

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Marketingová strategie Domova pro seniory
sv. Pavla**

Marketing strategy of St. Paul's retirement home

Jana Kovářová

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Marketingová strategie Domova pro seniory sv. Pavla“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 11.12.2017

.....

Podpis autora

Poděkování

Chtěla poděkovat organizaci Domovu pro seniory sv. Pavla za ochotu, vstřícnost a poskytnuté informace, které byly hlavním zdrojem pro tvorbu této práce.

Mé poděkování patří také inženýrovi Janu Tlučhořovi, Ph.D. za cenné rady a čas, který mi věnoval při konzultačních hodinách.

Obsah

Úvod.....	7
1 Marketing.....	8
2 Marketing služeb.....	9
2.1 Vlastnosti služeb.....	9
3 Marketingová strategie.....	11
3.1 Etapy marketingové strategie.....	11
3.1.1 Plánovací etapa.....	11
3.1.2 Realizační etapa.....	13
3.1.3 Kontrolní etapa.....	13
4 Situační analýza.....	14
4.1 Okolí podniku.....	14
4.1.1 Makroprostředí.....	14
4.1.2 Mikroprostředí.....	15
4.2 Marketingový mix.....	17
4.3 SWOT analýza.....	19
4.3.1 Analýzy příležitostí a rizik, O-T.....	20
4.3.2 Analýza silných a slabých stránek, S-W.....	21
5 Domov pro seniory sv. Pavla.....	23
5.1 Popis organizace.....	23
5.2 Poslání a vize organizace.....	24
5.3 Náklady organizace.....	25
6 Situační analýza.....	28
6.1 PESTEL analýza.....	28
6.2 Marketingový mix Domova pro seniory.....	32
6.3 SWOT analýza.....	38
6.3.1 Analýza příležitostí a rizik, O-T.....	39
6.3.2 Analýza silných a slabých stránek, S-W.....	41
7 Marketingový plán.....	43
7.1.1 Náklady na realizaci marketingového plánu.....	50
7.1.2 Kontrola úspěšnosti marketingového plánu.....	51
Závěr.....	53

Seznam obrázků	54
Seznam tabulek	55
Seznam zkratek	56
Použité zdroje.....	57
Seznam příloh	59

Úvod

Marketing obklopuje člověka na každém kroku, můžeme dokonce říci, že jsme permanentně vystaveni marketingovým nástrojům, které soutěží o naši pozornost, zájem a peníze, které jsme v důsledku ochotni utratit.

Vhodná marketingová strategie má proto zásadní význam pro každou organizaci. Bez dobrého marketingu se neobejdou nejen firmy a korporace, ale také neziskové organizace, což si mnozí ani neuvědomují. Jestliže chtějí být organizace poskytující sociální služby dlouhodobě úspěšné, je nutné se zabývat marketingovými přístupy, aplikovat je a chápat je jako cestu k prosperitě neziskové organizace.

Práce je aplikována na neziskovou organizaci Domov pro seniory sv. Pavla, která se zabývá poskytováním sociálních služeb. Tato organizace se v minulosti pokoušela o vytvoření marketingové strategie, ale bohužel její pokusy skončily bez velkého úspěchu. Byly totiž vytvářeny nahodile bez výzkumu současné situace a dostatku informací. Proto byla vytvořena tato práce, která by mohla organizaci posunout správným směrem z hlediska marketingu.

Hlavním cílem práce je formulace konkrétních proaktivních opatření, která vyplývají z komplexní marketingové analýzy situace Domova pro seniory sv. Pavla. Práce se opírá o další cíle, které jsou následující:

- Zpracování teoretické báze pro oblast marketingu služeb a marketingových strategií
- Představení vybrané organizace a analýza její pozice na trhu
- Analýza a hodnocení v organizaci využívaných nástrojů marketingového mixu

V teoretické části budou popsány důležité pojmy z marketingu, které budou dále použity pro praktickou část a její výstupy. Teoretická část bude založena na rešerši sekundárních zdrojů. Praktická část bude vycházet z informací, které jsou o organizaci volně přístupné a také ze soukromých konzultací, které budou probíhat s vedením organizace, zejména s vedoucí Domova pro seniory a ředitelkou Oblastní Charity Rokycany, pod kterou organizace spadá.

1 Marketing

Marketing se stává v dnešní době velmi důležitým nástrojem, s jehož pomocí se společnosti, ale i neziskové organizace snaží zaujmout a udržet zákazníka. V přesné definici marketingu se autoři mírně rozcházejí, ale ve všech můžeme nalézt základní poslání marketingu.

Marketingových definic můžeme nalézt mnoho, ovšem shodují se zejména v tom, že klíčovým bodem by měl být zákazník a orientace na něj je při marketingových rozhodnutí nezbytná.

Boučková (2003, s. 3) definuje marketing jako: *„proces, v němž jednotlivci a skupiny získávají prostřednictvím tvorby a směny produktů a hodnot to, co požadují.“*

Kotler (2004, s. 30) například definuje marketing jako: *„společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci i skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot.“*

I z těchto definic lze vyčíst, že marketing je soubor činností, které mají za cíl uspokojit potřeby zákazníka, a to při současném dosažení dalších cílů subjektů, které o to usilují. Toto vyvození můžeme podpořit ještě následujícími tvrzeními.

Adam Smith, ve své knize Bohatství národů, kde říká: *„spotřeba je jediným cílem a smyslem veškeré výroby.“* (Neil Russell-Jones, Marketing do kapsy, s. 14). To znamená, že subjekty by měly vyrábět či nabízet pouze produkty a služby, které si někdo koupí. A k tomu, aby subjekty věděli, jak dosáhnout maximální spotřeby je zapotřebí znát svého zákazníka. Peter Drucker navazuje na tohle tvrzení a říká: *„Cílem marketingu je, aby byl prodej zbytečný.“* (Neil Russell-Jones, Marketing do kapsy, s. 14). Z toho vyplývá, že marketing má za cíl porozumět zákazníkovi natolik, aby se následně výrobky a služby prodávaly samy.

2 Marketing služeb

Marketing služeb, který je specifický tím, že hlavním předmětem se stává služba místo výrobku. Rozdíl je také v tom, že zboží se vyrábí, ale služby se provádějí. (Ruston, Carson, 1985)

Marketing služeb se začal uplatňovat až s rozvojem sféry služeb, což nastalo až ve druhé polovině dvacátého století, kdy dochází ke zvýšení životní úrovně a také jiný životní styl. Od této doby až do současnosti se služby vyvíjely a staly se dominantní ekonomickou oblastí. Marketing služeb je také typický pro neziskový sektor. (Boučková a kol., 2003)

Kotler (2007, s. 710) definuje službu takto: „je to jakákoliv aktivita nebo výhoda, kterou může jedna strana nabídnout druhé, je v zásadě nehmotná a nepřináší vlastnictví. Její produkce může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“

Služba tedy představuje aktivitu, či soubor aktivit, které jsou nehmotné a jejichž úkolem je uspokojit zákazníka

2.1 Vlastnosti služeb

Vlastnosti služeb odlišují služby od hmotného produktu na základě jejich speciálních vlastností. Tyto vlastnosti jsou dle Vašítkové (2014): nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, vlastnictví (absence vlastnictví).

Nehmotnost

Služby jsou nehmotné tedy nehmatatelné, což je jejich nejcharakterističtější vlastnost. Jelikož jsou služby nehmotné, tak dochází k tomu, že před koupí zůstávají některé vlastnosti skryté. Mezi tyto vlastnosti patří například důvěryhodnost, jistota nebo přístup poskytovatele služeb. Nehmotnost služeb způsobuje i to, že zákazník obtížně hodnotí služby, které si navzájem konkurují. Proto zákazník vyhledává svědectví o kvalitě služeb jako například doporučení od známých, podle propagačních materiálů nebo cen za služby. (Vašítková, 2014)

Neoddělitelnost

Služby jsou na rozdíl od fyzického produktu vytvářeny a spotřebovány současně na stejném místě. To znamená, že služby nemůže být oddělena od svého dodavatele.

Zákazník může a nemusí být přítomný na stejném místě jako dodavatel. Musí být přítomen, pokud se jedná o osobní nebo zdravotní služby, které nejdou vykonat bez jeho přítomnosti, ale naopak při tzv. profesionálních službách například právních službách, být přítomen nemusí. (Vašítková, 2014)

Heterogenita (proměnlivost)

Heterogenita služeb znamená především to, že zákazník nemusí vždy obdržet naprosto totožnou kvalitu služeb. Na tuto vlastnost musí přihlížet zejména management organizace, který stanovuje normy kvality svých zaměstnanců, ale také musí své zaměstnance motivovat a vychovávat, aby nedocházelo k poškození značky. (Vašítková, 2014)

Zničitelnost (pomíjivost)

Službu nelze skladovat, opětovně prodávat či vracet. Službu je sice možné reklamovat, ale reklamace probíhá jinak než u výrobků, může být poskytnuta například sleva z ceny nebo poskytnuté jiné kvalitnější služby. (Vašítková, 2014)

Absence vlastnictví

Zákazník si kupuje pouze právo na to, že poskytovatel službu vykoná ve stanovené kvalitě, ale nepřechází na něj žádné vlastnické právo. (Vašítková, 2014)

3 Marketingová strategie

Marketingová strategie je vnímána jako nástroj, který vyjadřuje, jak jednotlivé prvky marketingového mixu ovlivní dosažení marketingových cílů společnosti. (West, Ford, Ibrahim, 2010)

Podle tohoto názoru byla stanovena i definice marketingové strategie podle kolektivu autorů jako: „*široká koncepce toho, jak produkt, cena, propagace a distribuce mají být zkoordinovány, aby překonaly odpor k dosažení marketingových cílů.*“¹ (West, Ford, Ibrahim, 2010, s. 39)

Kašík a Havlíček uvádějí, že marketingová strategie úzce souvisí s marketingovými mixy 4P a 4C. Marketingový mix umožňuje brát v potaz veškeré důležité faktory, které souvisí s řízením marketingových aktivit. Z těchto mixů můžeme poté stanovit produktovou, zákaznickou, distribuční a komunikační strategii. (Kašík, Havlíček, 2012)

Boučková volí ve své publikaci jiný přístup a to takový, že marketingovou strategii můžeme shrnout jako postup, jehož cílem je efektivní dosažení marketingových cílů, za určitý časový úsek, který je formulovaný pro daný výrobek a trh. Při jejím sestavování je třeba dbát na pochopení silných a slabých stránek, také posoudit rizika, příležitosti a ohled musíme brát také na marketingový mix. (Boučková a kol, 2003)

Důležité při tvorbě marketingové strategie je vynaložit prostředky efektivně, tak aby došlo k vybudování prospěšného vztahu mezi výrobkem a trhem a také vytvořit a udržet konkurenční výhody na zvolených trzích. (Horáková, 2003)

3.1 Etapy marketingové strategie

Tvorba marketingové strategie zahrnuje tři po sobě jdoucí etapy, kterými jsou plánování, realizace a kontrola. Tento proces usnadňuje podniku pochopit marketingové aktivity a díky tomu je může snadněji řídit a koordinovat. (Horáková, 2003)

3.1.1 Plánovací etapa

Plánovací etapa poskytuje obraz o současné situaci podniku a sděluje, kam podnik směřuje. Plánování má za úkol vytvořit, udržovat a rozvíjet soulad mezi zvolenými cíli

¹ Originální text: the broad conception of how product, price, promotion and distribution are to function in a co-ordinated way to overcome resistance to meeting marketing goals.

podniku a strategiemi, které k nim směřují s ohledem na omezené zdroje a měnící se podmínky. Plánovací etapa se dále dělí na situační analýzu, stanovení cílů a formulování strategií a sestavení marketingového plánu. (Horáková, 2003)

Marketingová situační analýza představuje nestranné posouzení situace uvnitř podniku, při kterém se zaměřuje na marketingové činnosti ve třech časových intervalech: minulý vývoj, současný vývoj a odhadovaný budoucí vývoj. Na základě znalostí poskytuje informace o vztahu podniku k mikro a makroprostředí. (Boučková a kol., 2003)

Lze najít mnoho metod a nástrojů, které se používají k výzkumu vnitřního a vnějšího prostředí v organizaci, a to například analýzu PESTEL, analýzu konkurence, analýzu životního cyklu produktu nebo také matici portfolia. (Bachmann, 2011)

Pro analýzu vnějšího prostředí bude použita analýza PESTEL a analýza vnitřního prostředí bude provedena na základě rozšířeného marketingového mixu 7P a nástinu ekonomické situace. Dle zjištěných informací bude následně provedena SWOT analýza.

Druhou částí plánovací etapy je stanovení cílů a formulování strategií. Marketingové cíle by se měli shodovat se základními podnikovými cíli, které stanovuje vrcholový (top) management, a stanovují konkrétní záměry a předpokládaný termín jejich splnění. Marketingové cíle vycházejí ze situační analýzy a vyjadřují, čeho by mělo být dosaženo v konkrétním plánovacím období. Konkrétní marketingové cíle jsou obsaženy v rámci marketingového plánu.

Marketingové cíle sice vyjadřují, čeho má být dosaženo, ale postup, jak toho dosáhnout, je obsažen až v marketingové strategii. Stejně jako cíle se měli shodovat v základních bodech podnikových cílů, tak i marketingové strategie se musejí shodovat s podnikovou strategií. (Horáková, 2003)

Poslední částí plánovací etapy je Marketingový plán, což je písemný dokument, jehož součástí jsou výsledky marketingového plánování. V marketingovém plánu je obsaženo jak to, čeho chce podnik v určitém čase dosáhnout (marketingové cíle), tak i jak toho dosáhnout (marketingové strategie). Dále obsahuje závěry SWOT analýzy, operativní plány, které popisují každodenní úkoly a kdo je za jejich plnění odpovědný a potřebné zdroje. (Horáková, 2003)

3.1.2 Realizační etapa

Druhá etapa strategického marketingu se nazývá realizační. V této etapě se uvádí marketingový plán, který byl sestavený v předchozí etapě, do praxe. Proces realizace předpokládá vytvoření časových harmonogramů pro jednotlivé činnosti a stanovení, kdo konkrétně je za tyto činnosti odpovědný. (Horáková, 1997)

3.1.3 Kontrolní etapa

Poslední etapou je etapa kontrolní, které sleduje a vyhodnocuje výsledky realizační etapy a posuzuje, jak se shodují s předpoklady, které byly stanoveny v marketingovém plánu. Nejprve probíhá kontrola, zda realizace příslušného plánu byla provedena, následuje srovnání aktuálních výsledků s předpoklady, které byly stanoveny v marketingovém plánu, popřípadě identifikace odchylek od marketingového plánu a také zjištění příčin vzniku odchylek. Pokud byly odchylky identifikovány, musejí se přijmout nápravná opatření, aby se odchylky eliminovaly. Jako poslední se provádí zpětná vazba. (Horáková, 1997)

4 Situační analýza

Situační analýza slouží k tomu, aby marketingová strategie byla podložena reálnými skutečnostmi, které se zjišťují pomocí analytických šetření, které se zabývají zejména zkoumáním prostředí firmy. (Jakubíková, 2013)

Situační analýza neboli také marketingový audit je kritické, důkladné, nestranné a především systematické zkoumání vnitřní situace podniku a šetření postavení podniku v daném prostředí. (Horáková, 2003)

K analýze vnějšího prostředí se velmi často používá PEST analýza, která zkoumá politické, ekonomické, sociokulturní a technologické faktory prostředí. Tato analýza se časem rozšířila na PESTEL analýzu, ve které jsou přidány ještě ekologické a legislativní faktory.

Vnitřní prostředí je zkoumáno pomocí vnitropodnikových analýz a hodnotících systémů. Pro hodnocení stavu může být použita klasifikace podle nástrojů marketingového mixu 4P či rozšířeného marketingového mixu.

Pro přehlednou sumarizaci použitých analýz se nejčastěji používá SWOT analýza, do které se promítají jak silné a slabé stránky, tak příležitosti a hrozby.

4.1 Okolí podniku

Existence podniku je podmíněna existencí vnitřních a vnějších prvků, které podnik ovlivňují. Tyto prvky můžeme také nazvat jako okolí podniku. Analýza okolí podniku je nezbytnou součástí podnikových strategií, jelikož zejména vnější prvky ovlivňují podnik výrazně, zatímco vliv podniku na tyto prvky je velmi slabý. (Synek, 2010)

Někteří autoři uvádějí dělení vlivů na podnik do tří skupin na makroprostředí, mezoprostředí a mikroprostředí. Tyll ve své publikaci sloučil mikroprostředí a mezoprostředí pod mikroprostředí a rozděluje vlivy na podnik tedy pouze do dvou skupin. (Tyll, 2014)

4.1.1 Makroprostředí

Vnější prvky označujeme jako makrookolí či makroprostředí. Analýza tohoto prostředí se sestavuje na základě vyhodnocení pozitivních a negativních vlivů na podnik následujících faktorů. Tyll tuto analýzu nazývá ve své publikaci PESTEL, název je

vytvořen jako zkratka začátečních písmen ovlivňujících faktorů. (Tyll, 2014) Analýza PESTEL bude aplikována na organizaci Domov pro seniory sv. Pavla v praktické části.

- Politické faktory (podpora státu, vliv politických stran).
- Ekonomické faktory (inlace, státní příspěvky, velikost důchodů).
- Sociální faktory (kulturní vlivy, demografický vývoj).
- Technologické faktory (inovace).
- Enviromentální faktory (ochrana životního prostředí, předpisy týkající se odpadů).
- Legislativní faktory (zákony či nařízení).

4.1.2 Mikroprostředí

Vnitřní prvky označujeme jako mikrookolí či mikroprostředí. Na rozdíl od makroprostředí zde prvky, které mají na podnik vliv, může podnik ovlivňovat také. Analýza, která se například zabývá hodnocením mikroprostředí, je Porterova analýza pěti sil, která hodnotí stávající konkurenci, novou konkurenci, zákazníky, dodavatele, substituty a jejich vliv na organizaci. (Tyll, 2014)

Mezi hlavní faktory u mikroprostředí jsou (Boučková, 2014):

- Daný subjekt.
- Zákazníci.
- Dodavatelé.
- Distribuční články a prostředníci.
- Konkurence.

Daný subjekt (podnik)

Subjekt neboli organizace či podnik je sem zařazený z toho důvodu, že charakteristika podniku má vliv sama na sebe. Jedná se především o jeho schopnosti a možnosti jako například technologické postupy, finanční stránka, úroveň zaměstnanců a také možnosti výroby či poskytování služeb. Tyto a další podmínky například také vnitřní předpisy podniku usměrňují to, kde se může daný subjekt pohybovat. (Boučková, 2003)

Zákazníci

Jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí jsou bezesporu zákazníci, a to zejména proto, že podniku přinášejí zisk. Nejdůležitější je znát svoji cílovou skupinu, umět reagovat na změny nákupního chování a využít je ve prospěch podniku. (Boučková, 2003)

Zákazníky lze rozdělit na dvě skupiny: potenciální a stávající. U stávajících zákazníků je klíčové je udržet a pečovat o ně, jelikož získávání stále nových zákazníků není příliš efektivní. Neméně důležití jsou ale i potenciální zákazníci, díky kterým by mohla firma objevit i nové trhy. (Cooper, Lane, 1999)

Dodavatelé

Pro efektivní fungování podniku je důležité, aby potřebné zdroje dostával podle logistického principu 4R což znamená, aby od dodavatelů získal správné množství, na správné místo, ve správné kvalitě a ve správný čas.

Distribuční články a prostředníci

Podnik nemůže vlastními silami zajistit úplně všechny jeho aktivity, a proto je třeba se také zaměřit na organizace a jednotlivce, kteří vstupují mezi daný podnik a zákazníka. Do této skupiny patří například marketingové agentury, dopravní organizace, finanční organizace a organizace zprostředkující prodej zboží. Tyto organizace jsou v dané oblasti specializované, a tak podniku šetří čas a ve výsledku i peníze, protože podnik nemusí najímat další zaměstnance, budovat oddělení, realizovat školení a tak dále, jelikož všechny povinnosti spojené s danou aktivitou přebere prostředník. (Boučková, 2003)

Konkurence

Dobrá znalost své konkurence napomáhá podniku, aby byl úspěšný, a díky této znalosti může získat konkurenční výhodu a v důsledku uspokojit potřeby a požadavky zákazníků lépe než konkurence. Aby podnik získal a udržel si konkurenční výhodu, je velmi důležité zvolit správnou marketingovou strategii a umět na konkurenci správně reagovat. (Boučková, 2003)

4.2 Marketingový mix

Kotler (2007, s. 70) definuje marketingový mix jako: „soubor taktických marketingových nástrojů (produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky), které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů.“

Klasický nebo také základní marketingový mix obsahuje čtyři složky tzv. 4P:

- Product (produkt).
- Price (cena).
- Place (distribuce).
- Promotion (marketingová komunikace)

Neustálým rozvojem marketingu se došlo k závěru, že marketingový mix 4P je nedostatečný, a tak vznikly další tzv. rozšířené marketingové mixy-například 7P, tento model je specifický pro služby a obsahuje navíc složky: lidé (people), procesy (process) a prostředí (physical evidence). (Šimková, 2012, Zamazalová, 2009)

Produkt

Pojem produkt zahrnuje vše, co může trh nabídnout za účelem získání pozornosti, nabytí, používání nebo spotřeby, tzn. vše, co by mohlo uspokojit potřebu či přání zákazníka. Produkt je klíčová oblast obchodní činnosti organizace a vliv má i na ostatní složky marketingového mixu. Patří sem hmotné předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. Neziskových organizací se týkají zejména služby. (Šimková, 2012)

Cena

Cena je dalším prvkem marketingového mixu. Vyjadřuje kolik peněz zákazník zaplatí za daný produkt či službu. Cena tedy do značné míry může ovlivnit prodejnost produktů a služeb a vytváří příjmy organizaci. (Šimková, 2012)

Pokud si nezisková organizace stanovuje cenu sama, její rozhodování je dle Hannagana (1996) ovlivněno čtyřmi faktory:

- Faktory pod kontrolou organizace samé – tyto faktory určuje organizace svými marketingovými cíli, životním cyklem a náklady.

- Faktory působící na trhu, na němž organizace operuje – tyto faktory jsou určovány cenami konkurence a charakterem trhu, na kterém organizace působí.
- Faktory ovlivněné potřebami zákazníků – cena by měla odrazet především hodnotu služby, tak jak ji vnímá zákazník.
- Faktory určené marketingovým prostředím – to jsou například ekonomické, politické a sociální faktory.

Distribuce

Pro zákazníka není důležitá pouze služba samotná ale i to, jak se k dané službě dostane a tím se zabývá složka distribuce. Přístupnost k zákazníkovi by měla být samozřejmě co nejnadnější, a proto organizace kromě své vlastní logistiky může používat i zprostředkovatele například externí logistickou společnost, která efektivně zpřístupní službu zákazníkovi. (Vašítková, 2004)

Marketingová komunikace

Komunikace v marketingovém mixu představuje aktivity, které sdělují kvality a přednosti produktu stávajícím a potenciálním zákazníkům. Komunikace je důležitá i u organizací s minimálním rozpočtem, tedy i u neziskových organizací. Úkolem každé organizace je alespoň sdělit veřejnosti, že jako organizace či podnik existují a co poskytují, a to prostřednictvím komunikačního mixu, který obsahuje například reklamu, podporu prodeje, osobní prodej, public relations, sponzoring a také internetovou komunikaci. (Pelsmacker, 2003)

Lidé

U služeb dochází k tomu, že poskytovatel služby (zaměstnanec) přichází do kontaktu se zákazníkem. Proto u služeb dochází k přidání složky lidé (people) do marketingového mixu. Vliv na kvalitu služby mají jak zaměstnanci, tak zákazníci, a proto je nezbytně nutné vytvářet příznivé podmínky pro vztahy mezi zákazníky a zaměstnanci. Proto by organizace měla pečlivě vybírat zaměstnance a také je vzdělávat a motivovat, dále by měla stanovit pravidla pro chování zákazníků, aby vztahy nebyly narušovány a nedocházelo k poškození kvality organizace.

Procesy

Jelikož u služeb dochází k interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem, zkoumá se podrobněji i proces poskytování služeb jako další složka marketingového mixu. Dle Kincla jsou procesy rozdělovány dle rozmanitosti a komplexnosti.

Pokud je přínosné mít standardizovanou službu, musíme rozmanitost snížit na minimum, dbá-li organizace na splnění individuálních požadavků zákazníků, musíme rozmanitost zvyšovat. Organizace, která chce nabízet specializované služby, musí snížit komplexnost služby, ale pokud chce nabízet široké spektrum služeb, komplexnost je třeba zvýšit.

Kincl proto u procesů rozlišuje tři operační systémy: masové služby, zakázkové služby a profesionální služby. Masové služby jsou takové, pro které je typická standardizace a nízká zainteresovanost zaměstnanců. Zakázkové služby se oproti masovým snaží přizpůsobit individuálním přáním a požadavkům zákazníka a profesionální služby jsou specifické a poskytují je specialisté. (Kincl, 2004)

Prostředí

Zákazník nedokáže u služeb dostatečně posoudit službu předtím, než si ji zakoupí, proto se vyčleňuje složka prostředí, která zahrnuje vše, co snižuje riziko nákupu a poskytuje informace o službě a její kvalitě. Do této skupiny patří například budovy organizace a jejich vybavení, webové stránky, brožury, oblečení zaměstnanců a účetní doklady. (Vašítková, 2004)

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza je zkratkou počátečních písmen anglických slov strengths-silné stránky, weaknesses-slabé stránky, opportunities-příležitosti, threats-hrozby. (Boučková, 2003)

Tato analýza propojuje vnitřní a vnější faktory, které působí na podnik a u kterých hodnotí jejich vzájemné působení a zobrazuje se nejčastěji ve formě matice. Důvodem k sestavení této analýzy je identifikovat silné a slabé stránky podniku, které vycházejí z vnitřních faktorů a také jeho příležitostí a hrozeb, které působí na podnik z vnějšku. (Tyll, 2014)

SWOT analýza nespočívá pouze v sestavení matice, ale poskytuje důležité poznatky, díky kterým se identifikují a posoudí vlivy, jež působí na organizaci a ze kterých se

následně vytvoří strategie SO, WO, ST nebo WT, které jsou výstupem SWOT analýzy. (Sedláčková, 2000)

- Strategie SO „strategie využití“ využívá silných stránek organizace k získání výhod z příležitostí.
- Strategie ST „strategie konfrontace“ využívá silných stránek a snaží se odvrátit dopad negativních účinků hrozeb.
- Strategie WO „strategie hledání“ se snaží překonat vlastní slabé stránky a současně využít výhody, které nabízejí příležitosti.
- Strategie WT „strategie vyhýbání“ je zaměřena na minimalizaci slabých stránek a vyhnutí se ohrožení.

Tabulka 1: Výstupy SWOT analýzy

	S – silné stránky	W – slabé stránky
O – příležitosti	Strategie SO	Strategie WO
T – hrozby	Strategie ST	Strategie WT

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

To, jaká strategie je pro podnik nejvhodnější se zjistí na základě vytvoření následně popsaných analýz, které vycházejí ze SWOT analýzy.

4.3.1 Analýzy příležitostí a rizik, O-T

V této analýze jsou příležitosti (O) a hrozby (T) zapsány do dvou matic dle následujícího popisu.

Příležitosti jsou na základě jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu rozřazeny do čtyř kategorií dle následujícího schématu. (Diviš, Cajthamr, 2005)

Tabulka 2: Schéma matice příležitostí

	Pravděpodobnost úspěchu	
Atraktivita	1	2
	3	4

Zdroj: Dědina, Cajthamr, 2005, s. 42

Do pole 1 se zapisují příležitosti, které nabízejí největší užitek s největší pravděpodobností splnění. Pole 2 a 3 obsahují příležitosti, které jsou zajímavé, ale pouze v případě zvýšení jejich atraktivity nebo pravděpodobnosti úspěchu. Do posledního pole s číslem 4 patří příležitosti, které, které jsou málo atraktivní, anebo nevyužitelné.

Hrozby jsou rozděleny do stejného schématu podle váhy a pravděpodobnosti události.

Tabulka 3: Schéma matice hrozeb

Váha	Pravděpodobnost události	
	1	2
	3	4

Zdroj: Dědina, Cajthamr, 2005, s. 43

Do pole 1 patří nejméně závažné hrozby s největší pravděpodobností uskutečnění události. Pole 2 a 3 obsahují hrozby, které zatím nejsou tak závažné, ale potřebují bližší analýzu, díky které se bude sledovat, zda se nezvětšila váha hrozby či její pravděpodobnost. Do pole 4 patří hrozby s malým rizikem a lze je ignorovat.

Analýza O-T slouží k tomu, aby atraktivní příležitosti byly zvýrazněny a aby roztřídila hrozby, které mohou podniku uškodit. Díky této analýze se podnik může připravit na ty nejzávažnější hrozby a jít vstříc nejatraktivnějším příležitostem.

4.3.2 Analýza silných a slabých stránek, S-W

Podobně jako příležitosti a hrozby musí být odstupňované i silné a slabé stránky podle důležitosti na rozhodující silné a slabé stránky, marginální a neutrální a také dle intenzity vlivu – výkonu, který se dělí na vysoký, střední a nízký. Výsledek kombinace těchto dvou faktorů zobrazuje následující rozdělení silných a slabých stránek.

Tabulka 4: Schéma matice vlivu a důležitosti

		výkon	
		vysoký	nízký
důležitost	vysoká	soustředit snahu	udržet snahu
	nízká	udržet snahu	nízká priorita

Zdroj: Dědina, Cajthamr, 2005, s. 43

Díky tomuto rozdělení si může podnik uvědomit, že ne všechny silné stránky mají zásadní pozitivní vliv na podnik, a naopak že ne každá slabá stránka se musí okamžitě odstranit, aby podnik mohl dobře fungovat. Podnik se tedy může věnovat těm slabým stránkám, které je nutné odstranit a zlepšováním a udržením těch silných stránek, které mají velký vliv a důležitost.

Podstatou tohoto rozdělení všech částí SWOT analýzy je to, aby podle výsledků z jednotlivých analýz podnik mohl správně vybrat strategii, kterou se bude ubírat a zabýval se pouze důležitými a atraktivními položkami.

5 Domov pro seniory sv. Pavla

Domov pro seniory sv. Pavla je nezisková organizace, což znamená, že je to organizace, která nebyla zřízena za účelem podnikání a pro kterou není hlavním cílem maximalizovat zisk ale přinášet užitek. Nezisková organizace může vytvářet zisk, ten si ale nepřerozdělují vlastníci, ale je použit na cíle a chod organizace.

Neziskové organizace se dělí na 3 skupiny podle zakladatele a to na: státní, nestátní a veřejnoprávní instituce. Státní instituce jsou takové, které byly založeny státní správou nebo samosprávou a označují se jako veřejnoprávní organizace. Nestátní neboli soukromoprávní organizace jsou takové, které byly založeny fyzickou nebo právnickou osobou. A jako veřejnoprávní označujeme organizace, které jsou zřizovány ze zákona. (Šimková, 2012)

Domov pro seniory sv. Pavla patří mezi nestátní neziskové organizace, neboť byl založen Plzeňským Biskupstvím.

Pro neziskové organizace je důležitou aktivitou fundraising, což je činnost, díky které organizace získávají finanční či jiné prostředky na jejich obecně prospěšnou činnost. Pokud bychom tento pojem chtěli překládat doslova, znamenal by „navyšování fondů nebo zdrojů“.

Tyto prostředky jak peněžní, tak nepeněžní můžeme získat oslovením veřejných institucí, nadací, firem i fyzických osob. Nejčastěji se tyto peníze získávají veřejnou sbírkou, benefiční akcí, žádostí o grant nebo dotaci, oslovením, prodejem vlastních výrobků a služeb nebo dárcovskou SMS. Aby fundraising fungoval, je nutné, aby byl zajištěn z více zdrojů a nejlépe aby při získávání prostředků byly použity různé metody. (Šedivý, Medlíková, 2011)

Fundraising je pro Domov pro seniory důležitým nástrojem, který by mohl se správnou strategií pomoci s finanční stránkou organizace a zlepšil její chod a kvality.

5.1 Popis organizace

Domov pro seniory sv. Pavla je pobytová služba sociální péče poskytovaná v souladu s § 49 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb. (Charita Rokycany, 2017)

Organizace poskytuje pobytové služby v budově Oblastní charity v Rokycanech, na adrese: Kozlerova 791/II, Rokycany.

Domov pro seniory poskytuje služby seniorům od 65 let, kteří kvůli zdravotně-sociální situaci potřebují péči sociálního zařízení, která nemůže být zajištěna v jejich vlastním prostředí, a to bez ohledu na jejich náboženské vyznání a rasu. (Charita Rokycany, 2017)

Organizace nabízí svým uživatelům příjemné a klidné prostředí, ve kterém je jim poskytována komplexní ošetrovatelská a sociální péče dle jejich individuálních potřeb. Pracovníci přímé sociální péče pomáhají 24 hodin denně seniorům s osobní hygienou, sebeobsluhou, s nácvikem chůze, s obsluhou při jídle apod. Zdravotní sestra provádí zdravotní výkony dle pokynů ošetřujících lékařů a lékařská péče je zajištěna externím praktickým lékařem. (charitarokycany.cz, Domov pro seniory sv. Pavla, 2017)

Obrázek 1: Domov pro seniory sv. Pavla v Rokycanech



Zdroj: Charita Rokycany, 2017

5.2 Poslání a vize organizace

Stejně jako poslání ovlivňuje vize existenci podniku a udává, kam podnik v budoucnu směřuje. Vize se většinou ztotožňuje s dlouhodobými, ale i krátkodobými cíli podniku (Zamazalová, 2009).

Domov pro seniory doposud neměl vizi jasně stanovenou, a tak na základě mého doporučení vedení souhlasilo, že vizi vytvoří na poradě vedení v lednu 2018. Také se pokusí poslání, které má na webových stránkách zjednodušit a zkrátit, aby zaujalo potenciálního klienta i veřejnost.

Poslání je zatím na webových stránkách takto:

„Posláním Domova pro seniory sv. Pavla v Rokycanech je poskytování sociálních a ošetrovatelských služeb, podporování soběstačnosti seniorů a umožnění prožití plnohodnotného, aktivního a důstojného života ve stáří těm seniorům, kteří vzhledem ke svému věku, zdravotnímu stavu a sociální situaci jsou závislí na pomoci jiné osoby a nemohou žít ve svém přirozeném prostředí. Služba je plánovaná individuálně, což umožňuje seniorům rozhodovat o dalším způsobu života. Je poskytována taková míra podpory, která v maximální možné míře zachovává a rozvíjí jeho schopnosti a snižuje závislost na poskytované službě. Služba rozvíjí sociální kontakty – podporuje přirozenou vazbu na rodinu, přátele a místní komunitu, aby se uživatelé dostali k čerpání běžných zdrojů společnosti. Rodina uživatele je pro pracovníky důležitým zdrojem informací pro zkvalitnění péče. Péče v Domově pro seniory sv. Pavla je poskytována kvalifikovaným personálem, je kvalitní a bezpečná“ (Charita Rokycany, 2017).

5.3 Náklady organizace

Náklady Domova pro seniory sv. Pavla jsou tvořeny třemi základními položkami a to: mzdovými náklady, odvody (sociální a zdravotní pojištění) a provozními náklady. Provozní náklady zahrnují například spotřebu materiálu jako například pohonné hmoty, ochranné pomůcky, hygienický materiál, čisticí prostředky, opravy, internetové a mobilní služby nebo ostatní náklady, kam je zařazeno pojištění. Tyto náklady jsou vyčísleny v následující tabulce č.5.

Tabulka 5: Roční náklady Domova pro seniory sv. Pavla (dle údajů z roku 2016)

Mzdové náklady	1.294.009,- Kč
Odvody	444.621,- Kč
Provozní náklady	1.352.574,- Kč
Ostatní	137.153,- Kč
Celkové náklady	3.228.357,- Kč

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnutých vedoucím organizace, 2017

Výše uvedené náklady jsou pokryty dvěma skupinami zdrojů. První skupinou jsou tzv. vlastní zdroje, které představují platby uživatelů, příspěvky na péči, výnosy z vlastních akcí a sbírek a sponzorské dary. Druhou část zdrojů tvoří dotace od MPSV, MÚ Rokycany. Zdroje financování jsou číselně rozepsané v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Zdroje financování Domova pro seniory sv. Pavla (v Kč) z roku 2016

Náklady	Hodnota nákladů	Vlastní zdroje	Dotace
Mzdové	1.294.009	440.409	853.600
Odvody	444.621	232.455	212.166
Provozní	1.352.574	1.330.240	22.334
Ostatní	137.573	137.153	0
Celkem	3.228.357	2.140.257	1.088.100

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních informací poskytnutých vedoucím organizace, 2017

Z uvedené tabulky vyplývá, že náklady Domova pro seniory jsou pokryty vlastními zdroji a dotacemi v plné výši. Náklady, které jsou zde uvedeny sice umožňují organizaci plynulý chod, ale již nezohledňují další potřeby, které by výrazně zvýšily kvalitu služby.

U většiny neziskových organizací přispívá na provoz a náklady zřizovatel organizace. Zřizovatelem Domova pro seniory je Biskupství plzeňské, které ovšem na provoz nepřispívá.

Domov pro seniory musí být uzavřenou smlouvu se zdravotní pojišťovnou, jelikož je zde zaměstnaná zdravotní sestra. Za její úkony by měl praktický lékař vypisovat body, které poté zdravotní pojišťovna proplácí organizaci. Vedení organizace uvedlo, že Domov pro seniory je bohužel pouze malé zařízení, které nemá svého praktického lékaře. Každý klient je přihlášen ke svému praktickému lékaři a ti nechtějí body vypisovat, a tudíž se do organizace nevracejí žádné peníze ze zdravotní pojišťovny.

Momentálně organizace nemá dostatek prostředků, aby uskutečnila další investiční náklady jako například renovaci odpadů, vybudování klimatizace a signalizačního

zařízení. Prostředky by byly potřeba i na neinvestiční náklady, které by zvýšily spokojenost uživatelů i zaměstnanců, a to například polohovací postele, nová kuchyňská linka, pračka, myčka, televize větších rozměrů, evakuační podložky a další pomůcky.

Organizace prioritně získává prostředky na provoz zařízení a mezd pracovníků, aby neomezila plynulý provoz. Získávání finančních prostředků v organizaci, kromě již ustálených příspěvků od města Rokycany a příspěvků od klientů, je nahodilé a pouze s malým efektem, což je potřeba zlepšit. Tato změna je důležitá zejména pro budoucí inovace v organizaci, zlepšení komfortu klientů i zaměstnanců a vytvoření příjemného prostředí.

6 Situační analýza

Pro analýzu makrookolí byla zvolena analýza PESTEL. Tato analýza hodnotí, jak podnik ovlivňují následující faktory: politické, ekonomické, sociální, technologické, environmentální a legislativní.

Na analýzu mikroprostředí je zaměřen rozšířený marketingový mix 7P.

Nejdůležitější informace těchto analýz jsou poté zkompletovány ve SWOT analýze, která je poté dále rozpracována do analýz silných a slabých stránek a také analýz příležitostí a hrozeb.

6.1 PESTEL analýza

Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní prostředí silně ovlivňuje prostředí Domova pro seniory. Tuhle skutečnost je možné doložit tím, že výši dotací ovlivňuje především to, která strana vyhraje volby v Rokycanech. (po volebním období a následném vítězství jiné strany se dotace, kterou poskytuje MÚ Rokycany snížila).

Vliv na organizaci mají i vyhlášky či zákony týkající se sociálních služeb, příspěvků na péči či výše důchodů. Například pokud by se zvýšil příspěvek na péči, mohli by si rodinní příslušníci nechávat své blízké doma a starat se o ně. Zvýšení důchodů naopak zajistí krytí nákladů na pobyt v zařízení, jelikož organizace je dle zákona povinná nechávat 15 % z důchodu klientům, i když poté klient finančně nedosahuje na cenu služeb a chybějící část tedy platí organizace.

Ekonomické faktory

Ekonomické prostředí je dáno strukturou poptávky po konkrétních službách. Domov pro seniory sv. Pavla eviduje ke dni 1.10.2017 41 aktivních žádostí o pobyt. Vzhledem k tomu, že Domov má kapacitu pouhých 12 lůžek, můžeme říci, že poptávka vysoce převyšuje nabídku.

Takto vysoká poptávka je dána tím, že v Rokycanech je pouze jeden Domov pro seniory a pokud se nenajde soukromý investor, tak konkurence v regionu Rokycany ani přibývat nebude, jelikož v komunitním plánování, které je platné až do roku 2019, je zanesen

pouze Domov pro seniory sv. Pavla, což znamená, že jako jediný bude dostávat dotace od plzeňského kraje.

Vysoké poptávce odpovídá i šetření MPSV, které pravidelně zkoumá počet žádostí u sociálních služeb, kterým nebylo vyhověno, viz následující tabulka č. 7. Tato tabulka zobrazuje jednotlivá území ČR a počet neuspokojených žádostí o sociální služby, konkrétně o žádosti do Domovů pro seniory za rok 2016.

Tabulka 7: Počet neuspokojených žádostí o sociální služby k 31. 12. 2016

Území	Domovy pro seniory
Hlavní město Praha	7 267
Středočeský kraj	8 620
Jihočeský kraj	4 294
Plzeňský kraj	3 868
Karlovarský kraj	251
Ústecký kraj	4 081
Liberecký kraj	1 002
Královéhradecký kraj	2 957
Pardubický kraj	1 677
Kraj Vysočina	3 808
Jihomoravský kraj	12 556
Olomoucký kraj	3 558
Zlínský kraj	5 356
Moravskoslezský kraj	6 469
Celkem ČR	65 764

Zdroj: MPSV, 2016

Plzeňský kraj se v tomto šetření nachází téměř v polovině, což není což se nedá považovat za dobrý výsledek. Je zde vidět, že zájem o sociální služby je velmi podstatný a jejich rozvoj se stává neodmyslitelným.

Negativum z ekonomického hlediska je to, že provoz Domova je závislý na dotacích. Jak již bylo uváděno u fundraisingu, bylo by vhodné, pokud by se této oblasti organizace začala více věnovat, popřípadě přijala pracovníka na poloviční úvazek, který by měl tuto oblast na starost.

Z ekonomických faktorů je také důležité pro fungování organizace, chování podniků a daňová soustava. Jelikož pokud bude příznivá ekonomická situace a nezmění se daňová soustava, může to přispět ke snazšímu získávání finančních i věcných darů pro

organizaci. Jelikož při splnění podmínek souvisejících s příjemcem a účelem daru, dar poté v určité míře snižuje daň z příjmu společnosti.

Sociální faktory

Jedním ze sociálních faktorů, které mají vliv na Domov pro seniory, je stárnutí populace. Se stárnutím populace, je spojena větší poptávka po službách organizace, a také možná příležitost v rozšíření služeb Domova pro seniory i na volnočasové aktivity pro seniory, kam by mohli mít přístup i senioři, kteří nejsou klienty Domova, což by bylo oboustranně prospěšné, jelikož klienti Domova by mohli navázat nové kontakty a získat přátele.

Jak je vidět na následujícím grafu, podle českého statistického úřadu a jeho šetření z roku 2013, které se zaměřovalo na změny počtu obyvatel, můžeme vidět, jeho prognózu až do roku 2101 a to konkrétně u skupiny seniorů, tedy osob starších 65 let.

Obrázek 2: Počet obyvatel ve věku 65+ v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ, 2017

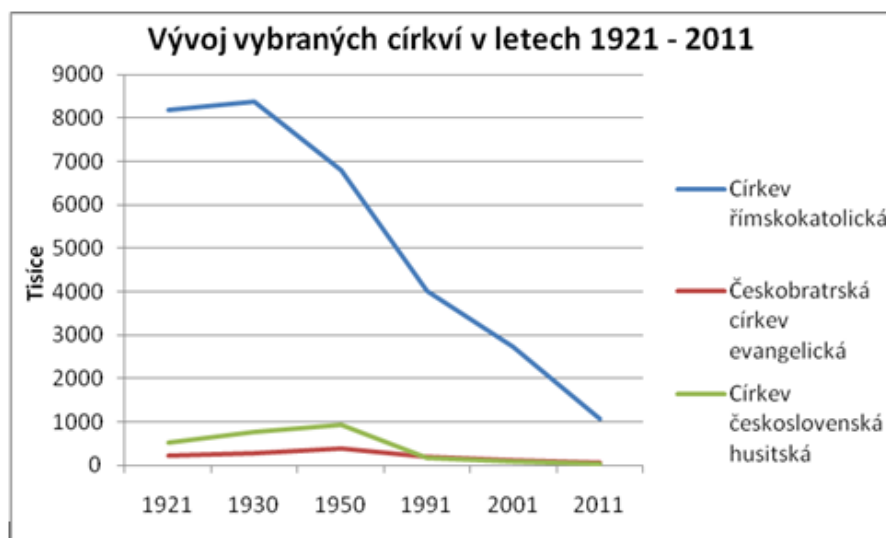
Z tohoto grafu je patrné, že pro Českou republiku bude v následujících desetiletích typické progresivní stárnutí populace. Relativní zastoupení obyvatel starších 65 let se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu.

Sociálním faktorem, který by mohl ovlivňovat Domov je pohled společnosti na náboženství. Dle analýzy statistického úřadu, můžeme na následujícím obrázku

vidět, že V České republice stále ubývá osob, které se hlásí k římskokatolické církvi, ale i k církvi obecně.

Dle porovnání výsledků Českého statistického úřadu v počtu věřících, který v roce 2001 při posledním sčítání lidí dosahoval počtu 3.288.088 osob, v roce 2011 to bylo už jen 1.463.584 osob, což je velmi značný pokles a je pravděpodobnost, že se počet věřících bude i nadále snižovat.

Obrázek 3: Vývoj vybraných církví v letech 1921-2011



Zdroj: czso.cz, 2011

Zde vidíme, že vliv římskokatolické církve je minimální a jelikož Domov pro seniory je církevní zařízení, mohlo by to mít v budoucnu vliv na poptávku. Lidé, kteří nejsou věřící, by nemuseli chtít být ubytováni v církevním zařízení, kam chodí kněz apod. Je nutné podotknout, že, Domov pro seniory respektuje subjektivní názory a postoje, a proto není nutné, aby jeho klienti byli věřící lidé, ale přesto valná většina klientů věřících je.

Technologické faktory

Technické faktory v Domova slouží nebo spíše budou sloužit zejména v boji s konkurencí. Technologické vybavení a inovace v oblasti sociálních služeb, budou uživatelům zpříjemňovat pobyt a usnadňovat jejich každodenní činnosti, a proto zařízení, které bude mít nejnovější vybavení, bude mít výhodu. Jedná se například o polohovací postele, které si bude moci ovládat sám uživatel nebo o inovaci v oblasti elektrických vozíků apod.

Na tyto technologie bude zapotřebí vynaložit nemalé množství prostředků, a proto by se organizace měla zaměřit na získávání finančních prostředků, aby v budoucnu mohla využít nové technologie a tím zvýšit kvalitu poskytovaných služeb uživatelům a získat konkurenční výhodu.

Enviromentální faktory

Z hlediska environmentálních faktorů jediné, co ovlivňuje chod organizace jsou vyhlášky ohledně nakládání s odpadem a nebezpečným odpadem. Tuto aktivitu organizace přenechala firmě Rumpold s.r.o., která se u organizace stará o veškerý odpad, takže organizace platí pouze náklady vynaložené za poskytnutí služby.

6.2 Marketingový mix Domova pro seniory

Produkt

Produkt Domova pro seniory sv. Pavla je sociální služba, která je poskytována uživatelům, především seniorům ve věku od 65 let. Poskytování této služby je upraveno Zákonem o sociálních službách č. 108/2006 Sb. (charitarokycany.cz, Domov pro seniory sv. Pavla, 2017)

Kvalitu této služby můžeme posoudit například podle výsledků inspekce, jejímž předmětem byla kontrola plnění povinností poskytovatele sociálních služeb stanovených zákonem o sociálních službách a kvality poskytované sociální služby na základě plnění Standardů kvality sociálních služeb. Tato inspekce neshledala žádné porušení právních předpisů.

Služba zahrnuje ubytování a stravu v zařízení. Dále 24 hodinovou péči 7 dní v týdnu, kde se o klienty starají jak zaměstnanci, tak při speciálních úkonech může být přizvána i zdravotní sestra. V případě potřeby je klientům k dispozici i odvoz k lékaři. V rámci zkvalitnění poskytované služby jsou organizovány i společné aktivity, při kterých se klienti mohou buď aktivně nebo pasivně zapojit. (charitarokycany.cz, Domov pro seniory sv. Pavla, 2017)

Domov pro seniory se snaží co nejvíce nahradit klientům jejich rodinné prostředí, a proto je tomu uzpůsobený i chod organizace. Je podporované stmelování kolektivu, které má uživatelům přibližovat sociální kontakty.

Cena

Cena, kterou organizace požaduje za své služby, si určuje sama organizace. Maximální výše poplatku, kterou ale nesmí poskytovatel překročit je stanovena vyhláškou č. 505/2006 Sb.

Cena za pobyt se liší kvůli různým typům pokojů. Jednolůžkový pokoj stojí 163, Kč/den, dvoulůžkový pokoj 153,- Kč/den a třílůžkový pokoj 148,- Kč/den.

Strava je zde poskytována 5x denně a její cena činí 139,- Kč/den, v případě že klient potřebuje dietní či speciální stravu, tak je cena stanovena na 149,- Kč.

Úhrada za fakultativní služby musí odpovídat reálným nákladům vynaloženým na provoz této služby, což v Domově pro seniory je pouze provoz vlastní telefonní linky. Fakultativní služby, které jsou poskytovány v organizaci zdarma, jsou duchovní služby, doprovázení umírajících a pozůstalých, doprava k lékaři a doprava služebním vozidlem na území města Rokycan.

Místo

Místo, kde je služba provozována, je lokalita Domova pro seniory sv. Pavla. Domov se nachází ve městě Rokycany v západních Čechách. Zařízení se nachází v tzv. Novém městě, které je nejlidnatější částí obklopující historické centrum.

Domov pro seniory je v rovinatém terénu, a to včetně jeho okruhu směrem k centru, jako velké pozitivum je park, do kterého se dá projít přímo z terasy Domova a tento průchod je navíc i bezbariérový.

Velmi dobrá je přístupnost nemocnice s poliklinikou, která je necelé dva kilometry od zařízení. Okolo Domova se nachází rozsáhlý městský sportovní a oddychový komplex: krytý bazén, koupaliště, fotbalový stadion. Také v této části města nalezneme parky a pěší stezky.

Dostupnost k důležitým objektům je uvedena v následující tabulce č. 8.

Tabulka 8: Dostupnost z Domova pro seniory k vybraným objektům

	Vzdálenost od Domova pro seniory (m)
Pekárna	113
Malý supermarket	300
Krytý bazén	500
Supermarket Kaufland	730
Supermarket Billa	700
Centrum města	1100
MÚ Rokycany	1100
Autobusová zastávka	400
Vlakové nádraží	1300
Policie	1100
Nemocnice s poliklinikou	870

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Z uvedené tabulky vyplývá, že poloha Domova pro seniory je velmi výhodná. Domov není rušen provozem města, a přesto je možné využívat veškeré dostupné služby v krátké vzdálenosti.

Parkování je možné přímo před budovou Domova a také v celé délce Kozlerovy ulice, ve které se Domov nachází.

Prostory Domova pro seniory jsou malé a dalo by se v budoucnu uvažovat o rozšíření, zejména kvůli tomu, aby klienti měli více prostoru ve společenských místnostech a také v kuchyňce. Pro organizaci by nebylo příliš atraktivní zvětšovat kapacitu klientů, jelikož by se tím mohlo narušit rodinné prostředí, které se organizace snaží vytvořit.

Marketingová komunikace

Komunikace je realizována různými prostředky a zaměřuje na přímé zákazníky, uživatele využívající službu a také na příbuzné uživatelů, blízké uživatelů, obyvatele čtvrti a veřejnost, což jsou potenciální zákazníci.

Domov pro seniory si při komunikaci s veřejností zakládá zejména na jednotném vizuálním stylu, jelikož spadá pod Českou charitu, dodržuje její vizuální styl. Dbá na jasnou identifikaci k příslušné organizaci, která napomáhá odlišit se od konkurence. Logo charity je snadno zapamatovatelné, dobře čitelné a originální.

Dále využívá tištěné materiály, a to zejména výroční zprávy a uvedený letáček, který je k nalezení v příloze. Prezentuje se i na webových stránkách, které jsou opět v jednotném stylu charity. Vkládání dokumentů a jejich aktuálnost, již závisí na jednotlivých zařízeních. Stránky jsou přehledné a obsahují jasné informace a kontakty.

Domov pro seniory také komunikuje s medií, zejména s Rokycanským deníkem, přes které upozorňuje na konající se akce např. Týden otevřených dveří či životní jubileum uživatele, tato komunikace ovšem není dostatečná a uskutečňuje se pouze nahodile bez předchozího plánu.

Pro komunikaci s veřejností by bylo nejlepší, aby organizace měla stanovený plán, o čem chce informovat, popřípadě koho chce informovat a také by měla o sobě dávat vědět potenciálním uživatelům a tvořit povědomí o organizaci jako takové a o jejích službách. Také by chtělo určit, kdo v organizaci bude mít komunikaci s veřejností v kompetenci a bude se jí věnovat.

Komunikace s uživateli je zajištěna prostřednictvím přímé péče a prostřednictvím setkání. Vzhledem k malému počtu uživatelů v zařízení je kontakt mezi uživateli a zaměstnanci velmi blízký.

V případě stížností či námětů na zlepšení se klienti obracejí na pracovníky či na vedení organizace, dále je v Domově umístěna schránka pro případné náměty, podněty a stížnosti.

Lidé

Nejdůležitějším zdrojem Domova pro seniory je lidský kapitál – tedy zaměstnanci. Všichni zaměstnanci mají na organizaci vliv, a to jak pozitivní, tak negativní. Zaměstnanci, kteří mají pozitivní vliv na organizaci, jsou kreativní, pečující, všestranní, důmyslní a týmový hráči. Pokud by byl zaměstnán někdo, kdo by měl negativní vliv na organizaci, kazil by morálku a vytvářel skandály, mohlo by to ohrozit pověst celého zařízení.

V Domově pro seniory většinu zaměstnanců tvoří ženy (90%) a zaměstnanci jsou v průměru středního věku (45 let), důležitý faktor je také to, že 40 % zaměstnanců pečuje o děti do 12-ti let.

Právě i kvůli tomuto faktoru by bylo dobré zapojit do organizace dobrovolníky, kteří by vykonávali svoji činnost bezúplatně a za předem dohodnutých podmínek. Zatím do organizace žádný dobrovolník nedochází.

Pro stálou a vysokou kvalitu služeb je nutné, aby zaměstnanci byli orientováni na uživatele. Má-li být spokojený uživatel, musí být spokojený i zaměstnanec. Bylo by proto vhodné pro zaměstnance pořádat soutěže, kulturní a společenské akce a motivovat je uznáním i odměnou za výjimečně dobrou práci.

Charakteristika pracovní náplně a nezbytného odborného vzdělání (kvalifikace) pracovníků vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Od zaměstnanců očekává organizace nejčastěji komunikační odolnost vůči stresovým situacím, zvládání konfliktních situací, ale také otevřenost, upřímnost, lidskost a schopnost soucítění s druhým. U některých pozic je výhodou například kurz krizové intervence, psychologický výcvik nebo předchozí praxe v oboru. Pro výkon zdravotní sestry je vyžadováno osvědčení o Registraci zdravotní sestry bez odborného dohledu a znalost výkonů zdravotní sestry dle vyhlášky č. 55/2011 Sb. § 4.

V organizaci v současné době neexistuje žádný předpis nebo dokument jasně definující, jakými znalostmi a dovednostmi by měli pracovníci na konkrétních pracovních pozicích disponovat. Nezbytné je pouze splnění odborné zákonné způsobilosti. Také zde chybí předpis či dokument jasně stanovující povinnosti pracovníků. To může organizaci uškodit zejména při přijímání nového pracovníka nebo v situacích, kdy pracovníci mění své pracovní pozice.

Zaměstnancům je nabídnuta možnost dalšího vzdělávání, jelikož vzdělaný a kvalitní personál je pro organizaci klíčový. U dalšího vzdělávání zaměstnanců je zapotřebí, ale stanovit a přesně určit další podmínky například jaké vzdělávání je potřeba, jaké z toho plynou přínosy pro zaměstnance a zda na to bude zaměstnavatel brát ohled. Další vzdělávání může sloužit jako prevence syndromu vyhoření, a proto bude nutné se věnovat motivaci zaměstnanců k dalšímu vzdělávání.

Procesy

Hlavním cílem organizace je vybudování proaktivního vztahu k uživatelům, k tomu je potřeba aby byly co nejlépe rozpoznávány jejich přání a potřeby a ty se následně uspokojily. Organizace usiluje o to, aby v organizaci vládla taková vnitřní kultura, která podporuje iniciativní, tvůrčí myšlení a jednání, které se přizpůsobuje dané skladbě uživatelů.

Zaměstnanci poskytují klientům individuální péči, kterou zahrnuje obslužná péče, pomoc při osobní hygieně a oblékání. Klienti mají možnost pomoci elektronického zvonečku kdykoliv zazvonit na zaměstnance, který jim přijde pomoci hned, jak to bude možné. Nebo za zaměstnancem mohou i kdykoliv dojít.

V organizaci jsou pracovníci podněcováni k tzv. organizačnímu učení, jehož podstata spočívá v tom, že se nerozvíjí individuálně pouze jedinec, ale rozvíjí se celé organizace. V Domově je to zajišťováno tak, že zaměstnanci si mezi sebou předávají své poznatky a zkušenosti a také informace o klientech, které jsou nápomocné v lepším uspokojování jejich potřeb.

Kromě individuální péče o klienty, jsou organizací také uspořádány společné aktivity například vystoupení Základní umělecké školy, představení dětí ze školky či tvořivé činnosti přímo pro klienty. Tyto aktivity jsou dobrovolné a klienti se jich zúčastňují jen pokud chtějí, jejich seznam a časový harmonogram mají k dispozici na nástěnce a rozhodnout se mohou klidně až v době dané aktivity, zda ji chtějí či nechtějí vykonávat.

Další službu, kterou mohou využít je canisterapie, která je v zařízení poskytována každý měsíc. Tyto služby zařízení zavedlo pro zpříjemnění pobytu uživatelům a jejich psychickou pohodu. Na přání uživatelů, zde byl také zřízen zoo koutek, kde se nacházejí morčata a činčily, jelikož při dotazování, co jim v zařízení schází, dostalo domácí zvířátko nejvíce hlasů.

Domov pro seniory dává prostor k volnému časovému rozpětí návštěv včetně odchodů uživatelů domů, na návštěvy, nákupy, do přírody apod.

Prostředí

Nejlepším zdrojem informací o prostředí a kvalitě služby je možnost přijít se podívat do Domova pro seniory, kde při domluvené prohlídce vedení či zaměstnanec provede

potenciální klienty nebo jejich blízké po zařízení, ukáže jim pokoj, který by mohl poté klient využívat. Také je seznámí s běžným chodem organizace, co všechno zakoupená služba obsahuje a také s nadstandardními možnostmi, které může klient za příplatek využívat. Jelikož je služba provozována 24 hodin 7 dní v týdnu, tak kdykoliv si klient domluví prohlídku, uvidí poskytování služeb a chod organizace přímo tak, jak opravdu vypadá.

Na městském úřadě a v Domově jsou umístěny tři velké nástěnky, které informují o dění v Domově a jeho blízkém okolí. Plán akcí, kterých se budou v Domově konat a také fotografie z akcí. I z těchto zdrojů se dá dozvědět mnoho o organizaci jako takové.

Zařízení poskytuje i výroční zprávu, kde se nacházejí další informace o zařízení a službách, ale výroční zpráva je tvořena pro Oblastní Charitu Rokycany a všech jejích podsložek, takže Domovu pro seniory patří pouze několik stran. Výroční zpráva obsahuje dále například zprávu nezávislého auditora, účetní výkazy, které jsou sestavovány jako pro Oblastní Charitu Rokycany a také seznam dotací a darů. Všechny informace z výroční zprávy by také mohly přispět k důvěryhodnosti zařízení Domova pro seniory sv. Pavla.

6.3 SWOT analýza

Podstatou uvedené analýzy je nalézt v organizaci silné a slabé stránky a také identifikovat příležitosti a ohrožení.

SWOT analýza nám umožní poté formulovat marketingovou strategii a vytvořit marketingový plán. SWOT analýza je vypracovaná na základě postupu z knihy Strategický marketing od Horákové.

Tabulka 9: SWOT analýza Domova pro seniory sv. Pavla

Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
Rodinné prostředí	Závislost na veřejném rozpočtu
Kvalita poskytovaných služeb	Aktivity pro seniory
Zkušený a výkonný personál	Fundraising
Kvalitní spolupráce se zprostředkovateli	Materiální vybavení
Lokalita	Absence dobrovolníků
Jednotný design	Malé prostory
Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
Zvýšení důchodů	Konkurence
Demografický vývoj	Ukončení smlouvy s městem Rokycany
Dohoda s městem Rokycany o úpravách zařízení	Legislativní změny
Podpora mezd pracovníků od ministerstva	Změna politické situace v regionu
Zájem o služby	Odchod kvalitních zaměstnanců
Komunální plánování ve městě Rokycany	Nezájem uživatelů

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Po sestavení SWOT analýzy je potřeba rozklíčování jednotlivých položek, tak aby měly vypovídající hodnotu. To znamená oddělit podstatné od méně podstatných a nepodstatných, což je klíčové při určení strategie podniku a k tomu slouží následující analýzy.

6.3.1 Analýza příležitostí a rizik, O-T

V následujících dvou tabulkách jsou rozděleny příležitosti a hrozby ze SWOT analýzy. Příležitosti jsou rozdělené na základě atraktivity a pravděpodobnosti úspěchu a hrozby na základě váhy a pravděpodobnosti události dle tabulek.

Tabulka 10: Schéma analýzy O-T, příležitosti

		pravděpodobnost úspěchu	
		vysoká	nízká
atraktivita	vysoká	demografický vývoj zvýšení důchodů zájem o služby komunální plánování ve městě Rokycany	dohoda s městem Rokycany o úpravách zařízení podpora mezd pracovníků od ministerstva
	nízká		

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Příležitosti, které byly umístěny ve SWOT analýze byly na základě diskuse s vedením organizace rozděleny podle toho, zda jejich atraktivita je vysoká nebo nízká a zda pravděpodobnost úspěchu je vysoká či nízká. Všechny příležitosti, které jsou ve SWOT analýze mají vysokou atraktivitu pro organizaci a rozhodující je pravděpodobnost úspěchu.

Mezi největší příležitosti pro organizaci dle tabulky jsou demografický vývoj, který je blíže popsán na straně 32, kde je vysvětleno proč má v tabulce vysokou pravděpodobnost úspěchu. Vysokou atraktivitu má pro organizaci z toho důvodu, že s každým dalším rokem bude přibývat počet osob cílové skupiny, s čímž souvisí i zájem o služby. Díky stárnutí populace, se kterým by mohla být spojena větší poptávka po službách, jsou tyto dvě příležitosti pro organizaci velmi příznivé.

Zvýšení důchodů je důležité zejména proto, že při nízkém důchodu klientů, doplácí zbytek nákladů na pobyt v domově organizace. Vysoká pravděpodobnost této příležitosti je zejména díky valorizaci, které se týká všech důchodů od ledna 2018. (MPSV, 2017)

Komunální plánování ve městě Rokycany je pro organizaci velmi atraktivní z toho důvodu, že prozatím (nejméně na dalších 10 let) je zahrnuta v komunitním plánování pouze organizace Domov pro seniory, což snižuje pravděpodobnost konkurence v nejbližším okolí.

Tabulka 11: Schéma analýzy O-T, hrozby

		pravděpodobnost události	
		vysoká	nízká
Váha	vysoká	legislativní změny odchod kvalitních zaměstnanců	konkurence ukončení smlouvy s městem Rokycany
	nízká	změna politické situace v regionu	nezájem uživatelů

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Mezi největší hrozby patří legislativní a odchod kvalitních zaměstnanců, kteří jsou v organizaci velmi potřební. Organizace by se na ně měla připravit a počítat s nimi, ale jejich rozsah ani dobu nemůže předpokládat, jelikož hrozby nelze přímo ovlivnit.

Domov pro seniory sice v současné době nemá konkurenci, která by jej ohrožovala, je ale nutné do budoucnosti předpokládat, že se konkurence objeví a bude zintenzivňovat svůj vliv. Svoji konkurenceschopnost musí organizace budovat, a to zejména tím, že bude aktivně vytvářet rozdíly mezi nabídkou organizace a předpokládanou nabídkou konkurence.

6.3.2 Analýza silných a slabých stránek, S-W

Silné a slabé stránky je nutné analyzovat z toho důvodu, že některé silné stránky nemusejí být pro podnik, až tak důležité, anebo výkonné a nemění se tedy na výhodu pro podnik. To platí v opačném případě i slabých stránek, pokud slabá stránka není pro podnik velmi důležitá, nemusí se podnik až tolik zabývat jejím odstraněním.

Tabulka 12: schéma analýzy S-W, silné stránky

		výkon	
		vysoký	nízký
důležitost	vysoká	rodinné prostředí lokality zkušený a výkonný personál	kvalita poskytovaných služeb spolupráce se zprostředkovateli
	nízká	jednotný design	

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Ze schématu je vidět, že největšími silnými stránkami jsou rodinné prostředí, lokalita a zkušený a výkonný personál. Rodinné prostředí hraje pro organizaci velkou roli zejména kvůli tomu, že o něj má zájem cílová skupina a její nejbližší. Lokalita a dostupnost organizace je také velmi důležitá vzhledem k tomu, že klienti jsou senioři, kteří bývají mobilní pouze na krátké vzdálenosti.

Tabulka 13: Schéma analýzy S-W, slabé stránky

		výkon	
		vysoký	nízký
důležitost	vysoká	absence dobrovolníků fundraising	závislost na veřejném rozpočtu aktivity pro seniory
	nízká	materiální vybavení	malé prostory

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejslabším článkem Domova pro seniory je absence fundraisingu a dobrovolníků. Problémy působí především absence fundraisingu, který můžeme definovat jako komunikaci s dárci za účelem získávání finančních prostředků, hmotných darů, služeb, lidské aktivity (dobrovolnictví) a prostoru. Z toho vyplývá, že pokud by organizace komplexně vyřešila problém s fundraisingem, vyřešilo by to i nedostatek dobrovolníků v organizaci.

V případě dostatku finančních prostředků by se mohli odstranit i další slabé stránky. Organizace by mohla zlepšit materiálové vybavení, které by vedlo ke zlepšení spokojenosti uživatelů a zaměstnanců. Je tedy vhodné, vytvořit nové pracovní místo na pozici pracovníka zabývající se fundraisingem.

Výslednou strategií pro podnik by tedy mohla být strategie WO nebo také Min-max, při které se organizace bude snažit využít co nejvíce příležitostí a co nejvíce minimalizovat své slabé stránky.

7 Marketingový plán

Z provedené SWOT analýzy a z marketingového mixu vyplývá současná situace Domova pro seniory a jeho možná budoucnost. Domov by neměl setrvávat v nynějším stavu a měl by se zaměřit na poskytování služeb a informací, které splňují, a i překračují očekávání uživatelů. Zaměřovat by se měl i nadále na uživatele a měl by se vyznačovat kvalitní péčí a přístupem.

V následující tabulce jsou doporučené cíle pro Domov pro seniory pro rok 2018.

Tabulka 14: přehled cílů pro rok 2018

	Cíl
1	Dosáhnout výsledků v dotazníku o kvalitě poskytovaných služeb a zejména u hodnocení prostředí z průměrné hodnoty 2,5 (rok 2017) na 2,25. V hodnocení péče ošetřovatelů ze 2 (rok 2017) na 1,5 a také v oblasti aktivity pořádané DPS ze 3 (rok 2017) na průměrnou hodnotu 2,5.
2	Nastavit plán vzdělávání tak, aby každý zaměstnanec absolvoval alespoň jedenkrát akreditované školení/kurz v rozsahu nejméně 36 hodin.
3	Začlenit 2 dobrovolníky do DPS, kteří budou docházet do organizace nejméně dvakrát měsíčně v období od dubna do listopadu 2018.
4	Vytvořit pracovní pozici pro komunikaci s veřejností a fundraising nejpozději na konci dubna 2018
5	Vytvořit fundraisingovou strategii Domova pro seniory během roku 2018, díky které se získají prostředky v hodnotě minimálně 370 000 Kč.
6	Realizovat nové způsoby elektronické komunikace s veřejností vytvořením facebookového profilu a nových webových stránek.
7	Nakoupit nové vybavení DPS do konce roku 2018 v hodnotě 370.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 1: Dosáhnout lepších výsledků v dotazníku o kvalitě poskytovaných služeb a zejména u hodnocení prostředí z průměrné hodnoty 2,5 (rok 2017) na 2,25. V hodnocení péče ošetřovatelů ze 2 (rok 2017) na 1,5 a také v oblasti aktivity pořádané DPS ze 3 (rok 2017) na průměrnou hodnotu 2,5.

Tento cíl má přispět k tomu, aby jedna z nejvýraznějších předností – kvalita služeb nadále posilovala, neboť vliv kvality služeb se bude s přibývajícím konkurencí neustále zvyšovat a pro zákazníky to bude jeden z klíčových faktorů při výběru.

Předpokládaným postupem k naplnění tohoto cíle je zařadit přímé rozhovory s uživateli a rodinnými příslušníky, zaznamenávat poznatky a připomínky personálu, zajímat se o ohlasy veřejnosti a namátkově kontrolovat chod zařízení zřizovatelem.

Realizace tohoto cíle by měla začít od března 2018 a probíhat po celý rok až do prosince 2018, kdy se budou vyhodnocovat dotazníky o kvalitě poskytovaných služeb, kde se hodnotí známkami od 1 do 5, kde 1 je nejlepší a 5 nejhorší. Od ledna do března bude probíhat příprava na realizaci postupu.

Zodpovědná osoba za splnění cíle je vedoucí organizace, která bude dohlížet na realizaci a koordinovat průběh k naplnění cíle. Kontrolu splnění cíle provede vedoucí Oblastní charity, která má na starosti vyhodnocení dotazníků.

Předpokládaným výstupem by mělo být zlepšení výsledků v dotazníku spokojenosti zejména u hodnocení prostředí z průměrné hodnoty 2,5 (rok 2017) na 2,25. V hodnocení péče ošetřovatelů ze 2 (rok 2017) na 1,5 a také v oblasti aktivity pořádané DPS ze 3 (rok 2017) na průměrnou hodnotu 2,5.

Tabulka 15: Průběh realizace plnění cíle č.1 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
realizace rozhovorů s uživateli a rodinnými příslušníky												
vyhodnocení informací z rozhovorů												
namátkové kontroly zařízení												
implementace poznatků												
vyplnění a vyhodnocení dotazníků												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 2: Nastavit plán vzdělávání tak, aby každý zaměstnanec absolvoval alespoň jedenkrát akreditované školení/kurz v rozsahu nejméně 36 hodin.

Tento cíl má napomoci zvyšování kvality poskytovaných služeb tím, že bude nastaven plán vzdělávání pro zaměstnance a zajistí rozvoj personálu. Na začátku roku bude vypsán seznam školení a kurzů, ze kterého si bude moci každý zaměstnanec vybrat školení či kurz, který by ho zajímal a po hodnotících pohovorech s vedoucí organizace se domluví, jakým směrem bude zaměstnanec rozvíjet své znalosti a schopnosti a stanoví termín a rozsah kurzu. Každý ze zaměstnanců musí za rok absolvovat alespoň

jedno školení nebo kurz. Po absolvování kurzu zaměstnanec v rámci interního školení poskytne nové informace a zkušenosti kolegům a poskytne zpětnou vazbu vedoucí organizace.

Náklady na školení a kurzy bude hradit poskytovatel služeb.

Realizace cíle bude probíhat tak, že od ledna do března 2018 budou probíhat výběry kurzů a školení včetně pohovorů s vedoucí organizace. Od března do listopadu budou postupně probíhat jednotlivé kurzy a v prosinci může proběhnout na základě zpětné vazby vyhodnocení užitečnosti kurzů a další postup.

Díky novým poznatkům a rozvíjení schopností a dovedností, které mohou zaměstnanci dále aplikovat v Domově pro seniory, se také může předcházet syndromu vyhoření.

Za splnění cíle bude odpovědná vedoucí organizace, jejíž úkol bude, aby každý pracovník absolvoval alespoň 1 akreditovaný kurz/školení v rozsahu 36 hodin.

Předpokládaným výstupem by mělo být absolvování minimálně jednoho akreditovaného kurzu nebo školení každým zaměstnancem organizace během roku 2018 v rozsahu minimálně 36 hodin. Kontrolu tohoto cíle provede vedoucí organizace.

Tabulka 16: Průběh realizace plnění cíle č.2 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
vytvoření seznamu školení a kurzů pro rok 2018												
rozhovory se zaměstnanci ohledně zvolení kurzu												
průběh jednotlivých kurzů/školení												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 3: Začlenit 2 dobrovolníky do DPS, kteří budou docházet do organizace nejméně dvakrát měsíčně v období od dubna do listopadu 2018.

Cílem je začlenit do organizace nejméně dva stále dobrovolníky, kteří by pravidelně docházeli do organizace a pomáhali s jejím chodem stálým pracovníkům.

Postupem k naplnění cíle je kontaktování organizace Totem zprostředkující služby dobrovolníků, domluvení požadavků, které organizace od dobrovolníků očekává. Příprava organizace na dobrovolnictví, zajištění vedení jejich činností a supervizi. Motivovat dobrovolníky a připravit jejich oceňování. Začlenit dobrovolníky

do organizace tak, aby napomáhali v rozvoji a podpory kvality služeb a také aby docházelo k získávání nových námětů a informací.

Přepokládaný termín přijetí pracovníků do organizace je v únoru 2018 a jejich začlenění si vezme na starost vedoucí organizace. Splnění tohoto cíle by mohlo vést ke spokojenějšímu uživateli a mohl by napomoci oživit organizaci a přinést nové zkušenosti a zážitků.

Předpokládaným výstupem je přijetí dvou dobrovolníků od organizace Totem, kteří budou do organizace docházet pravidelně dvakrát měsíčně v období od dubna do listopadu a napomáhat s chodem organizace.

Za realizaci odpovídá vedoucí organizace, která poté i vyhodnotí kvalitu spolupráce, přínos pro organizaci a splnění cíle.

Tabulka 17: Průběh realizace plnění cíle č.3 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
kontaktování organizace Totem												
domluvení spolupráce a požadavků na dobrovolníky												
příprava organizace na začlenění dobrovolníků												
přijetí dobrovolníků a jejich postupné začleňování												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 4: Vytvořit pracovní pozici pro komunikaci s veřejností a fundraising nejpozději do 4/2018

Vytvoření nového pracovního místa pro pracovníka, který by měl na starosti komunikaci s veřejností a fundraising.

Byla by potřeba vyjednat se zřizovatelem nový pracovní úvazek. Museli by se stanovit požadavky na kvalifikaci a osobní předpoklady nového pracovníka a vytvoření pracovní náplně. Uspořádat výběrové řízení, po kterém by následovalo přijetí a zaškolení nového pracovníka.

Na financování nového pracovního místa by museli být použity dotace a externí zdroje, nejlépe příspěvek zřizovatele.

Vyjednání pracovního místa po uspořádání výběrového řízení by mělo proběhnout v období od ledna do dubna a přijetí nového pracovníka by se mělo zrealizovat nejpozději v na konci dubna 2018.

Předpokládaným výstupem je přijetí nového pracovníka nejpozději na konci dubna 2018. Za splnění tohoto cíle je odpovědná vedoucí Oblastní charity, která má na starosti komunikaci se zřizovatelem organizace.

Kontrolu splnění cíle provede vedoucí organizace.

Tabulka 18: Průběh realizace plnění cíle č. 4 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
vyjednání polovičního úvazku se zřizovatelem												
stanovení požadavků a osobních předpokladů pracovníka												
výběrové řízení												
přijetí pracovníka a jeho zaškolení												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 5: Vytvořit fundraisingovou strategii Domova pro seniory během roku 2018, díky které se získají prostředky v hodnotě minimálně 370 000 Kč.

Vytvoření fundraisingové strategie je pro organizaci v jejím dalším rozvoji nezbytnou součástí. Mělo by přinést více finančních zdrojů, díky kterým by se mohl Domov pro seniory rychleji modernizovat.

Nový pracovník bude mít za úkol zmapovat současné fundraisingové aktivity v zařízení, vytvořit plán fundraisingových aktivit na období červenec až prosinec a také databázi možných dárců. Dále zajištění koordinace všech fundraisingových aktivit, komunikace s nadacemi a dárci, jejich informování, poděkování a také publicitu.

Předpokládaný termín realizace je stanoven na květen až červen, kdy bude probíhat vytváření fundraisingové strategie pro období červenec až prosinec 2018.

Za realizaci cíle odpovídá nový pracovník, který by měl nastoupit nejpozději na konci dubna a kontrolu splnění cíle bude mít na starosti vedoucí organizace, která v prosinci

při kontrole splnění cíle zhodnotí kolik peněžních prostředků se díky fundraisingu vybralo.

Předpokládaným výstupem je vytvoření fundraisingové strategie pro období červenec až prosinec 2018 díky které se vyberou peněžní prostředky v hodnotě nejméně 370 000 Kč.

Tabulka 19: Průběh realizace plnění cíle č.5 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
příprava fundraisingové strategie, zjištění nynějšího stavu												
realizace fundraisingové strategie												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Cíl 6: Realizovat nové způsoby elektronické komunikace s veřejností vytvořením facebookového profilu a nových webových stránek.

Domov pro seniory má webové stránky, které používá jako jediný zdroj informací v elektronické komunikaci. Stránky by ale měly projít modernizací a stát se uživatelsky přívětivějšími. Také by je měla doplnit o nezbytné informace jako je například ceník služeb.

Dále by se organizace měla začít prezentovat na stále se rozrůstající sociální síti Facebook, kde by mohla komunikovat se svými potenciálními klienty a sbírat hodnocení a náměty pro zlepšení.

Zlepšení elektronické komunikace by mohlo přispět ke zviditelnění organizace nejen pro potenciální klienty, ale také pro investory a dobrovolníky, a to by mohlo přispět ke snadnějšímu získávání finančních prostředků a věcných darů.

Postup realizace u modernizace webových stránek proběhne ve spolupráci s Gymnáziem a SOŠ Rokycany, kde bude modernizace webových stránek zadána jako seminární práce studentům čtvrtých ročníků se zaměřením na informatiku. Nejlepší návrh bude poté náležitě oceněn a implementován.

Facebookový profil vytvoří vedoucí organizace nejpozději v únoru 2018. Webové stránky budou studenti připravovat od ledna do června a jejich implementace by mohlo proběhnout v září 2018.

Odpovědnou osobou při realizaci tohoto cíle je vedoucí organizace, která má na starosti komunikaci s Gymnáziem Rokycany a říjnu 2018 provede i kontrolu splnění cíle.

Tabulka 20: Průběh realizace plnění cíle č.6 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
zadání seminární práce žákům Gymnázia SOŠ												
práce žáků na webových stránkách												
implementace webových stránek												
vytvoření facebookového profilu												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Předpokládaným výstupem jsou nové zmodernizované stránky a vytvoření facebookového profilu organizace.

Cíl 7: Nakoupit nové vybavení DPS do konce roku 2018 v hodnotě 370.000 Kč

Postupem k naplnění tohoto cíle je získání většího množství finančních prostředků díky fundraisingové strategii, díky kterému se nakoupí následující položky.

Tabulka 21: cena položek k modernizaci zařízení

položka	počet	cena za kus	cena všech kusů
antidekubitní matrace	5	3000	15000
pojízdná polohovací křesla	3	15000	45000
seniorská židle	7	5000	35000
myčka	1	12000	12000
signalizační bezdrátové zařízení	1	119000	119000
noční stolky s otočnou jídelní deskou	12	12000	144000
celkem			370000

Zdroj: vlastní zpracování na základě průměrných cen produktů, 2017

Všechny položky jsou v minimálních kusech, které by organizace chtěla do konce roku 2018 nakoupit a dosahují hodnoty 370 000 Kč. Pokud by se podařilo získat více finančních prostředků, použije je organizace na modernizaci ve větším rozsahu.

Modernizace zařízení by měla zkvalitňovat ubytování a kvalitu poskytovaných služeb v zařízení. Předpokládaná realizace se bude konat od července do prosince postupně podle získávání finančních prostředků.

Odpovědnou osobou za splnění tohoto cíle je nový pracovník, který má na starosti obstarání finančních prostředků, spolu s vedoucí organizace, která má na starosti nakupování položek ze seznamu.

Předpokládaným výstupem je nákup všech věcí z tabulky č.14 v daném počtu kusů, jehož kontrolu bude mít na starosti vedoucí Oblastní charity.

Tabulka 22: Průběh realizace plnění cíle č.7 v čase

	Průběh realizace v čase											
	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec
získávání finančních prostředků												
postupné nakupování položek dle finanční situace												
kontrola splnění cíle												

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.1.1 Náklady na realizaci marketingového plánu

Náklady na realizaci marketingového plánu jsou shrnuty v tabulce č. 23, která je rozdělena na položky, které souvisejí zejména s vytvořením nového pracovního místa. Modernizace zařízení je nejnákladnější položkou, ale její realizace závisí především na tom, jak úspěšný bude nový pracovník věnující se fundraisingu, od toho se bude odvíjet, v jaké míře se modernizace bude moci uskutečnit.

Náklady marketingového plánu, pokud by se ho povedlo kompletně realizovat, činí 613000 Kč. Náklady na vzdělávání pracovníků byly zjištěny odhadem vedoucí organizace, který se zakládal na znalosti nabídky vzdělávacích kurzů organizace a finančních možnostech organizace, některé kurzy se v rámci domovů pro seniory pořádají i zdarma a na některé je možné získat finanční prostředky formou dotace.

Mzda nového pracovníka, který bude zaměstnán na poloviční úvazek, by činila 15 000 Kč hrubého měsíčně. Ze superhrubé mzdy byly vypočteny odvody za

pracovníka. Ostatní náklady byly vyměřeny přibližným součtem cen jednotlivých položek, které by mohli být novému pracovníkovi poskytnuty.

Součet cen položek uvedených v marketingovém plánu dává 370 000 Kč, což je minimální požadovaná částka na modernizaci organizace. Zde bude záležet především na tom, jaké prostředky organizace získá díky fundraisingu.

Tabulka 23: Náklady na realizaci marketingového plánu v roce 2018

Položka	Částka v Kč
Vzdělávání pracovníků	30.000,-
Mzda nového pracovníka za rok	120.000,-
Odvody za nového pracovníka (sociální	68.000,-
Ostatní náklady na nového pracovníka	20.000,-
Modernizace zařízení	370.000,-
Dobrovolnické služby + odměna za	5.000,-
Celkem	613.000,-

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7.1.2 Kontrola úspěšnosti marketingového plánu

Základním měřítkem, kterým bude hodnocena úspěšnost marketingového plánu, bude splnění všech cílů v marketingovém plánu. U každého cíle je stanoven termín jeho realizace a kontrola bude následovat ihned po uplynutí tohoto časového úseku. Vyhodnocení úspěšného splnění daného cíle, bude mít na starosti pověřená osoba, která při zjištění odchylek od plánu ať v postupu či v dosažení cíle, identifikuje příčinu nesplnění cíle a zajistí nápravu.

Neméně důležitým ukazatelem, bude zpětná vazba od cílové skupiny, což jsou uživatelé, jejich blízcí, zaměstnanci, dobrovolníci a veřejnost. Jelikož cíle směřují především ke spokojenosti uživatelů a zaměstnanců a také zviditelnění organizace. Zpětnou vazbu můžeme získat prostřednictvím dotazníku, který dostávají k vyplnění klienti a jejich blízcí. Touto formou dotazníku by se mohla také zkoumat spokojenost zaměstnanců či dobrovolníků. Veřejnosti by se mohl dát prostor například na stránce

sociální sítě, kde by se mohla vytvořit i diskuse v rámci rozšiřování povědomí o organizaci přes internetová média.

Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit současný stav z hlediska marketingu v Domově pro seniory sv. Pavla a sestavit pro něj vhodnou marketingovou strategii. Pro tento cíl bylo nezbytné nastudování odborné literatury, z které vychází první část práce.

V rámci praktické části byla provedena situační analýza organizace, která obsahovala PESTEL analýzu a také rozšířený marketingový mix pro neziskové organizace. Tyto dvě složky tvořily základ pro vytvoření SWOT analýzy a následného vytvoření doporučeného marketingového plánu pro organizaci na rok 2018.

Ze situační analýzy vyplynulo, že organizace sice zatím nemusí svádět konkurenční boj o klienty a má oporu v Oblastní Charitě Rokycany, pod kterou patří, ale měla by se zaměřit hlavně na své slabé stránky, které je nutné odstranit nebo alespoň zlepšit. Jako nejnnutnější, na co by se organizace měla zaměřit, vnímám chybějící fundraisingovou strategii a také to, že v organizaci úplně chybí dobrovolnické služby.

Návrhy na zlepšení a možné cíle organizace pro následující rok shrnuji v marketingovém plánu, díky kterému by organizace mohla odstranit některé své slabé stránky a zároveň využít svých příležitostí.

Díky této práci organizace začala marketingu přikládat větší význam než doposud a jednotlivé výstupy práce, budou postupně projednávány na poradách vedení, kde se rozhodne o jejich aplikaci do praxe.

Seznam obrázků

Obrázek 1: domov pro seniory sv. Pavla v rokycanech	24
Obrázek 2: počet obyvatel ve věku 65+ v jednotlivých letech.....	30
Obrázek 3: vývoj vybraných církví v letech 1921-2011	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: výstupy swot analýzy	20
Tabulka 2: schéma matice příležitostí	20
Tabulka 3: schéma matice hrozeb	21
Tabulka 4: schéma matice vlivu a důležitosti	21
Tabulka 5: roční náklady domova pro seniory sv. Pavla (dle údajů z roku 2016).....	25
Tabulka 6: zdroje financování domova pro seniory sv. Pavla (v Kč) z roku 2016.....	26
Tabulka 7: počet neuspokojených žádostí o sociální služby k 31. 12. 2016	29
Tabulka 8: dostupnost z domova pro seniory k vybraným objektům	34
Tabulka 9: swot analýza domova pro seniory sv. Pavla	39
Tabulka 10: schéma analýzy o-t, příležitosti	40
Tabulka 11: schéma analýzy o-t, hrozby	41
Tabulka 12: schéma analýzy s-w, silné stránky	41
Tabulka 13: schéma analýzy s-w, slabé stránky	42
Tabulka 14: přehled cílů pro rok 2018	43
Tabulka 15: průběh realizace plnění cíle č.1 v čase	44
Tabulka 16: průběh realizace plnění cíle č.2 v čase	45
Tabulka 17: průběh realizace plnění cíle č.3 v čase	46
Tabulka 18: průběh realizace plnění cíle č. 4 v čase	47
Tabulka 19: průběh realizace plnění cíle č.5 v čase	48
Tabulka 20: průběh realizace plnění cíle č.6 v čase	49
Tabulka 21: cena položek k modernizaci zařízení	49
Tabulka 22: průběh realizace plnění cíle č.7 v čase	50
Tabulka 23: náklady na realizaci marketingového plánu v roce 2018.....	51

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPS	Domov pro seniory
MPSV	ministerstvo práce a sociálních věcí
MÚ	městský úřad
PR	public relations (vztahy s veřejností)
sv.	svatý
tzv.	takzvaně /takzvaný

Použité zdroje

Seznam použité literatury

- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
- Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada
- Hannagan, T. (1996). *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press.
- Horáková, H. (1997). *Strategický marketing*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
- Horáková, H. (2003). *Strategický marketing (2., rozš. a aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.
- Jakubíková, D. (2008). *Strategický marketing*. Praha: Grada.
- Kašík, M., & Havlíček, K. (2012). *Marketing při utváření podnikové strategie (2., aktualiz. vyd.)*. Praha: Vysoká škola finanční a správní.
- Kincl, J. (2004). *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing.
- Knight, P. (2007). *Vysoce efektivní marketingový plán: 15 kroků k úspěchu v podnikání*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (c2004). *Marketing*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kotler, P., (2007). *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada
- Mark, M., & Pearson, C. (2012). *Hrdina nebo psanec: [jak vytvořit jedinečnou značku pomocí síly archetypů]*. Brno: BizBooks.
- Russell-Jones, N. (2005). *Marketing*. Praha: Portál.
- Sedláčková, H. (2000). *Strategická analýza*. Praha: C.H. Beck.
- Synek, M., & Kislingerová, E. (2010). *Podniková ekonomika (5., přeprac. a dopl. vyd.)*. Praha: C.H. Beck.
- Šedivý, M., & Medlíková, O. (2011). *Úspěšná nezisková organizace (2., aktualiz. a dopl. vyd.)*. Praha: Grada.

Šimková, E. (2012). *Management a marketing v praxi neziskových organizací* (5., upr. vyd.). Hradec Králové: Gaudeamus.

Tyll, L. (2014). *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck.

Vašítková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.

West, D. C., Ford, J. B., & Ibrahim, E. (2010). *Strategic marketing: creating competitive advantage* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.

Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2., přeprac. a dopl. vyd.). Praha: C.H. Beck.

Seznam elektronických zdrojů

CZSO (2013). *Populační prognóza ČR do roku 2101*. Cit. 20.10.2017, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvательства-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>

CZSO (2014). Náboženská víra obyvatel podle sčítání lidu. Cit. 20.10. 2017. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551795/17022014.pdf/c533e33c-79c4-4a1b-8494-e45e41c5da18?version=1.0>

CZSO (2016). *Vybrané údaje o sociálním zabezpečení*. Cit. 20.10.2017, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vybrane-udaje-o-socialnim-zabezpeceni-2016>

Charita Rokycany (2015). Výroční zpráva 2015. Cit. 20.9.2017, dostupné z: <http://www.charitarokycany.cz/res/archive/002/000398.pdf?seek=1485973148>

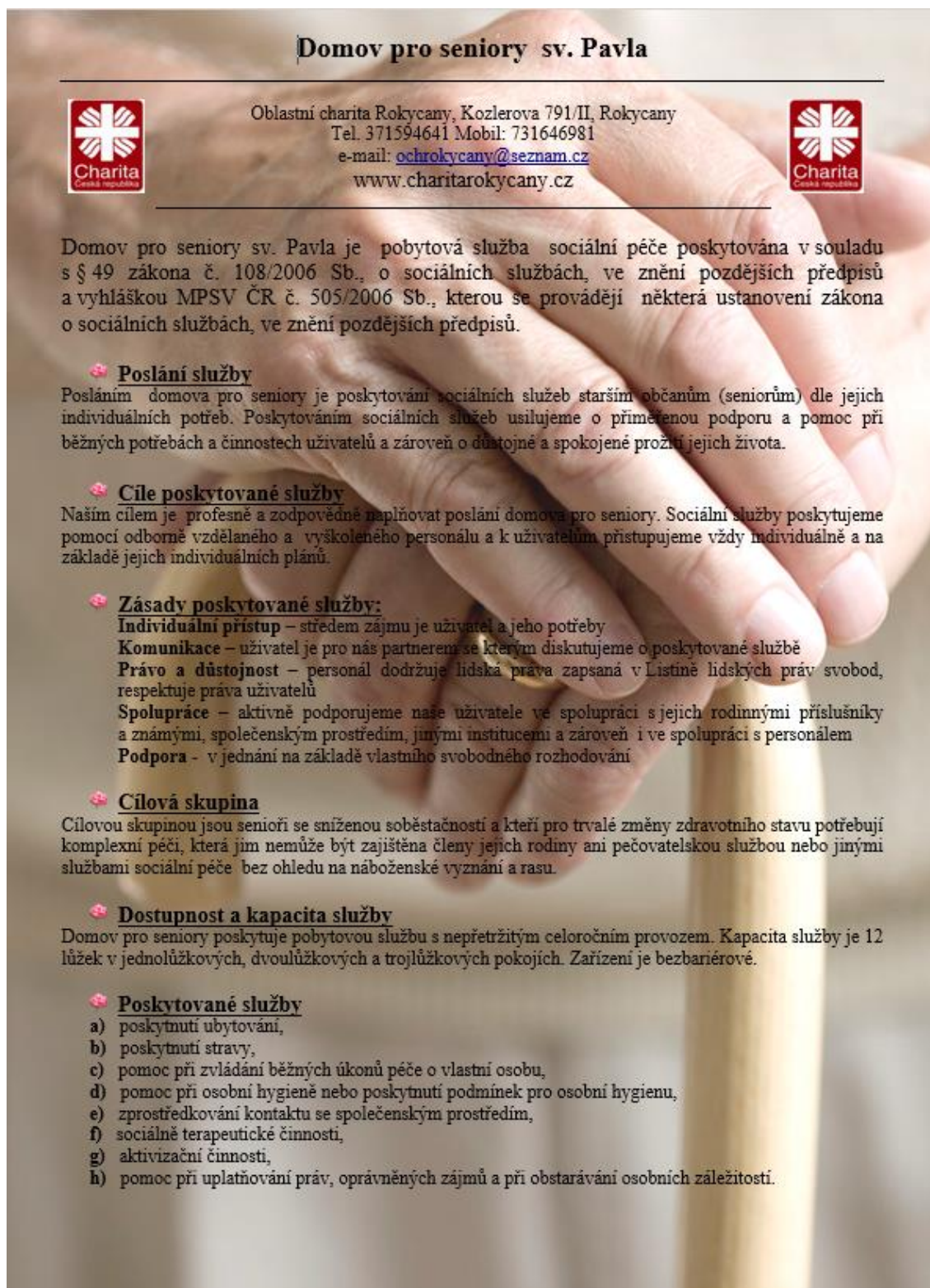
Charita Rokycany (2017). *Domov pro seniory sv. Pavla*. Cit. 20.9.2017, dostupné z: <http://www.charitarokycany.cz/domov-pro-seniory-sv-pavla>

Seznam příloh

Příloha A: Propagační letáček Domova pro seniory sv. Pavla

Přílohy


Příloha A: Propagační letáček Domova pro seniory sv. Pavla



Domov pro seniory sv. Pavla



Oblastní charita Rokycany, Kozlerova 791/II, Rokycany
Tel. 371594641 Mobil: 731646981
e-mail: ochrokycany@seznam.cz
www.charitarokycany.cz



Domov pro seniory sv. Pavla je pobytová služba sociální péče poskytována v souladu s § 49 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů a vyhláškou MPSV ČR č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

❁ Poslání služby
Posláním domova pro seniory je poskytování sociálních služeb starším občanům (seniorům) dle jejich individuálních potřeb. Poskytováním sociálních služeb usilujeme o přiměřenou podporu a pomoc při běžných potřebách a činnostech uživatelů a zároveň o důstojné a spokojené prožití jejich života.

❁ Cíle poskytované služby
Naším cílem je profesně a zodpovědně naplňovat poslání domova pro seniory. Sociální služby poskytujeme pomocí odborně vzdělaného a vyškoleného personálu a k uživatelům přistupujeme vždy individuálně a na základě jejich individuálních plánů.

❁ Zásady poskytované služby:
Individuální přístup – středem zájmu je uživatel a jeho potřeby
Komunikace – uživatel je pro nás partnerem se kterým diskutujeme o poskytované službě
Právo a důstojnost – personál dodržuje lidská práva zapsaná v Listině lidských práv svobod, respektuje práva uživatelů
Spolupráce – aktivně podporujeme naše uživatele ve spolupráci s jejich rodinnými příslušníky a známými, společenským prostředím, jinými institucemi a zároveň i ve spolupráci s personálem
Podpora - v jednání na základě vlastního svobodného rozhodování

❁ Cílová skupina
Cílovou skupinou jsou senioři se sníženou soběstačností a kteří pro trvalé změny zdravotního stavu potřebují komplexní péči, která jim nemůže být zajištěna členy jejich rodiny ani pečovatelskou službou nebo jinými službami sociální péče bez ohledu na náboženské vyznání a rasu.

❁ Dostupnost a kapacita služby
Domov pro seniory poskytuje pobytovou službu s nepřetržitým celoročním provozem. Kapacita služby je 12 lůžek v jednolůžkových, dvoulůžkových a trojlůžkových pokojích. Zařízení je bezbariérové.

❁ Poskytované služby

- a) poskytnutí ubytování,
- b) poskytnutí stravy,
- c) pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu,
- d) pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu,
- e) zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- f) sociálně terapeutické činnosti,
- g) aktivizační činnosti,
- h) pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Abstrakt

KOVÁŘOVÁ, Jana. *Marketingová strategie Domova pro seniory sv. Pavla*. Plzeň, 2017. 59 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: marketing, marketing služeb, marketingová strategie, nezisková organizace

Tato bakalářská práce se zabývá formulací konkrétních proaktivních opatření, která vyplývají z komplexní marketingové analýzy situace Domova pro seniory sv. Pavla. V teoretické části jsou popsány pojmy z marketingu, které jsou důležité pro praktickou část a její výstupy. Praktická část vychází z informací, které jsou volně přístupné a také ze soukromých konzultací s vedením organizace, na jejichž základě byla sestavena analýza současného stavu Domova pro seniory, včetně SWOT analýzy. Na konci práce jsou popsány doporučené návrhy na zlepšení stávajícího stavu organizace.

Abstract

KOVÁŘOVÁ, Jana. *Marketing strategy of St. Paul's retirement home*. Plzeň, 2017. 59 s. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: marketing, services marketing, marketing strategy, non-profit institution

This bachelor thesis deals with formulation of specific and proactive steps which are derived from a complex marketing analysis of the current situation at St. Paul's retirement home. The theoretical part consists of marketing terms which are important for the practical part and its outputs. The practical part is based on freely accessible information as well as on the private consultations with the institution leadership which were fundamental not only for the analysis of current condition of St Paul's retirement home but also for the SWOT analysis. Recommended suggestions for the institution's present state improvement are described at the end of the thesis.