uživatel příjemcem příspěvku na péči, stává se tento příspěvek v celé výši příjmem domova.

d) fakultativní služby

Úhrady za fakultativní služby jsou pro klienta ty, které jdou nad rámec péče stanovené zákonem 108/2006 Sb. (CentrIn, 2010, [online])

9.6.4 Domov pro seniory Vršovický zámeček, příspěvková organizace



V den, kdy ve výše uvedeném zařízení probíhal mystery shopping se zájemci o službu věnovala sociální pracovnice, která nebyla schopna na otázky ve scénáři odpovědět. Argumentovala tím, že je zde teprve krátce a že na otázky odpoví emailem. Nestalo se tak.

Proto předkládáme jen informace získané při krátké prohlídce objektu a z webových stránek zařízení.

Pokoje jsou velmi hezky zařízené. Pro dva dvoulůžkové je zde společná koupelna s WC uprostřed, přístup je přes posouvací dveře. Všichni klienti mají polohovatelné postele. Přes luxusní vybavení nepůsobily pokoje „domácky“. Klienti měli pouze na stolečcích nebo na poličce pár fotek. Hodně unifikované.

Chodby i označení pokojů působí velmi sterilně jako v ústavu. Pokus o zútulnění zde je - zákoutí na chodbě se stylovými ušáky, televizí a morčetem.

Velmi hezká jídelna propojená s terasou, která je volně přístupná i veřejnosti. Je možné si zde s klientem objednat nápoje.

Nabídku aktivit lze nalézt na nástěnce cestou do jídelny.

Informace z webových stránek:

Domov pro seniory poskytuje komplexní, individuálně zaměřené, celoroční pobytové služby osobám, které již nedokážou plnohodnotně žít ve svém původním, přirozeném prostředí. Hlavním cílem této služby je, aby život klientů byl co nejdůstojnější a maximálně srovnatelný s běžným způsobem života jejich vrstevníků.

Domov se zvláštním režimem poskytuje pobytové služby osobám se specifickými potřebami vyplývajícími z jejich závažného onemocnění, např. Alzheimerova nemoc, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc a péči jiné fyzické osoby. Hlavním cílem této služby je, aby klient zůstal co nejdéle soběstačný a mohl prožít život aktivně a důstojně.

Odlehčovací služba poskytuje pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které je jinak pečováno v jejich přirozeném prostředí. Hlavním cílem této služby je umožnit pečujícím fyzickým osobám nezbytný odpočinek.

Pobytové sociální služby jsou poskytovány v jednolůžkových, dvoulůžkových a třílůžkových pokojích.

Ceník úhrad za poskytované sociální služby ve Vršovickém zámečku:

jednolůžkový pokoj 200,- Kč/1 den

dvoulůžkový pokoj 195,- Kč/1 den

třílůžkový pokoj 190,- Kč/1 den

Poskytování stravy činí 160,-Kč/ 1 den. (Csop10, 2014, [online])

9.6.5 Alma mater, o.p.s.



Pro doplnění jednotlivých zařízení, která jsme zde již podrobili na základě mystery shoppingu výzkumu zde předkládáme zařízení, které jako jediné disponuje stejnou právní formou jako Domov Sue Ryder a tou je obecně prospěšná společnost. Jedná se o zařízení sídlící v Novém Strašecí.

Sekundárním výzkumem, tedy analýzou jejich webových stránek jsme dospěli k následujícímu shrnutí poskytované služby:

Domov Alma Mater, o.p.s. představuje koncept kvalitního bydlení pro klienty spolu se sociální a zdravotní péčí v klidné lokalitě Nového Strašecí.

Nynější kapacita je 50 lůžek na dvojlůžkových či trojlůžkových pokojích. Pokoje vyššího standardu s vlastním sociálním zařízením, TV a balkonem s příjemným výhledem na zahradu. Samozřejmostí je zdravotní dozor, aktivizační činnosti, stravování připravované přímo v Domově ve velmi moderně vybavené kuchyni. Péče je poskytována v souladu se standardy kvality sociálních služeb zákona 108/2006 Sb o sociálních službách.

Specializují se na poskytování péče osobám, které kvůli zhoršenému zdravotnímu stavu potřebují nepřetržitou péči, především pak osobám trpícím Alzheimerovou chorobou, Parkinsonovou chorobou, stařeckou demencí a jiným omezením. Kromě ubytování a stravy poskytuje Domov aktivity typu vycházky, ergoterapie, poslech četby, ruční práce apod. a tyto činnosti uzpůsobuje speciálním potřebám klientů.

Sazebník úhrad - základní strava a ubytování jsou 11.560 Kč/měsíc. Po odečtení úhrady musí každému klientovi zůstat minimálně 15% z jeho příjmu. Po předložení potvrzení o výši příjmu bude úhrada za ubytování a stravu snížena tak, aby po zaplacení zbylo kapesné ve výši 15% z příjmu. Sociální pracovnice bude jednat o doplacení do plné výše požadované úhrady s rodinnými příslušníky, a to v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a zákona číslo 117/1995Sb. §71 odstavec 3.

Úhrada za péči - měsíční úhrada za péči je stanovena ve výši přiznaného příspěvku na péči dle §73 ods.4 zák. č. 108/2006 Sb, o sociálních službách, v platném znění.

Dále následuje vyčíslení fakultativních služeb a jejich ceník. Jedná se například o dopravu, kopírování nebo masážní vanu. (Domov-almamater, 2015, [online])

Po telefonickém hovoru se sociální pracovníci lze doplnit tyto informace: počet klientů na jednoho ošetřujícího: 8 až deset klientů na jednoho ošetřujícího, návštěvní doba: po celý den po ohlášení sestře. Stravování, dieta: stravování dle dietního režimu klientů, dieta také možná. Možnost prohlídky: ano, po domluvě.

9.7 Závěr vyplývající z mystery shoppingu

Ve všech soukromých zařízeních (s.r.o.) vždy sdělili konečnou cenu, kterou je třeba zaplatit každý měsíc. Pokaždé vysvětlili, z čeho se cena skládá – vždy ze 3 složek: za stravu a pobyt za základní služby, které se poskytují v rozsahu udaném zákonem (380 Kč/den). Dále přiznaný příspěvek na péči, dohromady často označované jako sociální služby. Poslední složkou byl „ten rozdíl“ pořád nazývaný jako fakultativní služby (i na internetových stránkách i na letácích), někdy také označeno jako služby nad rámec základních, či prostě – „u nás to stojí xxx měsíčně“. Z uvedeného vyplývá, že i když mnohdy služby nabízené jako fakultativní ze zákona nejsou uznány jako fakultativní (např. rehabilitace, ergoterapie...), organizace je i nadále takto pojmenovávají. Můžeme zde hovořit a jakémsi zjednodušení informací pro cílové klienty, nicméně ne vždy ctící literu zákona.

Všechna zařízení vždy podala jasnou informaci o konečné částce za pobyt v daném zařízení. Cena se prakticky neliší - vychází na přibližně 24 tis. Kč/měsíc.

Vždy byl mystery shopperovi nabídnut čas na zvážení, porovnání konkurence a poté případně na podání žádosti. Vždy odkázali na webové stránky, kde jsou k nalezení další informace a seznam potřebných dokumentů.

Zde zodpovíme výzkumnou otázku: **Je nastavení komunikace ceny za pobytovou službu poskytovanou Domovem Sue Ryder srozumitelné pro případné uživatele služby?**

Srovnáme-li tedy to, jak komunikuje cenu Domov Sue Ryder, respektive jeho zástupci, lze konstatovat, že jsou zde jasné mezery. Špatně definované služby nad rámec služeb základních, ne vždy dobře vysvětlený princip doplácení částky (možnost platit formou daru, který tak navýší částku na požadovanou hodnotu). Také můžeme zmínit další zásadní bod a to, že sociální pracovníce dělají sociální šetření v rodinách potenciálních klientů, které nevědí, kolik vlastně péče v zařízení stojí. Nastává pak situace, kdy klient při nástupu do zařízení zjišťuje všechny podrobnosti plateb a může být zaskočen dalším navýšením částky za pobyt.

Rozdíly mezi jednotlivými zařízení jsou v některých případech opravdu výrazné. Domov seniorů Vysočany je kvalitní zařízení a nabízená sociální služba na vysoké úrovni. Lze ho jen doporučit. Zajímavým poučením je pak návštěvy v CentrIn Unhošť, kde již prostředí samotné působilo neútně až depresivně.

Dalším srovnáním jednotlivých výstupů z mystery shoppingu je zřejmé, že nabízené služby Domova Sue Ryder jsou v převážné většině na vyšší úrovni, než ve srovnávaných zařízeních. Nicméně se ukazuje, že tuto přednost neumí pracovníci dokonale využít. Vidíme zde mezeru v komunikaci služeb směrem k zákazníkům.

Jak již bylo zmíněno u jednoho z provedených mystery shoppingů, osvědčuje se nejprve zařízení představit krátkou exkurzí a poté probrat cenovou kalkulaci pobytové služby. Zájemce se pak může mnohem lépe rozhodnout, protože již zná prostředí. Pokud se mu prohlídka líbí, pak je také pravděpodobnější, že diskuze o ceně za pobyt bude probíhat lépe.

10 SWOT ANALÝZA DOMOVA SUE RYDER

SWOT analýza nám pomůže jednoduše a přehledně vyhodnotit interní a externí situaci týkající se dané organizace. Tato analýza je shrnutí analyzovaných aspektů a také je výborným nástrojem ke správnému určení další marketingové strategie.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Zázemí silné organizace • Nabídka komplexních kvalitních služeb pro seniory – poradenství, osobní asistence, pobytová služba • Zkušenosti a profesionální přístup personálu • Vzdělávání pracovníků ze všech pracovních oblastech v organizaci • Aktivní přístup k řešení problémových situací • Otevřenost novým příležitostem a výzvám • Prosazování a využívání nových přístupů v péči • Kvalitní výstupy komunikačních aktivit 	<ul style="list-style-type: none"> • Nestálé finanční zdroje - vícezdrojové financování • Nefunkční komunikační strategie – pouze body bez návaznosti na stávající situaci • Nevyužité možnosti v přímé komunikaci s cílovými skupinami • Nevyužité možnosti komunikace organizace a servis pro novináře • Nedostatečná prezentace využívaných inovativních přístupů v péči o seniory
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Využití databáze dárců - efektivnější zpracování dat a přesné cílení informací • Zahájení nového projektu - osvětová kampaň „průvodce stářím“ • Propracování komunikačního plánu a jeho navázání na fundraisingový plán • Využití potenciálu benefičních akcí pořádaných organizací • Navázání partnerství – oslovení klíčových dárců, firemních dárců • Osvětové působení v oblasti komplexní péče o seniory • Účast pracovníků organizace v expertních skupinách 	<ul style="list-style-type: none"> • Snižující se příspěvky především z veřejných zdrojů • Časová omezenost zdrojů – granty a dotace na určité období, bez možnosti rozvíjet či navázat na aktivitu • Ztráta velkých donátorů • Nezájem o téma stáří • Špatné načasování a finanční náročnost projektů na osvětu veřejnosti

Tabulka 6: SWOT analýza Domova Sue Ryder (zdroj: vlastní zpracování)

Informace ke zpracování SWOT analýzy byly čerpány z vlastních zkušeností a vědomostí autorky diplomové práce pohybující se ve vedení organizace. Cenným zdrojem informací byla také přímá zpětná vazba pracovníků vedení Domova Sue Ryder.

Vypracovaná SWOT analýza nám odpovídá na druhou výzkumnou otázku: **Je prezentace Domova Sue Ryder jako komplexního poskytovatele služeb na odpovídající úrovni? Umí Domov Sue Ryder prezentovat šíři svých aktivit dostatečně, a to tak, aby zájemci o službu věděli, s jakým požadavkem se na organizaci mohou obrátit?**

Neexistuje dobře zpracovaná komunikační strategie, kontakt s novináři je nahodilý, Domov neprezentuje inovativní přístupy v péči ani na odborné půdě. To vše jsou ukazatele dokazující, že prezentace DSR není na dostatečné úrovni a je potřeba navrhnout strategii pro její zlepšení.

11 ANALÝZA A VYHODNOCENÍ STAKEHOLDERS DOMOVA SUE RYDER

Zpracovaná analýza stakeholders (zahrnuje všechny osoby a instituce, které mají s organizací cokoliv do činění) v Domově Sue Ryder umožňuje podrobnější zpracování, začlenění do komunikačního plánu a jeho využití při práci oddělení PR a fundraisingu. Konkrétní rozdělení stakeholders tak usnadní přesné zacílení informací. Zpracování postupů od prvotního kontaktu po jeho udržení, až po krizovou komunikaci zefektivní procesy v rámci fundraisingového oddělení. Práce s kanály, jimiž sdělení k cílové skupině přichází, jeho načasování a způsob sdělení se mění v průběhu komunikace samotné. Je proto zásadní mít jasně dané materiály (systémy), kde lze stanovené postupy zaznamenávat a s nimi aktuálně pracovat. Zároveň tento způsob práce vyžaduje dokonalé informační propojení všech zainteresovaných pracovníků organizace s pevně stanovenou zodpovědností za dané kroky, skupiny či formy informací.

V současné době v DSR probíhá intenzivní práce na uspořádání kontaktů v systému Salesforce. Zde dochází k segmentaci a k nastavování pravidel komunikace, sledování historie kontaktů, jejich aktualizace. Také jeho propojení s MailChimpem (databáze odběratelů newsletteru) je v závěrečné fázi. Dalšími nutnými kroky je důkladné propracování jednotlivých skupin, jejich ukotvení v systému využívaném v DSR a propojení s komunikačním plánem. Ten je součástí marketingového plánu. Stávající analýza bude jeho součástí, protože obecně platí, že marketingový proces v neziskové organizaci je o to složitější, že se zároveň obrací na více typů zákazníků – na uživatele služeb, donátory, veřejnou správu, veřejnost. (BusinessVize, 2011, [online])

11.1.1 Stakeholders Domova Sue Ryder

Kdo všechno je stakeholderem daného projektu a jaký na něj má nebo může mít vliv, je pak podstatou stakeholder analýzy, jejíž výstup bývá rozčleněn do čtyř základních kategorií.



Obr. 1: Kategorie stakeholders, (zdroj: vlastní zpracování)

Popis jednotlivých skupin:

Nejdůležitější skupinou pro výsledky projektu jsou klíčoví hráči, tedy stakeholderi s velkým vlivem a zájmem. O tuto skupinu je potřeba se starat průběžně a s maximálním úsilím. To znamená, že je třeba usilovat o maximální participaci těchto stakeholderů přímo na projektu. Vedle sponzora projektu sem patří také všichni, kdo mohou projekt vnímat jako ohrožení. Identifikovat tuto skupinu není nijak snadné, ale právě tato skupina způsobuje největší počet na první pohled obtížně vysvětlitelných posunů v projektu.

Další, velmi důležitou skupinou jsou tvůrci, stakeholderi s velkým vlivem a malým zájmem o projekt a jeho výstupy. Pro tuto skupinu bývá uplatňována strategie „udržet spokojenost“. Má se tím na mysli, že tato skupina by měla být dostatečně informována o projektu tak, aby necítila nějaké ohrožení vlastních zájmů.

Třetí skupina, která se vyznačuje velkým zájmem, ale malým vlivem, by měla být průběžně informována o dění na projektu odstupňovaným přístupem. Tím se má na mysli, že podle povahy působnosti daného stakeholdera, se nastavuje forma a rozsah sdělované informace. Pravidelná informovanost je velice podstatná zejména proto, že v průběhu času se může daná skupina stakeholderů dostat z pohledu cílů projektu do sféry s větším vlivem nebo většího zájmu.

Poslední skupina, tzv. dav bez vlivu a zájmu o projekt, by měla být monitorována pouze s ohledem na trend vývoje směrem k jedné ze tří již zmíněných skupin.

Možný postup práce se stakeholdery:

- Vyhотовit seznam stakeholderů a rozdělit je do skupin
- Porozumět jejich požadavkům a očekávání
- Zahájit dialog
- Udržovat dialog, kooperovat a využívat zpětnou vazbu

Ne všechny skutečnosti, které zjistíme v rámci analýzy vlivů, musíme nutně řešit. Naopak, největší pozornost je možné zaměřit na „paretovských“ dvacet procent stakeholderů s maximálním vlivem, které však zajistí osmdesátiprocentní pravděpodobnost úspěšného dosažení cíle projektu.

V následující tabulce uvádíme nejdůležitější část zpracované analýzy a to skupiny „klíčoví hráči a „tvůrci“. Celá analýza stakeholders Domova Sue Ryder bude umístěna v příloze diplomové práce.

KLÍČOVÍ HRÁČI	Kanál	sdělení	Načasování	Kreativita
Zaměstnanci	intranet, nástěnky, porady, prostory v DSR	aktuality, vize	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	zábavné, seriózní,
Správní rada	pravidelný report, účast MANGA na zasedání rady	informace o dění v DSR, vize, návrhy na další rozvoj, naplňování vize	pravidelně, vždy při zasedání rady	seriózní, pracovní
Management organizace	info ze zasedání správní rady, materiály a jeho výstupy, strategický plán, zpracované materiály, porady, vizity	vize, posláním, jejich plnění	dle stanovených pravidel	seriózní, pracovní
Rodiny klientů	newsletter na míru v tištěné i elektronické podobě, POS komunikace v prostorách DSR	aktuality, vize, osvěta, příběhy, foto. Především péče	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	zábavné, seriózní,
Státní správa -	osobní kontakt, newsletter na míru	informace o dění v DSR, osvěta, akce,	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriózní, osvětové,

konkrétní osoby	ru, web, FB	spolupráce	kační strategie DSR	pracovní
MČ Praha 4 – rada	osobní kontakt, newsletter na míru, web, FB	informace o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, pracovní
Soukromé osoby	osobní jednání, web, FB	informace o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, darujte	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
Média - osobní kontakty	osobní jednání, web, FB, PR články	informace o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, celospolečenské téma	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR, výročí, významné události, benefice	seriozní, osvětové, zábavné

TVŮRCI	Kanál	sdělení	Načasování	kreativita
Firemní dárci – partneři DSR	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB, direct mailing	informace o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, informace o použití daru, poděkování	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
Pravidelní dárci	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB, direct mailing	informace o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, informace o použití daru, poděkování	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
Partnerské organizace	osobní jednání, projekty na míru	vize, poslání, využití financí, celospolečenské téma	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, pracovní, zábavné
Dobrovolníci od koordinátorky	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB	informace o dění v DSR, osvěta, akce, poděkování	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
Dodavatelé	newsletter na míru, osobní jednání, direct mailing	informace o dění v DSR, osvěta, akce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné

Odborná Veřejnost	články, věstníky, konference, web, veřejné a odborné akce	vize - propagace, poslání, informace o jejím naplňování, celospolečenské téma	pravidelný inter- val dle komuni- kační strategie DSR, monitoring odborných a ve- řejných akcí - účast, příspěvky	seriozní, osvětové, pracovní
----------------------	--	---	---	------------------------------------

Tabulka 7: Analýza stakeholders (zdroj: vlastní zpracování)

Tato analýza nám pomůže lépe naplánovat marketingovou strategii celé organizace. Znalost lidí, kteří s organizací přichází jakýmkoli způsobem do kontaktu, nám pomůže najít ideální formu oslovení.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

12 NOVÁ STRATEGIE DOMOVA SUE RYDER

Výsledky mystery shoppingu – tedy porovnání Domova Sue Ryder se zařízeními poskytujícími stejné služby, budou východiskem pro projektovou část diplomové práce.

Krátké shrnutí - pobytová služba Domova nabízí nadstandardní přístup množstvím aktivit, kvalitou poskytované péče a používáním inovativních technik v rámci nabízené služby. Sue Ryder lze také profilovat jako odborného garanta, jako specialistu na problematiku stáří. S dalšími službami tak nabízí komplexní péči. Aby se zařízení takto zapsalo do povědomí široké veřejnosti, je zapotřebí vypracovat dlouhodobou strategii, tu posléze realizovat a tak plně rozvinout potenciál organizace.

Strategický plán bude realizován v horizontu let 2015 – 2020. Zde si popíšeme strategické cíle organizace, vše co povede k jejich úspěšnému naplnění a také projekt Večerní špacír. Ten bude reprezentovat typ benefice, které v rámci kampaně budou probíhat. Vše je propojeno myšlenkou osvěty široké veřejnosti.

Vzhledem k provedenému mystery shoppingu také navrhne další postup v rámci cenové strategie Domova Sue Ryder.

12.1 Strategické směřování organizace

Domov Sue Ryder v době svého vzniku (rok 1996) vyplnil mezeru v oblasti péče o „křehké seniory“ a přispěl ke kultivaci tohoto prostředí zejména důrazem na důstojnost člověka, dále vysokou mírou otevřenosti areálu a důsledným uplatňováním smluvního principu (písemná smlouva o poskytování služby). Díky systematicky budovanému vícezdrojovému financování se dařilo získávat zdroje a přinášet nové postupy do denní praxe péče. DSR má rovněž podíl na popularizaci služby osobní asistence mezi seniory v Praze.

Na trh „seniorského bydlení a navazujících služeb“ vstupuje v současné době řada nových, často pro-ziskových subjektů. Existence „nelegálních, neregistrovaných“ služeb (úspěšných či mediálně pranýřovaných) povede s velkou pravděpodobností k liberalizaci prostředí rezidenčních sociálních služeb. Sue Ryder tak má před sebou zásadní rozhodnutí o dalším směřování a vývoji.

DSR v duchu dosavadního vývoje musí potvrdit své zaměření na „křehké seniory“ vyššího věku (85+), kteří jsou silně závislí na péči druhé osoby. Sue Ryder se zaměří na koordinaci

různých prvků pomoci a podpory (rodina, zdravotní péče, sociální péče aj.) s cílem umožnit důstojný život starému člověku, jeho blízkým i profesionálům zapojeným v péči. Domov tímto přístupem pak jasně deklaruje svůj přesah do zdravotně sociální oblasti – do oblasti dlouhodobé péče. Domov musí vedle péče hledat inovativní postupy, modely a techniky, ověřovat je v praxi a o své zkušenosti se bude dělit s dalšími (profesionály, laiky, akademiky aj.). Referenční skupinou pak budou organizace typu Gerontologické centrum, Cesta Domů, pilotní projekty Diakonie, Charity, organizace zahraniční (Rakousko, Německo).

Hlavním úkolem Domova Sue Ryder je reagovat na potřeby stárnoucích lidí (klientů LTC), jejich blízkých a společnosti. Současně DSR považuje za klíčové vytvořit pro naplnění hlavního úkolu stabilní materiálově-technické a finanční zázemí, a to zejména rozvojem sociálního podnikání a fundraisingem a aktivitami PR.

12.2 Strategické cíle organizace

V dlouhodobém horizontu (roky 2015 – 2020) je nutné strategické směřování organizace podpořit následujícími kroky:

- Zesílení image organizace
- Profilace DSR jako odborníka na problematiku LTC
- Rozvoj sociálního podnikání
- Rozšíření povědomí o plánovaných akcích organizace
- Zefektivnění komunikace mezi organizací a zapojenými institucemi

Corporate Identity:

- Zapracování grafického manuálu do všech výstupů organizace
- Zpřehlednění webových stránek organizace
- Založení poradenské platformy iSenior
- Zefektivnění komunikace a propagace organizace – image značky

Monitoring a kontrola:

- Pravidelná aktualizace internetových stránek

- Provedení Porterovy analýzy pěti sil (postavení organizace na trhu dalších v rámci neziskového sektoru)
- Tržní analýza konkurence
- Monitoring problematiky LTC
- Odborné diskuze, články, vystoupení
- Důsledné využití systému Salesforce pro práci s dárci

12.3 Návrh komunikačního mixu

PR a reklamní aktivity tisku

- Zprovoznění webu Isenior – platforma pro dostupné informace týkající se stáří, problematiky LTC, poradenství – průběžná aktualizace (cca 1x týdně)
- Celebrity Relations převážně ve spojení s PR články (čtvrtletní interval)
- Tiskové zprávy a články v pravidelných intervalech (1x měsíčně)
- Reklamní inzeráty ve spojení s PR články (čtvrtletní interval)
- Systematické působení na cílové skupiny v průběhu celé kampaně
- Periodika pro odbornou veřejnost:
Sociální služby, Fórum sociální politiky, Kontakt
- Tisk a periodika pro laickou veřejnost:
MF Dnes, Lidové noviny, Vlasta, Květy

Internet

- Internetová periodika pro odbornou i laickou veřejnost:
Idnes.cz, zivot90.cz, helpnet.cz, moudrysenior.cz, pecujici.cz, cestadomu.cz
- Aktuální Press room na stránkách organizace
- Adresná rozesílka newsletterů
- Správa informačního webu Isenior

Tištěné materiály

- Letáky a brožury pro koncové uživatele
- Příprava informačních letáků o problematice LTC

- Příprava informačních brožur do ordinací lékařů, na sociální odbory městských částí
- Vytvoření příručky pro osoby pečující o seniory
- Výroční zprávy

Direct marketing

- Direct maily s informacemi o aktivitách Domova Sue Ryder (1x měsíčně)
- Využití systému Salesforce pro databázi kontaktů

Podpora prodeje

- Vizibilita u zapojených institucí – letáky, bannery, brožury, plakáty
- Eventy – akce pro širokou veřejnost - Večerní špacír, Den otevřených dveří, Korálkování atd. (4x za rok)
- Odborné konference (frekvence 2x ročně)
- Vzdělávání pro širokou veřejnost – zaměřené na osoby pečující o seniory (6x za rok)
- Účast na veletrzích neziskových organizací, kulatých stolech
- Účast v přípravných skupinách ministerstev (průběžně)

Reklama

- Facebook – sdílení aktuálních informací týkajících se stáří, události, hry
- Založení webové stránky Isenior – poradní portál pro seniory a jejich blízké
- Úprava internetových stránek organizace – úprava vizuální podoby, změna rozložení menu, SEO, zpřehlednění zobrazovaných informací
- Zapojení kanálu You Tube – propagace DSR
- Měření návštěvnosti stránek, měření dárcovství (platební portál Darujme.cz)
- Vytváření reklamních spotů a TV spotů osvětového charakteru
- Propagace kampaně prostřednictvím on-screen reklamních systémů v ordinacích praktických lékařů, gerontologů, internistů
- Citylighty v městě Praha – zaměřené na poradenství (Průvodce stáří)
- Zapojení nových médií s tvůrčím využíváním digitálních a síťových technologií

Média

- Udržování kontaktu s dosud využívanými médii
- Vytvoření databáze rozhlasových stanic
- Vytvoření databáze celoplošných i regionálních TV
- Podpora kampaně účastí v televizních pořadech
- Vysílání TV spotů na veřejnoprávních kanálech
- Mediální monitoring

Mediální monitoring poskytuje informace o aktivitě týkající se organizace – jak se o organizaci psalo, mluvilo, vysílalo. Výsledky monitoringu lze poté využít pro spolupráci se sponzory. Prezentace objektivních informací je možná např. na webu organizace vytvořením odkazu „Napsali o nás“. Nejjednodušším výstupem je tabulka s informacemi o mediálních zásazích.

Vzhledem ke stanoveným cílovým skupinám Domova Sue Ryder, které zahrnují seniory a také širokou veřejnost autorka navrhuje navázat spolupráci s reklamní agenturou Havas Worldwide Prague. V pracovním portfoliu této agentury je sekce „Konáme dobro“ a jejich cílem je podporovat sociální projekty posilováním značky klientů vytvářením komunikačních konceptů a jejich aplikací v médiích.

12.4 Média a rozpočet

Rozpočet na reklamní výdaje neziskové organizace může být stanoven několika způsoby:

Co si organizace může dovolit - podle konkurence - procentem z příjmů - s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo.

Rozpočet stanovený s ohledem na cíle, kterých má být dosaženo, je samozřejmě ideální. Ovšem pro neziskové organizace ne vždy dosažitelný. Při rozhodování o výši výdajů na jednotlivé položky musí organizace zvážit, jaký podíl marketingových výdajů půjde na reklamu a jaký na ostatní marketingové aktivity. Musí přitom vycházet z časového úseku, kterého se plán týká, segmentů, které chce oslovit svou kampaní. Důležitou roli hraje také územní pokrytí.

Neziskové organizace musí často zvažovat, jaké výdaje si mohou dovolit a fakticky tím

popírají funkci marketingové komunikace jako investice. U neziskových organizací nehrozí cenové a konkurenční války, takže sledování konkurenčních výdajů na marketingovou komunikaci je spíše symbolické. Časová dimenze, rozhodnutí o vhodném čase zahrnuje otázky typu: Jedná se o dlouhodobou kampaň, zaměřenou na jméno a image organizace, nebo o jednorázovou reklamu, propagující dočasnou akci, která bude zahájena v nejbližší době?

Cílové skupiny. Pro Domov Sue Ryder autorka diverzifikuje prostředky podle toho, jaké segmenty zákazníků chce oslovit. Jestliže zvolí širokou veřejnost, jsou v takovém případě vhodnými médii rozhlas, denní tisk, plakáty. Pokud zvolí odborníky, pak jsou vhodné odborné a kulturní magazíny.

Geografická dimenze - místní obyvatele nejlépe a nejlevněji osloví plakáty, inzerce v regionálním tisku a regionálních přílohách celostátních deníků, reklama v regionálních rozhlasových stanicích. Celostátní dosah má televize, celoplošné rozhlasové stanice a celostátní deníky a časopisy.

Celková výše rozpočtu. Neziskové organizace však musí vzít v úvahu i celkovou výši rozpočtu, který budou mít na marketingovou komunikaci k dispozici. Televizní reklama je vysoce účinná a z hlediska zásahu na jednoho diváka relativně levná, ale počáteční investice (natočení spotu a několik málo odvysílání) představuje náklad až několik milionů korun, což si většina neziskových organizací nemůže dovolit. Naproti tomu rozhlasová reklama, inzerce v tisku a plakáty se dají pořídit výrazně levněji a svou dostupností odpovídají potřebám organizace. Organizace mohou využít i sponzorského partnerství s médii, čímž své náklady sníží. S rozpočtem souvisí i volba médií. Pro jejich volbu bude u neziskové organizace rozpočet zásadním limitujícím faktorem.

Rozpočet navržené strategie

Položka	Částka
Tiskoviny, merkantilie	100 000
Reklama	350 000
Events	300 000
PR, media (články, tiskové zprávy, weby)	580 000

Direct marketing	50 000
Podpora prodeje	96 000
Webové stránky (grafika, programování)	150 000
Celkem	1 626 000

Tabulka 7: Rozpočet kampaně (zdroj: vlastní zpracování)

12.5 Návrh benefiční akce v rámci osvětové kampaně

Osvětová kampaň bude probíhat na více úrovních. Jednou z nich budou benefiční akce zaměřené na různé cílové skupiny. Ve strategickém plánu jsou takové akce plánovány čtyři na jeden kalendářní rok. Největší a nejziskovější bude benefiční turnaj firem v malé kopané. Jedná se o akci, která oslovuje firmy navázané na Domov Sue Ryder.

Nyní si přiblížíme benefiční akci směřovanou na existující sympatizanty Domova a také na oslovení široké veřejnosti. Večerní špacír je charitativní pochod Prahou, spojený s osvětou a nabízející poradenské služby. Umožňuje nejen účast na pochodu společně se známými tvářemi, ale i možnost poradit se přímo na místě o věcech, týkajících se stáří. Součástí materiálů pro účastníky bude „Poradenské desatero“, které připomene všem běžné životní situace rodin či seniorů samotných a ukáže, kde mohou získat důležité informace.

12.5.1 Večerní špacír

Jedná se o akci nazvanou „Večerní špacír.“ Charitativní pochod za důstojné stáří. Hlavním cílem akce je propagace tématu stáří a poradenství, které Domov Sue Ryder poskytuje. Dále získání mediálního prostoru a získání nových kontaktů (potenciálních dárců).

Cílovou skupinou je veřejnost, která organizaci zatím nezná. Dalšími oslovenými jsou firmy na Praze 4, se kterými již Domov navázal spolupráci v jiných oblastech. Zde lze takovou akci propagovat jako teambuildingovou a přínosem pro firmu bude utužení kolektivu při společné aktivitě. Poslední skupinou, kterou tato akce hodlá oslovit, jsou přátelé zaměstnanců Domova, spolupracovníci a dobrovolníci této organizace.

Akce proběhne 22. května 2015, od 18.00 do 22.00 hodin. Startovné činí 250 Kč a v jeho ceně je tričko a placka (obojí dar spřátelených firem). Registrace bude probíhat přes samostatnou stránku akce a na také místě startu špacíru. Trasa pochodu je zvolena atraktivními

místy Prahy – povede z Kinského zahrady po náplavce, přes železniční most až na Vyšehrad. Produkci akce zařizuje externí firma, komunikační výstupy realizuje Domov Sue Ryder.

Komunikační kanály benefiční akce:

- Samostatná webová stránka akce s možností online registrace (www.vecernispacir.cz). Akce je začátkem osvětové kampaně na zvýšení informovanosti široké veřejnosti o problematice stáří. Neupozorňuje tudíž primárně na organizaci, ale na téma, které komunikuje.
- Propagační video v délce 30 sec., které pro Domov natočil známý zpěvák Matěj Ruppert, mediální tvář akce.
- Událost na facebookovém profilu. Aktuální informace z přípravy akce společně se soutěží pro návštěvníky této sociální sítě. Soutěž je založena na hodnocení fotografií jednotlivých soutěžících, kteří se vyfotí se svým prarodičem a foto umístí na facebookovou stránku Špacíru. Zde pak podle množství „lajků“ bude zvolen vítěz.
- Regionální tiskoviny a společenské časopisy pro ženy a rodiny.
- Volnočasové portály (citybee.cz, kudyznudy.cz atd.)
- Letáky určené k distribuci v lokalitě Praha - Michle.
- Plakáty k vyvěšení na obchodech v území Prahy 4. Určené také do firem na propagaci teambuildingové akce.
- TV stanice - informace, rozhovory, reportáže, pozvánky na akce v Praze. (Sama doma, VIP zprávy, Snídaně s Novou, Dobré ráno s ČT).
- Komunikace směřovaná na zaměstnance Domova Sue Ryder – informační leták s výhodami účasti na akci pro zaměstnance (umístěny v šatnách, sesternách, nástěnkách u administrativy)
- Letáky, plakáty a infostojany v areálu Michelského dvora
- Mediálním partnerem akce je Rádio Impuls, které za účelem propagace natočilo krátký spot se známým zpěvákem a poběží bezplatná kampaň právě na tomto rádiu.

Cílem kampaně je získání nových účastníků a tím i dárců, kontakt se stávajícími dárci – jejich aktivizace. Dalším cílem je zviditelnění informací osvětového charakteru – „poradní desatero“ potvrzující Domov Sue Ryder jako odborníka na problematiku stáří.

Rozpočet akce:

Náklady	rozpočet
Materiálové náklady	
placky k tričku k tričku - materiál na výrobu	1 000
potisk triček	10 000
kancelářské potřeby	1 000
trička personál	3000
Nemateriálové náklady (nákup služeb)	
Start (ozvučení mluvené slovo včetně instalace, obsluhy, dopravy)	31 100
videozáznam z akce	3 000
Videopozvánka	10 000
občerstvení personál - 20 lidí	1 500
Grafik	3 000
Tisky	2 000
dobrovolníci/brigádníci (10 lidí x 5hodx100 Kč)	0
Odpadkové koše _ Start (vč. pytlů a dopravy, bez odvozu odpadu)	400
Odpadkové koše _ Cíl (vč. pytlů a dopravy, bez odvozu odpadu)	400
Pivní set _ Start (stůl + 2lavice)	0
Pivní set _ Cíl (stůl + 2lavice)	0
Webová stránka	12 000
Ostatní náklady	
Doprava	2 000
propagace Rádio Impuls	2 500
NÁKLADY Celkem	82 900

Výnosy	rozpočet
Dary	
Z grantu	57 330
Tržby	
Startovné	50 000
VÝNOSY CELKEM	107 330

Tabulka 8: Rozpočet akce Večerní špacír (zdroj: vlastní zpracování)

Za předpokladu, že se akce zúčastní 200 pochoduujících, lze očekávat výnos cca 24.000 Kč. Výhodou akce je, jak je vidět v rozpočtu, pokrytí víc jak poloviny nákladů grantem, který je na tuto benefici možné vyčerpat.

Je zřejmé, že se nejedná o akci pořádanou primárně pro finanční výtěžek. Nejdůležitější je upozornit na problematiku stáří a na to, že Domov Sue Ryder umí pomoci v těžkých životních situacích. Dalším benefitem jsou pak nové kontakty a samozřejmě i potenciální budoucí dárci (nejlépe pravidelní dárci).

12.6 Analýza rizik

Každý projekt s sebou nese jistá rizika. Budeme-li chtít definovat je v souvislosti s popsanou benefiční akcí pořádanou Domovem Sue Ryder, pak je potřeba zmínit několik momentů. V závislosti na stanovených cílech akce, jimiž je získání nových kontaktů od potenciálních dárců a oslovení veřejnosti s „poradenským desaterem“, lze definovat tyto rizikové momenty:

- a) Malý zájem veřejnosti o akci – v české společnosti není téma stáří příliš zakotveno. Proto ani obecná informovanost veřejnosti není velká. Ze zkušenosti lze říci, že toto téma zajímá ty osoby, které musely řešit či právě řeší aktuální situaci v rodině. Například, jak se postarat o babičku, dědečka, když už to sami nezvládnou. Proto je i tato akce mířena na rodiny, které sice mají děti, ale také rodiče, o něž se již nyní musí starat. Takovými lidem se přezdívá „sendvičová generace“. Jsou v situaci, kdy vychovávají děti a zároveň se musejí starat o rodiče nebo prarodiče. Vzhledem k pozdějšímu věku žen rodiček se tato situace stává takřka pravidlem. Zásadní cílení bude zvolenými médii a také jasně, ale výrazně přitažlivě definované sdělení týkající se životních situací. Vysvětlení výše zmíněné „sendvičové generace“ je téma, které může zaujmout napříč věkovými i sociálními skupinami.
- b) Konkurenční projekty podobného charakteru – v současné době je trend propojovat zdravý životní styl (běh, cvičení, pochod...) se sociálním podtextem. Tato akce tedy není jediná, která nabízí pohyb propojený s dobrou myšlenkou. Je potřeba důkladně zmapovat konkurenční akce podobného charakteru. Večerní pochod je zatím jediný, ale například noční běh pro Světlušku je velmi dobře propojen s myšlenkou lidí zrakově postižených.

Zvolený termín, typ propagace, sdělená myšlenka, to vše se musí velmi dobře propojit. Také je velmi přínosné požádat veřejně známou osobu o záštitu nad akcí. Pokud se volba podaří (ne vždy to tak musí dopadnout, existují i příklady s opačným efektem), pak má projekt větší šanci prosadit se v konkurenci akcí ostatních.

- c) Počasí – i to se velkou měrou podílí na úspěšnosti či neúspěšnosti akce. Nelze měsíce dopředu vědět, jaké počasí v den akce samotné bude. Ale co je potřeba vyřešit je „mokrý varianta“. Organizátor akce, která je závislá na pobytu venku, musí mít vždy v záloze pláštěnky, stany, kratší trasu, záchytné body na trase... Úspěšná benefice se může odehrát i v nepříznivém počasí, ale o to víc je náročnější na přípravu.

Pravděpodobně jsme zde nevyjmenovali všechna rizika, která mohou být spojena s Večerním špacírem. Možná nejčernějším scénářem je situace, kdy o Domově Sue Ryder nikdo nenapíše ani řádku, na start Špacíru dorazí pár přátel a rozpočet skončí v hlubokém mínusu. I takto může akce dopadnout. Je to také možná příčina toho, že do projektů takového charakteru se pouští převážně velké a stabilní neziskové organizace. Ty mají vždy větší jistotu, že jejich sympatizanti počítající se na stovky až tisíce, dorazí i v menším množství. Proto je pro Domov Sue Ryder tento projekt výzvou i na této rovině – obstát v konkurenci zkušených a velkých „hráčů“ na neziskovém poli.

13 NÁVRH CENOVÉ STRATEGIE SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V rámci mystery shoppingu jsme v této diplomové práci zjišťovali cenovou politiku zařízení srovnatelných s Domovem Sue Ryder. Zde se pokusíme rámcově navrhnout, jak by měla vypadat komunikace zařízení k možným zájemcům o pobytovou službu.

V září 2014 došlo z důvodu legislativních změn a zvyšujících se nákladům na péči k úpravě cen za pobytové sociální služby v Domově Sue Ryder. Vzhledem k tomu, že Domov Sue Ryder poskytuje kromě zákonných činností také nadstandardní individuální služby v péči o seniory, činí cena za pobyt měsíčně cca 24000 Kč.

A zde je velký prostor pro práci osoby, která službu zařízení představuje potenciálním klientům. V čem je tedy péče Domova jiná vysvětluje sociální pracovnice zájemců při procházce zařízením. Musí však mít vypracovány podklady, které budou dokládat výjimečnost poskytované služby.

13.1 Návrh komunikace nových cen

Jaké kroky lze navrhnout pro komunikaci cen za pobytovou službu? K jasnější komunikaci pomůže vypracování „srovnávací tabulky“, tedy co přesně je míněno pojmy kvalitní individuální přístup v péči v Domově Sue Ryder (viz srovnávací kritéria v tabulkách hodnotících jednotlivá navštívená zařízení). Ta bude nabídnuta formou informačního letáku, který bude zájemcům k dispozici. Jeho struktura bude následující: jednotlivé parametry, poté popis situace v Domově - v čem je silná stránka zařízení a dále jak tomu obvykle bývá v jiných zařízeních. Nebudou se srovnávat ceny za pobytové služby, ale kvalita nabízených služeb a jejich škála.

V materiálu také bude „návod“, jak má zájemce postupovat, když si srovnává jednotlivá zařízení – *„nebojte se zeptat, jak například konkrétně probíhá stravování, kolik sester připadá na kolik klientů....apod.“* – návrhy otázek, ze kterých je zřejmé, že Domov se srovnání nebojí. Leták zdůrazní profesionální přístup, využívání nových metod v ošetrovatelské péči a nadstandardní počet personálu. Je potřeba také prezentovat, co se v péči podařilo, vybrat příběhy (úspěchy RHB, nutričního terapeuta atd.), děkovné e-maily a dopisy.

V Praze a nejbližším okolí existuje již mnoho podobných sociálních zařízení. O tom, že je o služby Sue Ryder zájem, svědčí fakt, že máme dvojnásobný počet žádostí na počet lůžek.

ZÁVĚR

Diplomová práce věnovaná marketingové strategii v neziskovém sektoru má tři části. V první z nich jsme si blíže popsali specifika neziskového sektoru. Spektrum působnosti neziskových organizací je opravdu široké a je dobré si uvědomit, do kolika oblastí lidského života zasahují. V principu všechny tyto instituce pomáhají, i když rozdílnými cestami.

Výzkumná část nám pomohla zmapovat organizaci poskytující sociální služby seniorům – Domov Sue Ryder. Ten již 17 let působí v České republice a za tu dobu se rozvinul v poměrně velkou a stabilní organizaci. Má mnoho specifík, která jsou zde také popsána. Potenciál ve fundraisingovém oddělení, rozvíjející se sociální podnikání a aplikace inovativních přístupů v praxi – to vše je Sue Ryder.

Mystery shopping, SWOT analýza a také analýza stakeholders pomohly zmapovat a vyhodnotit situaci v pěti sociálních zařízeních pro seniory a veskrze srovnání s Domovem Sue Ryder odpověděly na formulované výzkumné otázky.

Komunikace cen poskytovaných služeb, posílení značky Domova, cílenější práce s dárci. To vše jsou oblasti, které jsme v rámci třetí části diplomové práce popsali. Strategický plán tak nabízí cestu k rozvinutí dalších oblastí, v nichž by Domov mohl také pokračovat ve své průkopnické práci.

Oblast, již se tato organizace věnuje, si zaslouží rozhodně více pozornosti, než je jí v současné společnosti věnováno. Existuje mnoho skupin, jež se pohybují na okraji zájmu společnosti. Nicméně stáří je opomíjeno neprávem. Vždyť lidé, kteří zestárli, byli právě ti, kteří se starali o nás a mladší generace vychovali. Bez nich bychom nebyli tam, kde jsme dnes. Tito lidé dnes potřebují nás. V dřívějších dobách byla úcta k moudrému stáří samozřejmostí. Lidé vyrůstali ve vícegeneračních domácnostech, navzájem si pomáhali, naslouchali si. O to jsme dnes ochuzeni a jen těžko mnohdy hledáme cestu a přemáháme ostych směrem ke starým lidem v našem okolí. Přitom je nesmírně obohacující zastavit se, vyslechnout mnohdy až neuvěřitelné životní příběhy, společně se potěšit a načerpat zkušenosti od těch, kteří již většinu svého života prožili a zažili již to, co nás teprve čeká.

Bylo by skvělé, kdyby tato práce pomohla Domov zviditelnit a přispěla svou „troškou do mlýna“ při snažení lidí zaměstnaných v Sue Ryder. Je to práce krásná, smysluplná a velmi důležitá.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ANDREASEN, Alan R a Philip KOTLER. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall, c2008, xxii, 504 p. ISBN 01-317-5372-X.
- [2] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana. *Marketing*. Praha: C. H. Beck, 2003, xvii, 432 s. ISBN 80-717-9577-1.
- [5] BRADLEY, Nigel. *Marketing research: tools*. New York: Oxford University Press, c2007, xxi, 531 p. ISBN 01-992-8196-3.
- [6] ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003, 135 s. ISBN 80-902-3763-0.
- [7] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.
- [8] DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1996, 373 s. ISBN 80-859-6319-1.
- [9] FORET, Miroslav. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [10] FORET, Miroslav. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, vii, 199 s. ISBN 80-722-6888-0.
- [21] FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001, 203 s. ISBN 80-864-3204-1.
- [32] GUASTI, Petra a Barbora STAŠKOVÁ. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007, 116 s. ISBN 978-808-6946-221.
- [43] HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996, 205 s. ISBN 80-859-4307-7.

- [54] KOTLER, Philip. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [65] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [76] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [87] MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 328 s. ISBN 978-802-4731-483.
- [98] NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
- [109] NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [20] PELSMACKER, Patrick de. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, c2003, 581 s., [16] s. barev. obr. příl. ISBN 80-247-0254-1.
- [211] PŘIBOVÁ, Marie. *Marketingový výzkum v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 238 s. ISBN 80-716-9299-9.
- [22] REKTOŘÍK, Jaroslav. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 80-861-1941-6.
- [23] SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-807-3676-810.
- [24] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.
- [25] ŠILHÁNOVÁ, Hana. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. 2., rozš. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1996, 43 s. ISBN 80-238-0800-1.
- [26] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2. rozšíř. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, 171 s. ISBN 80-704-1859-1.
- [27] VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

[28] ZBOŘIL, Kamil. *Marketingový výzkum: Metodologie a aplikace*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, 171 s. ISBN 80-707-9394-5.

INTERNETOVÉ ZDROJE

[12] ALMA MATER. *Domov-almamater* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.domov-almamater.cz/>

[2] BUSINESS VIZE. *Kdo jsou vlastně stakeholders* [online]. 2011 [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/strategie/kdo-jsou-to-vlastne-stakeholders-a-proc-a-jak-se-o-ne-zajimat>

[3] CENTRUM SOCIÁLNÍ A OŠETŘOVATELSKÉ POMOCI. *Csop10* [online]. 2014 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.csop10.cz/Kontakty/DSVr%C5%A1ovick%C3%BDz%C3%A1me%C4%8Dek/tabid/112/Default.aspx>

[4] CENTRIN UNHOŠŤ. *Centrin* [online]. 2010 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.centrin.cz/nase-zarizeni/unhost>

[5] DŮM SENIORŮ MICHLE. *Dumseniorumichle* [online]. 2010 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.dumseniorumichle.cz/>

[6] DOMOV SENIORŮ VYSOČANY. *Domov-senioru-praha* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.domov-senioru-praha.cz/>

[7] DOMOV SUE RYDER. *Sue-ryder* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.sue-ryder.cz/>

[8] MSPA MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION. *Mspa-global* [online]. 2013 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.mspa-global.org/en/>

[9] NEZISKOVKY.CZ. *Neziskovky* [online]. 2015 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/>

[10] SYNEXT. *Sinext* [online]. 2008 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/analyza-marketingove-strategie-uplatnovane-firmou.html>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NNO Nestátní neziskové organizace.

PR Public relations.

MS Mystery shopping.

DSR Domov Sue Ryder.

LTC Long term care.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Kategorie stakeholders, (zdroj: vlastní zpracování).....	68
Obr. 2. – 4.: Vizuály benefiční akce (zdroj: materiály DSR).....	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.: Vyhodnocení MS v Domově Sue Ryder (zdroj: vlastní zpracování).....	50
Tabulka 2.: Legenda k vyhodnocení jednotlivých zařízení (zdroj: vlastní zpracování)....	51
Tabulka 3: Vyhodnocení MS Domov pro seniory Vysočany (zdroj: vlastní zpracová- ní).....	53
Tabulka 4: Vyhodnocení MS Dům seniorů Michle (zdroj: vlastní zpracování).....	56
Tabulka 5: Vyhodnocení MS CentIn Unhošť (zdroj: vlastní zpracování).....	59
Tabulka 6: SWOT analýza Domova Sue Ryder (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Tabulka 7: Analýza stakeholders (zdroj: vlastní zpracování).....	71
Tabulka 8: Rozpočet kampaně (zdroj: vlastní zpracování).....	79
Tabulka 9: Rozpočet akce Večerní špacír (zdroj: vlastní zpracování).....	82

SEZNAM PŘÍLOH

Cíle a obsah PR sdělení

Segment	Kanál	sdělení	Timing	Kreativita
OSOBY				
Klienti	newsletter na míru v tištěné podobě	info o dění v DSR týkající se péče, rozvoje DSR	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	Seriózní
návštěvníci restaurace	POS komunikace v prostorách DSR	co je DSR, akce, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriózní, přitažlivé, osvětové
návštěvníci obchodů	POS komunikace v prostorách DSR	co je DSR, akce, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriózní, přitažlivé, zábavné
pronájem prostor DSR	POS komunikace v prostorách DSR	co je DSR, akce, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriózní, přitažlivé, osvětové
rodiny zaměstnanců	web, newsletter?	akce, osvěta	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR, čtvrtletně	seriozní, osvětové
členové soc. sítí	sociální sítě - FB, youtube	co je DSR, akce, vize, osvěta, darujte	pravidelně, intenzivně, aktuálně, reakce na současné dění	seriózní, přitažlivé, osvětové, cool
individuální dárci	newsletter na míru, individuální kontakt (FR), web, FB	aktuality z DSR, pozvánky, akce, osvěta	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
firční dárci	newsletter na míru, individuální kontakt (FR), web, FB, info ve firmách	aktuality z DSR, pozvánky, akce, osvěta, darujte	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
firční dobrovolníci	POS komunikace v prostorách DSR, web	co je DSR, akce, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriozní, osvětové
státní správa	výroční zpráva, PR článek v tisku, netu	info, posílení jejich image, ilustrace toho, jak nám pomáhá	6/2015 - výroční zpráva, ostatní průběžně	seriozní, osvětové, pracovní

		hají		
DAV	Kanál	Sdělení	Timing	Kreativita
rodiny žadatelů	web, letáky, POS komunikace v prostorách DSR	info o dění v DSR, vize, osvěta, darujte	při konzultaci, podání žádosti	seriozní, osvětové
potenciální klienti, jejich rodiny	web, letáky, POS komunikace v prostorách DSR	info o dění v DSR, vize, osvěta, darujte	při návštěvě DSR, webu, FB	seriozní, osvětové
neziskové org. - stejný sektor	web, letáky, POS komunikace v prostorách DSR, FB informační schůzky	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
neziskové org. Praha 4	web, letáky, POS komunikace v prostorách DSR, FB informační schůzky	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
návštěvníci knihovny	POS komunikace v prostorách DSR	info o dění v DSR, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriozní, osvětové
bývalí zaměstnanci	web, POS komunikace v prostorách DSR	info o dění v DSR, vize, osvěta, darujte	průběžná informovanost - aktualizace v místě, vyšší při vytipovaných událostech	seriozní, osvětové
firmy v okolí DSR	web, POS komunikace v prostorách DSR, individuální kontakt	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, darujte	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
lidé žijící v okolí DSR	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR, vizuál venkovní plochy DSR	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, darujte	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
KLÍČOVÍ HRÁČI	kanál	Sdělení	Timing	Kreativita
zaměstnanci	intranet, nástěnky, porady, POS v DSR	aktuality, vize	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	zábavné, seriozní,
správní rada	pravidelný report, účast MANGA na zasedání rady	info o dění v DSR, vize, návrhy na další rozvoj, naplňování vize	pravidelně, vždy při zasedání rady	seriozní, pracovní

Mango	info ze zasedání správní rady, materiály na MANGO a jeho výstupy, strategický plán, zpracované materiály, porady, vizity	vize, poslání, jejich plnění	dle stanovených pravidel	seriozní, pracovní
rodiny klientů	newsletter na míru v tištěné i elektronické podobě, POS komunikace v prostorách DSR	aktuality, vize, osvěta, příběhy, foto. Především péče	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	zábavné, seriozní,
státní správa - konkrétní osoby	osobní kontakt, newsletter na míru, web, FB	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, pracovní
MČ Praha 4 - rada	osobní kontakt, newsletter na míru, web, FB	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, pracovní
soukromé osoby	osobní jednání, web, FB	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, darujte	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové
média - osobní kontakty	osobní jednání, web, FB, PR články	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, celospolečenské téma	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR, výročí, významné události	seriozní, osvětové, zábavné
TVŮRCI	kanál	Sdělení	timing	Kreativita
firemní dárci - partneři DSR	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB, direct mailing	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, info o použití daru, poděkování	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
pravidelní dárci	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB, direct mailing	info o dění v DSR, osvěta, akce, spolupráce, info o použití daru, poděkování (vše dle "kategorie" dárců)	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
partnerské organizace	osobní jednání, projekty na míru	vize, poslání, využití financí, celospolečenské téma	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, pracovní, zábavné

dobrovolníci od koordinátorky	osobní jednání, newsletter na míru, web, FB	info o dění v DSR, osvěta, akce, poděkování	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
dodavatelé	newsletter na míru, osobní jednání, direct mailing	info o dění v DSR, osvěta, akce	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR	seriozní, osvětové, zábavné
odborná veřejnost	články, věstníky, konference, web, veřejné a odborné akce	vize - její propagace, poslání, info o jejím naplňování, celospolečenské téma	pravidelný interval dle komunikační strategie DSR, monitoring odborných a veřejných akcí - účast, příspěvky	seriozní, osvětové, pracovní

