

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**  
**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra řízení a supervize  
v sociálních a zdravotnických organizacích

**Bc. Ondřej Marek**

**Marketing jako součást konkurenčního boje na trhu  
sociálních služeb**

*Diplomová práce*

Praha 2015

Univerzita Karlova v Praze  
Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických  
organizacích

Bc. Ondřej Marek

**Marketing jako součást konkurenčního boje na trhu  
sociálních služeb**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Petr Vrzáček

Praha 2015

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem, vyjma seznamu zdrojů užitých ke zpracování práce.

V Litoměřicích dne 17. 6. 2015

.....

Bc. Ondřej Marek, v. r.

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat především Mgr. Petru Vrzáčkovi, za jeho trpělivost v krušných chvílích a odborné vedení diplomové práce. Chci také poděkovat a tuto práci věnovat mé rodině a přátelům, bez nichž by tento text nikdy nemohl spatřit světlo světa. Díky.

# OBSAH

OBSAH.....	4
ABSTRAKT .....	6
ABSTRACT.....	6
I. ÚVOD.....	7
II. TEORETICKÁ ČÁST .....	9
1. Marketing jako proces .....	9
1.1 Marketingové plánování .....	11
1.1.1 Marketingový audit.....	11
1.1.2 Marketingový výzkum.....	12
1.1.3 Marketingové plánování .....	12
1.2 Kontrola plnění .....	13
1.3 Marketingový plán.....	13
2. Marketing služeb .....	15
2.1 Specifické vlastnosti služeb .....	15
2.2 Marketingový mix služeb .....	17
2.2.1 Koncept 4P.....	17
2.2.2 Koncept 7P.....	18
3. Marketing v sociálních službách .....	23
3.1 Specifika marketingu v sociálních službách.....	24
3.1.1 Cíle organizací nekomerčního charakteru .....	24
3.1.2 Konkurence organizací .....	25
3.1.3 Tržní segmenty .....	26
3.1.3.1 Veřejný sektor .....	27
3.1.3.2 Klient sociální služby .....	27
3.1.3.3 Potenciální klient sociální služby .....	28
3.1.4 Regulace.....	28
3.1.4.1 Politická regulace .....	29
3.1.4.2 Legislativní regulace .....	29
3.2 Implementace marketingu do řízení sociální služby.....	30
3.2.1 Strategické řízení .....	31
3.2.2 Strategické marketingové řízení .....	32
4. Konkurence na trhu sociálních služeb.....	34

4.1 Tržní prostředí sociálních služeb .....	35
III. PRAKTICKÁ ČÁST .....	38
5. Profil organizace a sociální služby .....	39
5.1 Legislativní ukotvení .....	39
5.2 Poskytované služby.....	39
5.3 Sociální služba .....	41
5.4 Produkt sociální služby.....	42
5.4.1 Určení produktu sociální služby .....	42
5.4.2 Měření produktu .....	42
5.5 Analýza tržních segmentů.....	44
5.5.1 Segment "Klienti" .....	44
5.5.2 Segment "Potenciální klienti" .....	45
5.5.3 Segment „Obce, Město“ .....	45
6. Metodologie.....	46
6.1 Analýza vnějšího makroprostředí .....	46
6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí.....	47
6.3 SWOT analýzy.....	48
7. Situační analýza.....	48
7.1 Analýza vnějšího makroprostředí – PESTLE analýza.....	49
7.2 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil .....	59
7.2.1 Vyjednávací síla odběratelů.....	59
7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů .....	62
7.2.3 Rivalita v odvětví.....	64
7.2.4 Hrozba substitutů .....	68
7.2.5 Hrozba vstupu do odvětví.....	70
7.3 SWOT analýzy.....	75
7.3.1 SWOT analýza Pečovatelské služby.....	75
7.3.2 SWOT analýza Organizace.....	76
8. Marketingové cíle a strategie jejich dosažení.....	77
9. Marketingový plán Pečovatelské služby pro roky 2015 - 2016 .....	79
9.1 Harmonogram aktivit.....	98
9.2 Rozpočet .....	99
LITERATURA .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
PŘÍLOHY .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá marketingem v praxi sociálních služeb. Některým organizacím přináší marketing pozitivní výsledky v oblasti rozšíření klientských, personálních a materiálně technických kapacit, což organizaci dovede přinést jak finanční tak nefinanční profit a s ním i větší nezávislost na donorech poskytujících prostředky na provoz sociálních služeb. Práce pomůže řešit problémy některých manažerů sociálních služeb, kteří se dostatečně nevěnují marketingu v organizaci. Cílem této práce je na základě analýzy vnějšího marketingového makro a mikroprostředí a situační analýzy organizace zvolit marketingové cíle a strategie jejich dosažení a vpravit je do marketingového plánu v konkrétní sociální službě, která se pohybuje v konkurenčním prostředí ostatních sociálních služeb. Výstupem práce je marketingový plán sociální služby.

Klíčová slova: marketing, sociální služby, konkurence, marketingový plán, situační analýza, management

## **ABSTRACT**

The diploma theses deals with marketing in practice of social services. Marketing brings positive effects in the field of client, personal and material-technical capacities to some organisations. This can bring financial as well as nonfinancial profit together with bigger independence from donors who provide means of running of social services. Theses will help to solve problems of some social services managers who don't care about marketing in the organisation sufficiently. The object of this theses is to choose marketing goals and strategies of their obtainment on the basis of marketing macromedium and site analysis of organisation and insert them into the marketing plan in the particular social service, which moves in the competitive setting of other social services. The theses output is marketing plan of social service.

Key words: marketing, social service, competition, marketing plan, site analysis, management

## I. ÚVOD

S marketingem se v dnešní době setkáváme jako s naprosto běžnou součástí života řady organizací. Marketing, jako integrovaná součást v řízení organizace, pomáhá společností odpovědět na základní otázky ve vztahu k zákazníkům. Ideálním stavem ve společnosti orientované na zákazníka je flexibilní produkt, který je naprosto přizpůsoben potřebám a přáním zákazníka. Každý ideální stav má však své limity v reálném provedení. Nikdy nelze přesně zjistit zákaznickovy potřeby, které vycházejí ze zákaznickova subjektivního vnímání svých potřeb, ale lze se minimálně rámcově přiblížit potřebám jednotlivých zákazníků a na ně, i díky marketingu, odpovídat. Cílem marketingu není, jak by se mohlo primárně zdát, pouze prodej produktu. V marketingu jde především o soulad mezi zákaznickovou potřebou, přáním a hodnotami zákazníka na jedné straně, a chováním, hodnotami a možnostmi společnosti na straně druhé.

Marketing ovšem není pouze záležitostí obchodních nebo výrobních společností soukromého sektoru nebo organizací veřejného sektoru, ale v posledních letech (v ČR především v souvislosti se zavedením zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a standardy kvality sociálních služeb od roku 2007) i záležitostí sektoru organizací občanské společnosti, církevních právnických osob či jednotlivých fyzických osob, v kontextu sociálních služeb. Trh sociálních služeb je totiž v podmínkách České republiky velmi specifickým trhem, především z důvodu podmínek daných vnějším makroprostředím jednotlivých organizací, zejména legislativními regulacemi a vlivem politických rozhodnutí na funkci organizací poskytujících sociální služby. Marketing v těchto organizacích nesleduje dozajista pouze čisté zisky z prodeje produktů, ale především přidanou hodnotu, kterou spotřebovává konečný zákazník – klient.

Téma marketingu a jeho implementace do struktur sociálních služeb je zajímavou otázkou. Z odborného hlediska se řízení marketingu zaměřuje zejména na analyzování stávající situace konkrétní organizace, stanovení strategických vizí a cílů, ze kterých by organizace ve svém působení a fungování měla vycházet a také na zavedení marketingových mechanismů do struktury řízení organizace. Z hlediska praktického je zajímavým tématem pro sociální služby, a to především kvůli možnému přínosu či stabilizaci prostředků a zdrojů pro organizaci, která je marketingově řízena.

Důležitou otázkou marketingového pojetí řízení sociálních služeb zůstává však ta, na potřeby kterého tržního segmentu sociální služby reagují? Kdo je zákazníkem sociální služby? Je to společnost, která potřebuje žít s vědomím jistého bezpečí v případech těžkých



životních a sociálních situacích, nebo konkrétní klient potřebující pravidelnou denní péči osobního asistenta? A jak takové sociální služby dokážou fungovat v neziskovém sektoru, ve kterém do jisté míry panuje konkurenční prostředí díky jiným neziskovým poskytovatelům či poskytovatelům ze soukromého sektoru? Následujícím textem se budu snažit zachytit specifika marketingového řízení, zejména plánovací části tohoto procesu, v oblasti sociálních služeb. Tento text si klade za cíl detailně prozkoumat aspekty implementace marketingového plánování do konkrétní sociální služby poskytující služby pro seniory v konkurenčním prostředí ostatních poskytovatelů, a zprostředkovat čtenáři jednu z možností, jež dokumentuje, jakým způsobem lze v organizaci nastartovat proces marketingového řízení.

V diplomové práci se setkávají perspektivy moderního odvětví managementu - marketing managementu a perspektiv sociální práce. Jde o práci, která by měla čtenáři pomoci pochopit, jak témata marketingu mohou být využitelná a prospěšná v prostředí trhu sociálních služeb. Teoretická část popisuje marketing jako procesní téma, které ovlivňuje fungování organizací a zasadí toto téma do specifického prostředí trhu sociálních služeb. V praktické části provádím situační analýzu organizace, která analyzuje vnější marketingové mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil, vnější marketingové makroprostředí pomocí PESTLE analýzy, vnitřní marketingové prostředí pomocí SWOT analýzy organizace a sociální služby. Na základě těchto analýz stanovuje cíle a strategie jejich dosažení.

## II. TEORETICKÁ ČÁST

### 1. Marketing jako proces

Marketing je velmi důležitou součástí struktur jakékoliv společnosti a to z různých důvodů. První důvod, a dle mého názoru zcela zásadní, je nerovnocenné postavení výroby a prodeje, kdy realizace počátečních prodejů je celkem snadná, ale rozšiřování prodeje mezi hůře přístupné zákazníky je, v souvislosti se stále stoupající konkurencí, obtížné. (Hannagan, 1996). Velmi důležitým prvkem, který je dalším z důvodů uplatňování marketingu v organizacích, je potřeba těchto organizací se diferencovat od konkurence. Díky zmíněnému odlišení může organizace oslovit i méně přístupnější segmenty na cílovém trhu, které by mohla oslovit svými produkty, což může být pro organizaci stěžejní ve smyslu získání dalších zákazníků, se kterými organizace může navázat dlouhodobý vztah.

Marketing je téma, které je vnímáno různorodě ve svých detailech, ale v zásadě se shoduje v principiálních hlediscích. Jednotná definice marketingu neexistuje. Jako zásadní definici považuji pohled Philipa Kotlera v knize Marketing Management. "*Marketing je sociální proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co si přejí a co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů a služeb s ostatními.*" (Kotler, 2001:21). Kotler nabízí pohled na marketing jako na prostředek cílící na uspokojení potřeb prostřednictvím cílené činnosti - směny. Jinými slovy, představuje marketing jako interaktivní proces, do kterého vstupují dvě strany - prodávající a kupující (kteří vytváří nabídku a poptávku), kteří vzájemně uspokojují své potřeby (prodávající prodá své výrobky/služby, kupující koupí uspokojení svých potřeb).

Pohledy na marketing mohou být velmi odlišné, jak to dokládá další tvrzení. „V praxi bohužel není pojem marketingu vždy spojován se zcela jednotným obsahem. Někdy je chápán ve smyslu odbytové činnosti, tj. jako příprava k vlastnímu prodeji, někdy jako koncepce řízení podniku orientovaná na trh, jindy jako poskytování služeb zákazníkovi. (Kalka, Maßen, 2003: 19). Naproti tomu někteří autoři vnímají marketing pouze jako nástroj zisku. "*Marketing v podnicích je proces, který zajišťuje zisky z prodeje produktů. V neziskové organizaci se marketing také zaměřuje na produkt a jeho prodej.* (Šedivý, Medlíková, 2011:75) Autoři dále ve své publikaci "Úspěšná nezisková organizace" uvádí, že: "*Marketing pracuje na podobných principech jako fundraising. Důležitý je koncový článek v celém procesu - klient, který odebírá či nakupuje služby nebo výrobky (ve fundraisingu je to dárce, podporovatel). Marketing se týká prodeje. Jde v něm o to, jak*

*produkt organizace dostat za správnou cenu na správné místo a ve správném čase ke správnému klientovi/zákazníkovi.*" (Šedivý, Medlíková, 2011:75) Dále např. Tim Hannagan ve své knize Marketing pro neziskový sektor uvádí, že: „*V tomto smyslu je marketing stěžejní metodou v procesu výroby a distribuce. Přesně definuje organizaci z pohledu zákazníků a rozvíjí různé nápady a postupy utvářející její činnost. Chartered Institute of Marketing jej definoval takto: Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk.*“ (Hannagan, 1996: 11). V souvislosti s aplikací marketingu do neziskových organizací však např. Tim Hannagan dodává, že: „*Pro neziskové organizace je třeba definici marketingu (...) ukončit slovy "uspokojování požadavků zákazníka", protože tyto organizace nejsou motivovány ziskem.*“ (Hannagan, 1996:12). Je však potřeba doplnit, že tato definice sleduje spíše primární motivy neziskových organizací, to však nutně neznamená, že tyto organizace na dosahování zisku ve svém hospodaření nehledí vůbec. Z předešlého je zřetelné, že marketing může být vnímán různými autory zcela odlišně a může mu být přisuzován různý význam, dle konkrétního prostředí (ať už jde o mikro nebo makroprostředí organizace či o odvětví), na které je marketing aplikován. Tyto pohledy odráží v jednotlivých výše uvedených definicích různé nuance základních marketingových koncepcí.

Marketing, jako proces v řízení organizace, má své přesahy i do dalších řídicích procesů v organizaci. Namátkou lze zmínit, že marketing především vychází ze strategického, případně taktického řízení, kdy organizace musí mít jasně definované vize a cíle, kterých chce v průběhu strategického a taktického řízení v různých časových horizontech dosáhnout. V kontextu marketingu jako procesu přesahujícího do řízení organizace je třeba zdůraznit integrující funkci marketingu. O integrovaném marketingu v organizaci totiž hovoříme tehdy, pokud všechna organizační oddělení pracují společně na uspokojování potřeb a přání zákazníka. (Kotler, 2001) Integrovaný marketing se dle Kotlera odehrává na dvou úrovních. První úroveň přitom je zajištění marketingových funkcí (prodejní síla, reklama, výrobky, výzkum) a jejich vzájemné spolupráce a druhou úroveň je koordinace marketingu s ostatními odděleními organizace. Toto pojetí marketingu vyžaduje týmovou spolupráci a rozvíjení tzv. interního a externího marketingu. „*Externí marketing je zaměřen na lidi mimo firmu. Interní marketing je úspěšné najímání, školení a motivování schopných a ochotných zaměstnanců tak, aby dobře sloužili zákazníkovi.*“ (Kotler, 2001:39). Integrovaný marketing reflektuje filozofický přístup k

řízení organizace, strategické či taktické směřování organizace, míru orientace na zákazníka a hraje klíčovou roli v řízení organizace.

## **1.1 Marketingové plánování**

V následující kapitole jsou představeny základní marketingové aktivity, které spoluvytváří a provádí procesem marketingového plánování. Aby marketingové plánování bylo užitečné, je nutné nejprve provést marketingový audit. Na jeho základech je možné říci, v jakém je organizace stavu a následně navázat procesem marketingového výzkumu a skrze něj se dostat k samotnému marketingovému plánování.

### **1.1.1 Marketingový audit**

Slovo audit může v mnoha lidech vyvolávat negativní konotace. Audit se většinou používá ve spojení s nezávislou hloubkovou kontrolou organizačních dokumentů a dokladů, a měl by auditorovi poskytnout jistotu, že dokumenty a doklady obsahují správné, platné a spolehlivé informace o organizaci. Zároveň auditorovi poskytuje informace o kvalitě vnitřní kontroly v organizaci.

Marketingový audit má především za úkol zjistit, jaké faktory (ať už vnitřní organizační nebo vnější) měly, mají nebo mohou mít vliv na marketingové prostředí organizace, marketingový systém a určité marketingové činnosti (Hannagan, 1996). Marketingový audit v podstatě manažerovi zprostředkovává informace o tom, jak organizace pracuje s marketingovým výzkumem, jak dosahuje marketingových cílů, osvětluje současnou pozici na trhu a vysvětluje jaké marketingové strategie organizace volí/volila.

V neziskovém sektoru je téma marketingového auditu důležité. Neziskové organizace, jak jsem již zmínil, marketing cíleně a strukturovaně provozují a používají zřídka. Nezisková organizace, která by ráda cíleně pracovala s marketingem, potřebuje znát svou pozici na trhu neziskových organizací a především prostředí ve kterém působí, jaké jsou v tomto prostředí vlivy, které působí na činnost organizace a jak na tyto vlivy reagovat (Hannagan, 1996). Mnohé neziskové organizace s marketingem pracují, jenom ho tak neoznačují. V některých neziskových organizacích fungují specializovaná oddělení zaměřená na public relations nebo fundraising, nicméně tyto oddělení nejsou

specializovány konkrétně na marketing, nýbrž na udržování vztahu s veřejností a na případné získávání dalších prostředků pro zajištění činnosti organizace.

### **1.1.2 Marketingový výzkum**

Marketingový výzkum přináší odpovědi na šest základních otázek (Kdo, co, kdy, kde, jak a proč). Organizace potřebuje vědět, kdo kupuje a chce její produkty, co lidé vlastně chtějí a jaké produkty očekávají, kdy (případně za jakých podmínek) budou lidé tyto produkty nakupovat, kde je budou nakupovat, jak budou za produkty platit a proč budou kupovat produkty organizace a ne konkurence (Šimková, 2008).

Stejně jako marketing, tak marketingový výzkum je proces, který v sobě skrývá určité fáze. První fází je zpracování výzkumného projektu. Výzkumný projekt obsahuje podstatná fakta o řešeném problému, techniky a metody výzkumu, respondenty, časový harmonogram a cenu provedení výzkumu. V další fázi je prováděna analýza situace, která spočívá v možnostech využití sekundárních zdrojů, případně v nutnosti zajistit primární zdroje. Následuje samotný sběr informací. V případě primárních dat je na marketingovém pracovníkovi, jakým způsobem získá primární informace (data). Pro samotný sběr dat existuje mnoho metod, které nemá smysl v této práci rozebírat. Po sběru dat následuje analýza a interpretace výsledků výzkumu a jeho následná prezentace a zhodnocení výsledků výzkumu, na základě kterých organizace může uskutečňovat důležitá rozhodnutí.

### **1.1.3 Marketingové plánování**

Na základě provádění předchozího marketingového výzkumu a marketingového auditu víme dobře, na jaké trhy s jakými specifiky se organizace zaměří a co ovlivňuje její pozici na tomto trhu jak z externího, tak z interního hlediska. Díky správnému provedení těchto aktivit lze získat relevantní data, na základě kterých může organizace začít realizovat marketingové plánování. Produktem marketingového plánování je marketingový plán, kterému bude věnována samostatná kapitola.

Marketingové plánování se, stejně jako další procesy v organizaci, sestávají z dílčích kroků. Termín marketingového plánování slouží k: „(...) *popisu metod objasňujících jak použít marketingových zdrojů k dosažení marketingových cílů.*“ (Westwood, 1999:13).

Proces marketingového plánování je cyklický proces, který využívá jak aktivity marketingového výzkumu, tak marketingového auditu (marketingový výzkum vně a uvnitř

organizace, SWOT analýzu organizace). Samotnými stěžejními procesy marketingového plánování jsou stanovení předpokladů, prognózování, volba cílů a stanovení strategií, definování programů a sestavení rozpočtů. Cyklus marketingového plánování uzavírá revize a kontrola plnění plánu, případně aktualizace plánu. (Westwood, 1999)

## 1.2 Kontrola plnění

Aby byla organizace schopna lépe dosahovat stanovených marketingových cílů, je potřeba marketingový plán a jeho plnění průběžně revidovat a kontrolovat. Je potřeba stanovit si, vzhledem k nákladnosti, jak často bude marketingový plán revidován a aktualizován. Je faktem, že: „... *marketingové prostředí se neustále mění; v průběhu času dochází i ke změnám důležitých stránek či složek organizace, jako jsou finance, výroba nebo personál; všechny plány se sestavují na základě nedokonalých informací; marketingová rozhodnutí jsou složitá a závisí na mnoha faktorech; zvláště v organizacích poskytujících služby závisí plnění marketingových funkcí na výkonu personálu a ten se může měnit v důsledku rozdílů mezi jednotlivci.*“ (Hannagan:1996:183). Vzhledem k tomu musí být revize a aktualizace plánu prováděna efektivně a marketér by měl být schopný určit moment, kdy je prostředí změněno natolik, že vyžaduje revizi plánu. Kontrola plnění velmi úzce souvisí s marketingovým auditem. Důležitými nástroji kontroly plnění marketingového plánu jsou nástroje, jako je např. analýza skutečně dosaženého prodeje ve vztahu ke stanoveným cílům, analýza tržního podílu etc.

## 1.3 Marketingový plán

Marketingový plán je výstupem procesu marketingového plánování. Marketingový plán organizací poskytujících sociální služby se bude v některých specifických bodech poměrně lišit od marketingového plánu v komerčním sektoru. Marketingový plán je v organizacích používán pro souhrnné označení jednotlivých dokumentů shrnujících strategické vize a cíle a dlouhodobou orientaci organizace vzhledem k trhu. Pomocí marketingového taktického plánu organizace určuje nástroje, které realizují konkrétní opatření marketingového plánu (Kalka, Mäßen; 2003).

Pro funkční marketingový plán neziskového sektoru je velmi důležité, aby obsahoval základní informace o poslání a důvodu existence organizace (např. pomocí programového prohlášení organizace) včetně vizí, které organizace má a načrtnutí směru, kterým se chce ubírat. Marketingový plán obsahuje i finanční plán na období, na které je sestavován. Finanční plán může být realizován formou přehledu cash flow se stručným komentářem.

Finanční plán je následován přehledem situace na trhu. Zde je kladen důraz na jednotlivé tržní segmenty a přehled důsledků pro organizaci, vyplývajících ze situace na trhu. Velmi důležitou částí marketingového plánu je stanovení marketingových cílů a strategií pro jednotlivé tržní segmenty, jejich přehled a plánování dosažení těchto cílů (McDonald, Wilson, 2012).

## 2. Marketing služeb

Organizace věnující se marketingu musí velmi zodpovědně dbát na určení svého produktu, který nabízejí specifickým tržním segmentům. Marketing se velmi úzce propojuje s tím, co organizace obchoduje. V podstatě organizace obchoduje dvě entity – výrobky a služby. V každém případě je marketing těchto entit velmi rozdílný. V rámci této kapitoly, která se zabývá marketingem služeb, je důležité pojmenovat a přiblížit význam jednotlivých specifíků marketingu služeb jako takových.

Přestože se služby podílejí více než z poloviny na tvorbě hrubého domácího produktu vyspělých zemí, neexistuje všeobecně uznávaná a jednotná definice služeb (Veber, Srpová a kol., 2012). Horáková (2004) marketing služeb charakterizuje takto: *„Služby jsou aktivity nebo soubory aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Jejich poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem (s jeho zaměstnanci, s jeho stroji či zařízeními). Důsledkem poskytování služeb není vznik typických vlastnických vztahů. Vlastní poskytování nemusí být nutně spojeno s užitím hmotného výrobku nebo další služby.“* (Horáková, 2004: 35) V návaznosti na tuto definici je vhodné zmínit i vlastnosti služeb, které je dělají specifickými. Dle Kotlera (2001) jsou zásadními vlastnostmi služeb nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost, dle Horákové (2004) lze službám přisvojit vlastnosti – nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost, neskladovatelnost. Tyto vlastnosti ve svých charakteristikách jsou víceméně stejné, nicméně každý z autorů je trochu jinak nazývá.

### 2.1 Specifické vlastnosti služeb

#### Nehmotnost

Lze říci, že služby na rozdíl od výrobků nemají hmotný tvar, a na rozdíl od výrobku je klient nemůže vidět, či ochutnat. (Horáková, 2004). Kotler (2001) uvádí, že se zákazník bude rozhodovat o využití služby na základě jiných hledisek. *„Bude ji posuzovat na základě místa, personálu, vybavení, propagačních materiálů, symbolů a ceny. Poskytovatel se proto musí snažit o zhmotnění nehmotného, aby tím poskytl hmatatelné důkazy.“* (Kotler, 2001: 424). Aby se klient rozhodl ke koupi služby, nejspíše bude posuzovat podle měřítek uváděných Kotlerem. U služeb zcela chybí možnost osobní předchozí zkušenosti s danou službou ještě před jejím prvním využitím, což ji činí velmi odlišnou od výrobku, který člověk může vnímat předem vlastními smysly a na základě těchto požitků se rozhodnout k případné koupi.



## **Nedělitelnost**

Pro tuto vlastnost lépe vystihuje označení Horákové (2004), která tuto kategorii pojmenovává spíše jako „neoddělitelnost“. Neoddělitelnost v jejím případě znamená, že *„Ve většině případů spotřebitel nebo uživatel služby nemůže za prvé oddělit službu od místa, ve kterém je poskytována a za druhé od osoby, která ji poskytuje.“* (Horáková, 2004: 37). Kotler (2001) jde v této definici více do hloubky. Tvrdí, že pokud nějaká osoba poskytuje službu, tak se stává součástí poskytnuté služby. Současně s poskytnutím vzniká interakce mezi spotřebitelem a poskytovatelem, což je specifickým rysem marketingu služeb. Kozel (2006) dodává: *„Zákazník vnímá kvalitu služby subjektivně, v závislosti na celé řadě vnějších faktorů, i vnitřních faktorů, které se promítají do jeho hodnocení.“* (Kozel, 2006: 238). Tato vlastnost je velmi významná, jelikož pokud je při poskytování služby přítomen sám klient, spotřebitel, musí poskytovatel dbát na co nejkvalitnější provedení služby, aby klientova zkušenost se službou byla co možná nejlepší. Na základě dobré zkušenosti s využitím služby je totiž pravděpodobné, že klient poskytnutí služby opakovaně využije.

## **Proměnlivost**

Služba, díky popisovaným předchozím dvěma vlastnostem nemůže být vždy poskytnuta stejně. Díky neoddělitelnosti služeb od osoby a místa, která ji poskytuje, je služba také proměnlivá. Nikdy ji nelze poskytnout každému člověku ve stejné kvalitě. Interakce mezi lidmi při poskytování služby je vždy různá, v něčem odlišná než předchozí nebo budoucí. Kozel (2006) uvádí: *„Pokud je zážitek z poskytované služby pokažen jinými zákazníky nebo pracovníky služeb, zákazník nemůže získat své investice zpět, zvláště časové a peněžní.“* (Kozel, 2006: 238). Kotler (2001) uvádí, že se zákazníci obávají právě proměnlivosti služeb, tudíž si mezi sebou vyměňují informace o využití služby, na základě čehož se mohou rozhodnout, kterého poskytovatele služeb zvolí. Dodává, že tomu lze předejít investicemi do lidských zdrojů, především do výběru a vzdělávání pracovníků; dále také standardizací procesu poskytování služeb a sledováním spokojenosti zákazníků. (Kotler, 2001)

## **Pomíjivost**

Horáková (2004) uvádí, že: „*Služby nemohou být trvale rezervovány nebo skladovány.*“ (Horáková, 2004: 37). Kotler (2001) zmiňuje: „*Služby nelze skladovat. (...) Pomíjivost služeb nevytváří zvláštní problém, pokud je poptávka stálá, protože je možné předem zajistit dostatek personálu. Jakmile začne poptávka kolísat, vznikají firmám vážné problémy.*“ (Kotler, 2001: 426). Horáková (2004) dále ve svém textu zmiňuje především vlastnost neskladovatelnosti služby. Skladovatelnost služby připouští ve smyslu nákladů na skladovatelnost služby, které jsou rovny nákladům udržování disponibility služby. Disponibilitu služby zajistí poskytovatel pouze krytím nákladů na osobu, která služby poskytuje, včetně potřebného vybavení a to i v momentě, kdy služba není využívána.

## **2.2 Marketingový mix služeb**

Nejviditelnější částí marketingu je otázka jeho aplikace do reálné finální podoby, respektive do takové podoby, kterou je zákazník schopen zachytit. Produkt, ať už jím je služba nebo výrobek, je potřeba nabídnout takovým způsobem, aby oslovil cílového zákazníka, spotřebitele a přesvědčil ho o koupi produktu. K marketingovému mixu obecně lze říci, že to je soubor nástrojů taktického charakteru, díky nimž může firma upravit produkt podle zákaznických potřeb na cílovém trhu. K tomuto je používáno jednotlivých politik firmy – cenové, produktové, distribuční a komunikační. (Kotler, Armstrong, 2004).

### **2.2.1 Koncept 4P**

Nástroje marketingového mixu, kterými se dobere produkt výsledné prezentace, mohou být vnímány v odlišných hlediscích. Jedním z nejčastějších konceptů marketingového mixu je bezesporu koncept 4P, kdy 4P znamená počáteční písmena jednotlivých mixů. Jde o - product (výrobek/službu), price (cena), placement (distribuce), promotion (komunikace). Hannagan (1996) zmiňuje, že pokud chce organizace řídit svojí marketingovou strategií, musí vhodně řídit proměnné marketingového mixu, které jsou součástí konceptu 4P. „*Marketingový mix lze definovat jako vhodnou kombinaci těchto čtyř součástí vytvořenou za určitých okolností. Charakterizuje všechno, co může organizace podniknout, aby ovlivnila poptávku po svém výrobku (službě).*“ (Hannagan, 1996: 103).

„*Marketingový mix se prosadil a rozšířil v podobě navržené E. J. McCarthym, tedy:*

- *Výrobní mix*
- *Cenový mix*
- *Distribuční mix*
- *Komunikační mix*

*Do této struktury se právě promítá starší Freyovo členění marketingového mixu na dvě základní skupiny nástrojů – nabídku (výrobní a cenový mix) a metody a techniky (distribuční a komunikační mix)“ (Koudelka, Vávra, 2007: 135). Nicméně i přes tehdejší průlomový charakter členění pomocí konceptu 4P toto rozdělení marketingového mixu zcela úplně neodpovídalo potřebám, které vyvstávali spolu se službami jako specifickými entitami na cílovém trhu. Aby bylo dostáno všech specifík služeb, bylo nutné upravit koncept 4P na nástroj, který by mnohem více odpovídal potřebám marketingového mixu služeb.*

### **2.2.2 Koncept 7P**

Již Tim Hannagan (1996) pracuje s pojmem marketingový mix služeb. V souvislosti s poskytováním služeb v neziskovém sektoru naráží na fakt, že služby, které produkují neziskové organizace, mají nehmotný výsledek. Říká, že: *„Služba obsahuje silný lidský element, čili páté „P“ – people (lidé), který nelze řídit tak snadno, jako výrobek. Lidé, kteří „poskytují“ službu jsou ve skutečnosti součástí výrobku (...) za těchto okolností je obtížné zaručit kvalitu služby.“* (Hannagan, 1996 :105) Byť Hannagan vnímá další specifické odlišnosti v marketingovém mixování služeb, někteří marketéři šli ještě dál, a stanovili další dvě oblasti, které vstupují do marketingového mixu služeb.

Janečková a Vašítková ve své knize Marketing služeb (2000) zmiňují v souvislosti se specifickými vlastnostmi služeb nutnost upravit koncept 4P o další 3P, které doplňují marketing služeb o reakce na jejich specifické vlastnosti. Zmiňují: *„Aplikace marketingové orientace v organizacích poskytujících služby ukázala, že tato čtyři P pro účinné vytváření marketingových plánů nestačí. Příčinou jsou především vlastnosti služeb, o kterých se zmiňujeme v předchozí kapitole. Proto bylo nutno k tradičnímu marketingovému mixu připojit další 3 P. Materiální prostředí (physical evidence) pomáhá zhmotnění služby, lidé (people) usnadňují vzájemnou interakci mezi poskytovatelem služeb a sledování a analýzy procesů poskytování služeb zefektivňují produkci služby a činí ji pro zákazníka příjemnější.“* (Janečková, Vašítková, 2000: 29)

V marketingovém mixu služeb jde především tedy o namíchání (mixování) jednotlivých politik k co největší spokojenosti spotřebitele s využitím služby. Jde tedy především o mixování:

- Produktu
- Ceny
- Distribuce
- Komunikace
- Lidí
- Materiálního prostředí
- Procesů

### **Produkt**

Produktem se rozumí pro potřeby marketingového mixu cokoliv, co je předmětem směny – v případě služeb je produktem provedení služby za určitých podmínek. Janečková a Vašítková (2000) rozumí produktem vše, co uspokojuje zákaznickovy hmotné i nehmotné potřeby. Klíčovým prvkem definujícím službu je v tomto případě kvalita služby. Řízení produktu se týká především jeho vývoje, životního cyklu, image značky a šíře nabízeného sortimentu. (Janečková, Vašítková, 2000).

### **Cena**

Cena je velmi důležitý nástroj marketingového mixu. Jejím prostřednictvím lze služby účinně diferencovat a zpřístupňovat širším skupinám zákazníků. V rámci cenového mixu je především důležité všimnout si celkové nákladnosti pro poskytnutí jednotlivých jednotek produktu a na základě toho sestavit vhodný cenový mix. Janečková a Vašítková (2000) zmiňují, že: „*Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje (různých slev), úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase.*“ (Janečková, Vašítková, 2000: 30). Cena se může stát i jistým ukazatelem kvality služby, vzhledem k nehmotnému charakteru služby. (Janečková, Vašítková, 2000). Cena má v marketingovém mixu čtyři klíčové vlastnosti. „*Cena je oceněním/ peněžním vyjádřením užitečnosti výrobku pro zákazníka. Vyjadřuje náklady a míru zisku. Oceňuje konkurenčnost trhu. Vyjadřuje vztahy/ interakce marketingového mixu (...).*“ (Koudelka, Vávra, 2007: 173). Bezpochyby je cena velmi důležitým aspektem celkového marketingového mixu.

Výše uvedení autoři, byť klíčové vlastnosti ceny popisují spíše z hlediska výrobku, lze říci, že stejné klíčové vlastnosti ceny jsou důležité i při marketingovém mixu služeb.

### **Distribuce**

Distribuční mix určuje, jakým způsobem bude produkt distribuován, určuje distribuční kanály a cesty, kterými se zákazník k produktu dostane. Souvisí s místem poskytování služby nebo případným zprostředkovatelem služby. (Janečková, Vašítková, 2000). V rámci distribučního mixu se jedná především o to, jak namixovat aktivity, pomocí kterých se služba dostane ke koncovému zákazníkovi. (Koudelka, Vávra, 2007). Jde i o určení místa, kde bude produkt spotřebováván, kde bude provedena konečná směna. (Hannagan, 1996). Distribuce jako taková podmiňuje a zefektivňuje fungování dalších aspektů marketingového mixu. Distribuce se podílí i na úpravách produktu, distribuci informací o produktu, nebo peněžních prostředků vynaložených na distribuci. (Koudelka, Vávra, 2007).

### **Komunikace**

Hannagan (1996) používá pro komunikační mix jiné označení a to „propagační mix“. V rámci propagačního mixu je uskutečňována komunikace s koncovým spotřebitelem či zákazníkem, případně s potenciálním zákazníkem. (Hannagan, 1996). Komunikaci propagaci definuje takto: „*Na propagaci lze pohlížet jako na soubor metod a prostředků k poskytování informací. Jde o proces efektivního komunikování s lidmi a organizacemi v zájmu sdělení těchto informací.*“ (Hannagan, 1996: 163). Kotler (2001) říká, že marketingový komunikační mix se skládá z následujících nástrojů komunikačního mixu a to z reklamy, podpory prodeje, public relations, osobního prodeje a přímého marketingu. Reklamou je považována jakákoliv forma neosobní prezentace služby. Podpora prodeje je soubor podnětů, které mají za cíl povzbudit k vyzkoušení produktu nebo k jeho zakoupení. Public relations (vztahy s veřejností) je soubor opatření pro udržení či ochranu obrazu o společnosti/ produktu. Osobním prodejem rozumí jednání tváří v tvář se zákazníkem za účelem představení produktu, zodpovězení otázek k produktu a ke kontraktování objednávky produktu. Přímý marketing je chápán jako bezprostřední předávání sdělení zákazníkům pomocí různých forem – např. poštovní zásilky, telefony aj. (Kotler, 2001).

## **Lidé**

Díky specifickým vlastnostem vyvstala nutnost zohledňovat při marketingovém mixu také lidský faktor, který zásadně ovlivňuje službu jako takovou. V rámci marketingového mixu v oblasti lidských zdrojů je základním kamenem především kontakt s pracovníkem, který službu poskytuje. „ *Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci.*“ (Janečková, Vašítková, 2000: 31) Autorky však zmiňují, že nejen pracovník, který službu poskytuje, ale i samotný zákazník je součástí interaktivního procesu poskytování služby, tudíž je i na zákazníkovi, jakým způsobem bude služba provedena a jestli její poskytnutí bude kvalitní. Organizace se proto musí zaměřit nejen interně na své zaměstnance v ohledu výběru a vzdělávání zaměstnanců, ale i externě – na zákazníka samotného, a to nejlépe prostřednictvím stanovení pravidel chování zákazníků. (Janečková, Vašítková, 2000)

## **Materiální prostředí**

V souvislosti s dříve zmiňovaným specifikem nehmotnosti služby musí zákazník používat jiná měřítka, než v případě hmotných produktů. V případě služeb zde chybí předchozí zkušenost s použitím výrobku. Na základě toho, je potřeba uzpůsobit marketingový mix služeb podle měřítek, která je zákazník schopen před koupí produktu vnímat. Jednou z možností jak se s tímto faktem vypořádat je i mixování materiálního prostředí. Janečková a Vašítková k tomu sdělují: „*Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru, jež vysvětluje různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností (...). Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro síť organizací poskytujících služby (...).*“ (Janečková, Vašítková, 2000: 31). Autorky poukazují i na váhu dress-code zaměstnanců poskytující službu, což může také vylepšit obraz o službě v očích zákazníka ještě před jejím využitím/nákupem.

## **Procesy**

Řízení interaktivního procesu mezi zákazníkem a poskytovatelem služby je posledním nástrojem konceptu 7P marketingového mixu služeb. Účelem tohoto nástroje je především řídit proces a průběh interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem. „Proto je nutno

provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.“ (Janečková, Vašítková, 2000: 31). Zjednodušeně lze říci, že cílem procesního marketingového mixu je uzpůsobovat proces na míru potřebám a přáním zákazníka, koncového spotřebitele prostřednictvím předcházení situacím, které tento interaktivní proces dělají neatraktivním, případně snižují celkovou kvalitu poskytnuté služby.

### 3. Marketing v sociálních službách

Marketing a jeho aplikace v sociálních službách naráží na velmi specifické podmínky tržního odvětví. Specifické podmínky sociálních služeb vyplývají z podstaty poskytovatele sociálních služeb, jeho právní formy, ekonomické (ne)závislosti, legislativního prostředí, podmínek ve vnějším makroprostředí a mikroprostředí organizace. Organizace jsou nuceny se orientovat na trh, aby uspěly mezi mnoha dalšími konkurenty o finanční prostředky. Vázquez, Álvarez a Santos uvádí: „*Neziskový sektor se vyznačuje zvyšující se poptávkou po službách, redukcí tradiční vládní finanční podpory a rostoucím počtem účastníků, kteří tvrdě soupeří o finanční prostředky.*“ (Balabanis et al., 1997 in Vazquez, Álvarez, Santos, 2002: 1024). „*Navíc existuje pět dalších charakteristik soukromých neziskových organizací, které také přispívají ke specifické povaze jejich činnosti a ovlivní způsob, jakým se měří orientace na trh a vliv na organizační výsledky.*“ (Lovelock and Weinberg, 1984 in Vazquez, Álvarez, Santos, 2002: 1023):

- (1) *Potřeba přilákat prostředky k dosažení svých cílů,*
- (2) *existence více významných veřejných aktérů*
- (3) *potenciální konflikt mezi stávajícím organizačním posláním a spokojeností spotřebitelů,*
- (4) *existence tlaku mimo trh - právní úprava,*
- (5) *časté existence několika skupin zapojených do řízení organizací.*“ (Vázquez, Álvarez, Santos, 2002: 1023)

Matoušek ve své knize *Metody a řízení sociální práce* uvádí: „*V současnosti se teorie marketingu v sociálním sektoru nepoužívá prakticky vůbec. Pro budoucí rozvoj může přinést mnoho pozitivního: vědomí jednotlivých poskytovatelů o své roli v celém sektoru; podporu kooperace organizací; lepší dislokaci služeb podle skutečných potřeb klientů; možnost porovnání ceny služby od jednotlivých poskytovatelů; orientaci resortů pro efektivnější rozdělování dotací.*“ (Matoušek, 2003: 346) Z mého pohledu je současná situace práce organizací sféry sociálních služeb s marketingem čistě nahodilá a do sociálních služeb začíná teprve zlehka pronikat prostřednictvím organizací s celorepublikovou, případně regionální působností. Čím to je způsobené, je otázkou dalšího případného bádání. Nicméně, je důležité zdůraznit možný přínos marketingu v sociálním sektoru, který Matoušek ve svém textu uvádí. Jako stěžejní přínos marketingu v sektoru sociálních služeb je možno zdůraznit právě ty body, které nemůže ovlivnit veřejný sektor svými regulacemi, ale ty, které jsou rozhodnutím každé organizace (podpora kooperace



organizací mezi sebou, lepší dislokace služeb podle skutečných potřeb klientů, atd.), neméně přínosná je také aplikace marketingového mixu směrem k veřejnému sektoru za účelem lepšího získávání prostředků. V návaznosti na výše uvedené je také velmi důležitou otázkou, jakým způsobem by byly měřeny případné benefity získané prostřednictvím marketingu.

### **3.1 Specifika marketingu v sociálních službách**

Pokud se organizace rozhodne aplikovat do řídicí struktury prvky různých marketingových koncepcí, naráží na nutnost přizpůsobit marketingové činnosti specifickému prostředí trhu sociálních služeb. Toto specifické prostředí je tvořeno především zákonnými regulacemi, poměrně jasně předem definovanými tržními segmenty a nutností zajistit svoji činnost často prostřednictvím více zdrojového financování určeného k finančnímu udržení sociální služby, což v mnohých případech znesnadňuje plnohodnotné provádění marketingových aktivit. V sociálních službách, poskytovaných v převážné většině neziskovými organizacemi, narážíme na odlišnosti v cíli činnosti od komerčního sektoru. V marketingu, byť mohou být koncepce zaměřeny na uspokojení zákaznických potřeb sebevíc, je základním hnacím motorem pro jeho implementaci do struktur komerčních organizací zisk. U neziskových organizací se naráží velmi často na odmítavý postoj k ziskovým aktivitám a různé zacílení jednotlivých aktivit, které nesledují finanční profit, ale spíše utváření "welfare". Tímto zlehka narážíme na již zmíněné přizpůsobení marketingových aktivit pro aplikaci na neziskový sektor.

#### **3.1.1 Cíle organizací nekomerčního charakteru**

Specifické prostředí sociálních služeb tvoří především hodnotová orientace poskytovatelů sociálních služeb neziskového sektoru. Komerční organizace se řídí jasným ekonomickým posláním - cílem je zisk. Výsledkem činnosti komerčních organizací je určitá výše příjmů. Organizace proto produkují výrobky nebo služby, aby jejich prostřednictvím dosáhly ekonomického cíle. Situace, která je tedy v komerční organizaci vyžadovaná, je koupě produktu zákazníkem, který tento produkt zaplatí. Z hlediska marketingu je také důležitá zákaznickova spokojenost s produktem. (Horáková, 2004). Jak už vyplývá z označení neziskových organizací: „ (...) nejsou to organizace motivované ziskem, jejich hlavní cíl a smysl není komerční, uspokojují specifické potřeby určitého

*okruhu lidí (sociální, kulturní, výchovné,...), zabývají se spíše poskytováním veřejných služeb a odpovídají za efektivní využití zdrojů." (Horáková, 2004:72).*

Z logiky věci, marketing tedy v neziskové organizaci nemůže být prvoplánově cílen na zisk, nýbrž na kvalitní poskytování sociální služby, zejména v ohledu na prospěch klienta sociální služby, ale i v ohledu na prospěch jednotlivých dalších tržních segmentů. Právě tyto segmenty mohou spoluurčovat reálné směřování organizace prostřednictvím finančních prostředků, které některé segmenty mají. Velmi vhodným příkladem cílení marketingu sociální služby je například řízení některých organizací zabývajících se pomocí lidem užívajícím drogy., kde i samotná filozofie poskytování sociální služby vychází z potřeb jak cílové skupiny (možnost výměny injekčního materiálu pro intravenózní uživatele drog), tak z potřeb ostatních segmentů (veřejnost po kontaktních centrech požaduje v uvozovkách "ulice bez injekčních stříkaček" a řešení sociálně-patologického jevu prostřednictvím terciární prevence). Bez vhodně zvolené komunikace cílů neziskové organizace směrem k jednotlivým segmentům by zde pravděpodobně nebyla po jejích službách poptávka (organizace by neuměly podat společenský problém takovým způsobem, který by zaujal všechny tržní segmenty, klienti by si chodili raději obstarat stříkačky do lékárny, veřejnost by zvolila např. přísnější represe vůči těmto lidem, atd.)

Marketing neziskové organizace cílí na velmi důkladné uspokojování individuálních potřeb jednotlivých tržních segmentů, směřujících až k holistické marketingové koncepci individuálního přístupu ke každému jednotlivému zákazníkovi, bez potřeby zisku, avšak s nevyčtenou potřebou dosažení minimálně vyrovnaného rozpočtu.

### **3.1.2 Konkurence organizací**

Velmi zajímavým jevem, který neziskový sektor doprovází je dilema konkurence versus spolupráce, které mnoho neziskových organizací při řízení sociální služby provází. Neziskové organizace poskytující sociální služby jsou velmi často vystavovány tlaku organizací veřejného, komerčního a v určitých případech i neziskového sektoru. Jednotlivé organizace ve snaze prosadit se na trhu svojí myšlenkou, ideou, know-how, či se derou za finančními prostředky poskytované donory za účelem samotného přežití těchto organizací, spíše vytváří konkurenční prostředí, přičemž se soustředí na získávání finančních prostředků, ale nedbají na spolupráci mezi organizacemi, a tímto chováním nedbají komplexního uspokojení individuálních potřeb zákazníka/klienta směrem k organizacím poskytujícím sociální služby, které cílí svojí činnost stejným směrem ve prospěch klienta.

Kde je, už beztak tenká, hranice mezi jednotlivými pohledy? Co je pro organizaci důležitější, výhodnější? Otázka přístupu k řízení je otázkou top managementu organizace. Manažeři musí mít na paměti krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé důsledky konkrétních rozhodnutí a výsledek a případný přínos pro konkrétní organizaci a pro konkrétní cílový segment.

Konkurenční přístup neziskových organizací může být způsoben i dalším specifickým jevem, který by se dal nazvat jako boj o podíl na trhu sociálních služeb. Sociální služby v prostředí České republiky nejsou poskytovány pouze neziskovými poskytovateli, ale také veřejnými a komerčními poskytovateli. Veřejné organizace zajišťující sociální služby jsou v tomto případě na komunální úrovni např. městské pečovatelské služby, na krajské úrovni příspěvkové organizace zajišťující síť sociálních služeb v daném regionu, co se týče komerčního sektoru, ten je orientován na sociální služby, které se poskytují za úhradu, případně poskytuje službu jako doplněk k produktovému portfoliu svým zákazníkům.

### **3.1.3 Tržní segmenty**

Organizace komerčního charakteru věnují spoustu úsilí tomu, aby zjistily, kdo je nejvhodnějším zákazníkem pro jejich produkt. Neziskové organizace tuto starost mají poměrně velmi usnadněnou, a to díky legislativním regulacím. Tržní segmenty lze určovat i postupem, který používá komerční sektor k dosažení co největšího oslovení případné potenciální poptávky po produktech komerční organizace. Postup komerčních organizací je velmi složitý. Komerční organizace provádějí tzv. tržní segmentaci, která má za úkol především začlenit zákazníky do jednotlivých skupin, které mají podobné nebo stejné vlastnosti, přání, potřeby a očekávání. Na základě tržní segmentace jsou komerční organizace schopny individuálně každému segmentu nabídnout produkt, který odpovídá na očekávání, přání a potřeby konkrétního segmentu. (Kašík, Havlíček, 2015)

Neziskové organizace, poskytující sociální služby, se tržní segmentací nemusí až tak dalece zabírat. Legislativní regulace sice nechává některým sociálním službám volnou ruku ve stanovení si vlastní cílové skupiny, avšak ve výsledku legislativní nastavení konkrétní sociální služby umožňuje poskytovateli volit mezi omezenými tržními segmenty, a to na základě kombinace různých ukazatelů (věk, pohlaví, sociální a životní situace). Například je jasné, díky výkladu právních předpisů, že službu kontaktního centra nebude navštěvovat senior, který potřebuje každodenní sociální, případně ošetřovatelskou péči.

Prvotním impulsem pro tržní segmentaci je v organizaci vůbec výběr poskytované sociální služby. Sociální služby jsou děleny klasicky - služby sociální prevence a péče a služby terénní, ambulantní a pobytové. Tato kombinace charakteristik velmi bohatě vykresluje možné pole cílových tržních segmentů (klientů a potenciálních klientů, donorů konkrétní činnosti, služby, pro konkrétní cílovou skupinu). Veřejný sektor je cílovým segmentem trhu sociálních služeb vždy, jelikož je základním regulátorem podpory vztahů veřejného a neziskového sektoru.

### **3.1.3.1 Veřejný sektor**

Veřejný sektor by měl být brán v úvahu jako tržní segment na trhu sociálních služeb vždy, a to z velmi prostého důvodu, kterým je získání finančních prostředků, nezbytných k potřebnému udržení sociálních služeb. Veřejný sektor zavádí pravidla a "zadáva" nestátním neziskovým organizacím konkrétní zakázky - ať už legislativní formou (potřeba sociální služby ukotvena zákonem), formou obecné finanční podpory (přerozdělení dotačních prostředků jednotlivým organizacím) či reakcí na konkrétní sociální problém (např. individuální projekty reagující na ohrožené skupiny lidí na trhu práce, osoby ohrožené sociálním vyloučením, atd.). Veřejným sektorem z hlediska správního členění jsou myšleny lokální, krajské a centrální samosprávy, včetně jejich jednotlivých správních orgánů. Veřejný sektor ve své podstatě vytváří a zároveň reguluje konkurenci v sociálních službách. Vytváří jí tím, že pobízí jednotlivé organizace získáváním omezených finančních prostředků určených na činnost organizací a také díky svým příspěvkovým organizacím, ale zároveň také reguluje pomocí kontrolních nástrojů státní správy.

### **3.1.3.2 Klient sociální služby**

Spotřebitelským prvkem celého marketingového systému organizace je klient sociální služby. Klient sociální služby je tržním segmentem každé sociální služby, bez něj by sociální služba nebyla potřebná a přestal by existovat smysl její další existence. Klientem sociální služby je pro účely této práce myšlen klient, který se sociální službou spolupracuje na uspokojení svých potřeb ve vztahu k sociální službě. Smyslem sociální služby je dovést klienta do situace, kdy již sociální služba nebude v životě klienta potřebná (může-li takový stav vůbec nastat) a klient bude schopen žít samostatně kvalitní důstojný život plně integrován do společnosti ve smyslu přístupu k jejím jednotlivým společenským zdrojům. Toto však svým smyslem lehce odporuje potřebě marketingově zaměřené

organizace s klientem udržet dlouhodobý vztah. Organizace tuto potřebu může průběžně uspokojovat zaměřením se na potenciální klienty sociální služby, kteří v současné chvíli sociální službu nepotřebují, ale je možnost, že ji v budoucnu potřebovat budou. Je nutné v tomto případě zohlednit, že některé sociální služby (typicky služby sociální péče) se potýkají s dramatickým převýšením poptávky nad nabídkou. Tyto potřeby jsou zohledněny např. ve střednědobých plánech rozvoje sociálních služeb v jednotlivých krajích, které takové plány zpracovávají. V rámci těchto plánů jsou zdůrazněny potřeby rozšíření kapacit jednotlivých druhů sociálních služeb ve vztahu ke konkrétní lokalitě.

### **3.1.3.3 Potenciální klient sociální služby**

Nejen z důvodu potřeby udržení klientského segmentu sociální služby, ale i z důvodů snahy pokrýt maximální možnou poptávku po sociálních službách (pomoci prostřednictvím svých služeb maximálnímu počtu osob vzhledem k efektivnosti poskytování sociální služby) se sociální služby musí zajímat o segment potenciálních klientů sociální služby.

Spektrum potenciálních klientů může být velmi různorodé. Může jít například o klienta jiné sociální služby, ve které není spokojen, nebo to může být člověk, který službu dnes nepotřebuje díky své funkčnosti ve společnosti, ale za pár měsíců jí potřebovat bude, nebo to může být člověk, který sice potřebu sociální služby má, ale neví o možnosti využití sociální služby. Na tomto příkladu lze velmi dobře rozpoznat provázanost tržních segmentů závislou na životní a sociální situaci konkrétního člověka. Z těchto důvodů je potřeba odlišit marketingovou strategii oslovující potenciálního klienta sociální služby a širokou občanskou veřejnost.

### **3.1.4 Regulace**

Stát jako instituce zajišťující ústavní práva každého jednotlivého občana musí mít na paměti základní práva a svobody každého člověka, které prostřednictvím ústavy zaručuje. Jednou z cest, jak tuto "státní záruku" přenést do reálné politiky, je přerozdělování peněžních zdrojů podle potřeby jednotlivým veřejným subjektům, které mapují potřebnost sociálních služeb v jednotlivých územních celcích. Tyto subjekty přerozdělené peníze dále přerozdělují mezi konkrétní poskytovatele sociálních služeb na základě aktuálních politicko-legislativních opatření. Tento systém však není v praxi zcela funkční. Prostředky, které jsou přerozdělovány ze státního rozpočtu, nepokryjí požadavky

poskytovatelů na zajištění odpovídajících kapacit pro poskytování sociální služby. Organizace jsou proto nuceny část rozpočtů dofinancovat z dalších zdrojů – obvykle z rozpočtů jiných územně samosprávních celků, nadací a nadačních fondů, a jiných donátorů finančních prostředků. Stát také nastavuje legislativní rámec organizacím poskytujícím sociální služby prostřednictvím zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona o sociálních službách.

Proces regulace se v sociálních službách odehrává tedy ve dvou rovinách - v rovině politické, a rovině legislativní.

#### **3.1.4.1 Politická regulace**

Politická regulace sociálních služeb je velmi častým bodem politických kampaní, respektive otázka míry této regulace. Díky politické regulaci (mluvíme především o centrální úrovni, která rozděluje největší objem přerozdělovaných peněz) jsou sociální služby nuceny konkurovat samy sobě v rámci dotačních řízení o alokované prostředky.

Politická regulace se odehrává na všech třech úrovních státní samosprávy. Centrální úroveň zajišťuje legislativní regulaci sociálních služeb a přerozdělení financí mezi jednotlivé resorty, které nadále přerozdělují peníze přímo poskytovatelům sociálních služeb. Krajská úroveň přerozděluje sociálním službám finanční prostředky již určené konkrétními ministerstvy a dále také vlastní finanční prostředky určené na zajištění fungování sociálních služeb v kraji.

Komunální úroveň zajišťuje především komunikaci s jednotlivými poskytovateli sociálních služeb a určování potřebnosti sociálních služeb pomocí nástrojů komunitního plánování, a to v souladu s poptávkou po sociálních službách v dané lokalitě a také politickými rozhodnutími přerozděluje vlastní finanční prostředky určené na provoz sociálních služeb.

#### **3.1.4.2 Legislativní regulace**

V roce 2007 vešel v platnost zákon o sociálních službách, který upravuje působení sociálních služeb na území České republiky. Tento zákon přinesl strukturování sociálních služeb do 31 odlišných sociálních služeb určených pro různé cílové skupiny sociální práce. Vymezil základní činnosti jednotlivých sociálních služeb, specifické podmínky, jimiž se

sociální služby musí řídit (požadavky na vzdělání a vzdělávání jednotlivých pracovníků, mlčenlivost), kontrolní mechanismy práce sociálních služeb (inspekce kvality poskytování sociální služby, správní delikty), upravil financování sociálních služeb a problematiku příspěvku na péči a stanovil nutné podmínky pro registraci sociální služby (zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách).

Regulace nemusí v souvislosti se sociálními službami mít nutně negativní konotace. Legislativní regulace naopak neziskovým poskytovatelům sociálních služeb uleví od daní (např. dle zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu nejsou příjmy organizací zatíženy povinností odvádět z těchto příjmů daň, díky statusu veřejné prospěšnosti. (zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu) Dle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty (§59) jsou sociální služby osvobozeny od daně z přidané hodnoty. (zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty).

### **3.2 Implementace marketingu do řízení sociální služby**

Otázka možností implementace marketingu do struktur sociálních služeb závisí na konkrétní situaci organizace, jejím stavu práce se strategickým plánováním, s realizací dosavadních cílů a úrovni kontrolních procesů. Organizace, která se rozhodne implementovat do svých řídicích procesů marketing, musí vnímat samotnou implementaci marketingu jako funkční proces. *"Implementace marketingu je proces, ve kterém se marketingové plány přeměňují v činnost a rozhodnutí zajišťující, že plán bude realizován takovým způsobem, aby se dosáhlo splnění jím stanovených cílů."* (Kotler, 2001:680)

Pro neziskovou organizaci může taková implementace marketingu být zcela klíčová, ať již z hlediska finanční i časové náročnosti zavedení procesů do již stávajících struktur. Organizace jako taková musí počítat s implementací jako se samostatnou kapitolou v marketingovém řízení. Otázky správného zavedení lze zodpovědět pomocí Kotterova modelu změny, podle kterého je proces zavádění změny jasně rozčleněn do osmi různých na sebe navazujících fází změny v organizaci. V případě zavádění marketingu do organizace je důležité znát strukturu, kulturu, strategie a organizační zdroje konkrétní organizace, aby jednotlivé dílčí kroky procesu zavedení změny byly co nejefektivněji provedené. Správné naplánování a následné zavedení změny je v případě zavádění marketingu pro organizaci klíčové, jelikož marketing prostupuje strukturou celé organizace.

### 3.2.1 Strategické řízení

Organizace, která cílí na implementaci marketingu do svých struktur, musí mít jasně definované své strategické směřování, které se děje díky procesu strategického řízení. Pokud chce být organizace úspěšná, musí přemýšlet výhledově do budoucna a v reakci na prostředí, ve kterém se nachází, určit dlouhodobou komplexní strategii rozvoje. Úkolem strategického řízení je usměrňování činnosti organizace takovým způsobem, aby byly zajištěny a naplněny její cíle. Součástí procesů strategického řízení je definice poslání podniku, specifikace cílů podniku a identifikace příležitostí podniku (Horáková, 1997). Produktem strategického řízení je strategický plán.

Každá organizace poskytující sociální služby by měla mít definované svoje poslání, které prostřednictvím svojí činnosti naplňuje. Poslání vyjadřuje důvod vzniku organizace a rámcově prezentuje její činnost a v případě neziskové organizace v podstatě obhajuje samotnou existenci organizace před prostředím, ve kterém se nachází. Poslání organizace je deklarováno pomocí různých organizačních dokumentů, které nemají pevně danou strukturu a formu. Do strategického řízení se v tomto případě promítá legislativní regulace, která konkrétním sociálním službám přímo určuje definování svého poslání a cíle (tzv. veřejný závazek).

Poslání samo o sobě je dost obecné a nekonkrétní. Základní strategické směřování organizace deklarované posláním je potřeba vpravit do konkrétních cílů, kterých organizace chce dosahovat. Tyto cíle je potřeba odlišovat podle času, který bude potřeba k dosažení cíle (většinou se setkáváme s dělením cílů dle času na cíle strategické, taktické a operativní). Ve chvíli, kdy má organizace definované poslání a toto poslání implementovala do svých konkrétních cílů, se musí zabývat tím, jakým způsobem těchto cílů dosáhnout a jaké nástroje a strategie k dosažení cílů organizace zvolí. (Horáková, 1997) Definované cíle by měly splňovat kritéria SMART, kvůli větší konkrétnosti, měřitelnosti a načasování cílů. Kritéria SMART popisuje Wagnerová (2008): „*Uvádí se, že cíl by měl být SMART (v překladu chytrý, bystrý), což je zkratka slov:*

- „*Stretching*“ – náročný
- „*Measurable*“ – měřitelný
- „*Agreed, Acceptable*“ – dohodnutý, přijatelný
- „*Realistic, Relevant*“ – realistický a důležitý
- „*Time related*“ – časově přiměřený“ (Wagnerová, 2008: 51).



Toto pojetí konceptu SMART je jedno z mnoha, které se v současné době používá. Můžeme se setkat také s pojmy jako „specifický“, či „termínovaný“.

Organizace definovala své poslání a svůj cíl. Tyto aktivity strategického řízení by neměly smysl, pokud by organizace aktivně nevyhledávala příležitosti, které jí pomohou dosáhnout svého poslání a cílů (a tím i ve výsledku prosperity organizace, či, v případě neziskového sektoru, harmonie v nákladech a výnosech). Proces identifikace příležitostí má za cíl nalezení správného poměru mezi možnostmi, které přichází v úvahu ve vnějším prostředí organizace, a mezi schopnostmi a zdroji organizace samotné (Horáková, 1997).

### **3.2.2 Strategické marketingové řízení**

Horáková (1997) ve své knize "Strategický marketing" rozděluje strategické marketingové řízení do tří základních procesů - plánování, realizace a kontrola, kdy jednotlivé etapy tvoří funkční cyklický celek obsahující jak zpětnou vazbu pro organizaci, tak kontrolní prvky. Strategické marketingové řízení respektuje výstupy vzniklé na základě strategického řízení a vychází z rozhodnutí, provedených top managementem organizace. (Horáková, 1997). V případě neziskového sektoru poskytujícího sociální služby tomu není jinak. Řízení jak strategických procesů, tak strategických marketingových procesů spadá do kompetencí nejvyššího managementu, případně přímo statutárnímu zástupci organizace.

Strategické marketingové řízení začíná procesem marketingového plánování, který byl popsán již v předešlých kapitolách. Jako ostatní řídicí procesy jsou i marketingové řídicí procesy rozděleny do tří základních fází - plánování, realizace a kontrola.

Plánovací fáze strategického marketingového procesu zahrnuje tři dílčí kroky, v pořadí, v jakém je zmiňuje Horáková: „(...) *situační analýza, stanovení marketingových cílů a formulování marketingových strategií, sestavení marketingového plánu.*“ (Horáková, 1997:23) Metodologie jednotlivých postupů při strategickém marketingovém plánovacím procesu jsou popisovány v praktické části. Situační analýza má organizaci přinést informace o tom, jak si organizace stojí na daném trhu, jaký je tržní potenciál a jakým způsobem bude organizace volit konkrétní postupy ve stanovení marketingových cílů. Organizace pomocí formulování marketingových cílů usměrňuje svojí činnost směrem k naplnění těchto cílů a volí nástroje jejich dosažení (v sociálních službách jde především o produktový mix a komunikační mix). Marketingový plán veškerou předchozí aktivitu zaznamenává. Po fázi plánování nastává realizační a kontrolní fáze.

Realizační fáze představuje soubor konkrétních marketingových aktivit, v rámci kterých dochází k průběžnému plnění marketingových úkolů vytyčených marketingovými cíli. Úspěšná realizační fáze vyžaduje trvalou pozornost managementu organizace, odborné schopnosti realizátorů jednotlivých marketingových aktivit a umění flexibilně reagovat na situace vzniklé realizací marketingových aktivit. (Horáková, 1997)

Kontrolní fáze zajišťuje organizaci důležitou zpětnou vazbu o způsobu a rozsahu naplňování jednotlivých cílů za konkrétní časová období. Organizace kontrolu provádí, aby na základě informací zjištěných pomocí kontrolních mechanismů mohla zhodnotit výsledky, navázat na ně, případně reformulovat cíle a přijmout různá opatření.

#### **4. Konkurence na trhu sociálních služeb**

Trh sociálních služeb je, vzhledem k demografickým a socioekonomickým podmínkám české společnosti, progresivním trhem především z hlediska rozvoje služeb sociální péče. Veřejný sektor má za úkol dbát potřeb občanů vzhledem k rozvoji potřeb veřejnosti v oblasti sociální péče, bydlení, ochrany zdraví, dopravy, informací, výchovy a vzdělávání, kulturního rozvoje a ochrany pořádku, s přihlédnutím k místním podmínkám což je zakotveno v různých právních předpisech, zejména v zákoně o obcích.

Organizace poskytující sociální služby, ve snaze vyhovět v maximální možné míře specifické poptávce po sociálních službách například v oblasti sociální péče (především terénní služby sociální péče), vytváří sami sobě konkurenční prostředí. Do tohoto prostředí vstupuje jak komerční, tak veřejný a neziskový sektor. Veřejné subjekty svými službami zajišťují minimální dostupnost sociálních služeb ve své územní působnosti. Neziskový sektor spolu s komerčními subjekty vytváří stejnou nabídku, anebo doplňují stávající nabídku sociálních služeb, tudíž si vzájemně konkurují větší či menší měrou u jednotlivých cílových skupin (tržních segmentů). Takové konkurenční prostředí může být výhodné, klientovi přináší možnost volby sociální služby a staví klienta do lepší vyjednávací pozice při dojednávání kontraktu o poskytování sociální služby u konkrétní organizace. Tímto stavem se zamezuje monopolnímu postavení poskytovatele vůči klientovi, což ostatní organizace nutí k "udržení kroku s konkurencí" ať už ve smyslu zlepšování kvality poskytované služby a lepší reflexi potřeb klientů do poskytovaných sociálních služeb. Monopolní postavení na trhu je jistě pro některé poskytovatele sociálních služeb výhodné postavení, jelikož pro něj jiné organizace nepředstavují konkurenci v boji o klienty ani o finanční prostředky, na druhou stranu v takovýchto organizacích může docházet k rezignaci na proces zvyšování kvality poskytování sociální služby, na budování dobrého jména organizace a dobrých veřejných vztahů. (Horecký, 2008)

Sociální služby však, díky své orientaci na klienta sociální služby, spějí spíše ke koordinaci činností zaměřených na spolupráci s ostatními subjekty prostřednictvím různých nástrojů koordinace sociálních služeb - v případech větších obcí a měst například pomocí metody komunitního plánování.

Díky komunitnímu plánování sociálních služeb se uskutečňují pod záštitou veřejných subjektů setkávání jednotlivých zástupců poskytovatelů, které se zaměřují především na plánování poskytování sociálních služeb v určité lokalitě určité skupině klientů (v praxi jsou používány především rozdělení dle služeb sociální péče/sociální prevence, nebo dle

cílových skupin) a současně na určování a analyzování potřeb konkrétních segmentů sociálních služeb. Komunitní plánování lze chápat jako prostředek plnění zastřešující role veřejného sektoru při poskytování sociálních služeb. Komunitní plánování stojí na principech komunikace mezi tzv. zadavateli (ti, kteří služby objednávají, platí a mají odpovědnost za jejich zajištění - veřejné subjekty), poskytovateli sociálních služeb (nabízí a prodávají sociální službu) a uživateli sociálních služeb (spotřebovávají sociální službu) (Molek, 2009). Velmi důležitých rozměrů pak komunitní plánování sociálních služeb nabývá v případě, že se nezisková organizace rozhodne pro implementaci marketingu do sociální služby jako nástroje odlišení od konkurence a získání konkurenční výhody v podobě aplikace těchto přístupů na reálnou činnost organizace. Horecký (2008) ve svém textu uvádí, že: *"KPSS (komunitní plánování sociálních služeb - pozn. aut.) lze použít jako výchozí materiál pro stanovení marketingového strategického plánu, neboť popisuje nejen současný stav sociálních služeb v daném regionu, ale věnuje se též charakteristice regionu a uživatele. Především však přináší potřeby uživatelů a jejich hodnocení kvality poskytovaných služeb."* (Horecký, 2008:7).

Komunitní plánování může být pro poskytovatele sociálních služeb velmi cenným procesem. Komunitní plánování sociálních služeb probíhá ve třech etapách, tak jak je popisuje ve svém textu Molek (2009). Dělení etap je následující: *„Zpracování demografické analýzy a prognózy vývoje lokality (obce, města, regionu a jejich spádového území), zpracování SWOT analýzy (silné a slabé stránky lokality, její příležitosti a ohrožení), zpracování plánu rozvoje (formulace cílů v oblasti sociálních služeb, způsob jejich dosažení a financování, kontrola plnění)."* (Molek, 2009:31). Komunitní plánování ve své podstatě zpřístupňuje poskytovateli informace o trhu (velikost, prognózu vývoje, tržní podíly jednotlivých poskytovatelů) a jeho tržních segmentech, na který se sociální služby zaměřují (především co se týče potřeb jednotlivých tržních segmentů) a zpřístupňuje data, na základě kterých mohou poskytovatelé určovat své organizační strategie nebo své marketingové strategie.

#### **4.1 Tržní prostředí sociálních služeb**

Poskytovatelé sociálních služeb se s rozhodnutím o registraci sociální služby stávají součástí specifického tržního prostředí sociálních služeb, jehož zvláštnosti jsem popsal výše. Tržní prostředí sociálních služeb, z hlediska konkrétních organizací, tvoří tržní (lze pojmenovat i jako marketingové) mikroprostředí a makroprostředí.

Tržní makroprostředí organizaci zasazuje do kontextu politického, legislativního, demografického, ekonomického, přírodního, technologického a kulturně-sociálního prostředí. Mikroprostředí tvoří dvě různá prostředí - vnitřní mikroprostředí (prostředí vlastní organizace - management, procesy, smíšené organizace) a vnější mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé, konkurence, substituty, finanční instituce, vládní organizace, občanské iniciativy, místní samospráva, zaměstnanci podniku, lokální média) přičemž vnitřní mikroprostředí podniku je tvořeno především subjekty, které mohou být organizací přímo řízeny a ovlivňovány, vnější mikroprostředí je tvořeno subjekty, které organizace nemůže přímo řídit, ale může je do značné míry ovlivňovat. Makroprostředí organizace je specifické proto, že jej organizace nemůže přímo řídit, ani ovlivňovat (Kašík, Havlíček, 2015).

V kontextu organizací poskytujících sociální služby lze říci, že sociální služby jsou determinovány svým makroprostředím, které nemohou ovlivnit. Zde totiž vychází sekundární poptávka po sociálních službách a konkrétní úprava podoby sociálních služeb, ať už z legislativního, demografického, ekonomického či kulturně-sociálního hlediska.

Stejně tak, jako makroprostředí, ovlivňují tržní prostředí sociálních služeb i faktory mikroprostředí. Rozdíl oproti makroprostředí je takový, že makroprostředí udává jakýsi rámec pro fungování sociální služby, mikroprostředí determinuje samotnou konkrétní sociální službu, příp. organizaci poskytující sociální služby. Kupříkladu pokud pečovatelská služba musí o své klienty soupeřit s konkurenční sociální službou, musí pro tento konkurenční boj použít takové strategie, které navazují na konkrétní mikroprostředí. Touto organizační potřebou vzniká prostor pro použití konkrétních marketingových nástrojů a opatření. Je proto velmi důležité znát mikroprostředí, ve kterém se organizace/sociální služba pohybuje, a na základě čehož může použít vhodné marketingové nástroje pro získání konkurenčních výhod, které jiné organizace v daném mikroprostředí nemají nebo je neumí využít.

Aby organizace poskytující sociální služby mohla reagovat na konkrétní tržní prostředí, je potřeba, aby toto prostředí znala. Jako nástroj pro analýzu vnějšího marketingového makroprostředí se jeví vhodně tzv. PESTLE analýza, která analyzuje konkrétní faktory makroprostředí (P - politické, E - ekonomické, S - sociální, T - technologické, L - legislativní, E - environmentální/ekologické. Pro analýzu vnitřního mikroprostředí postačí SWOT analýza organizace, pro analýzu vnějšího mikroprostředí se jeví vhodná Porterova analýza pěti sil, kde jsou postupně analyzovány síly hrozby stávající

konkurence, síla dodavatelů a odběratelů, alternativních produktů - tzv. substitutů a příchodu nové konkurence.

### III. PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část diplomové práce pojednává o aplikaci marketingového plánování do konkrétní organizace poskytující sociální službu pro seniory, a to konkrétně terénní domácí péče v rámci pečovatelské služby pro seniory a osoby se zdravotním, tělesným a kombinovaným postižením. Praktická část popisuje konkrétní organizaci, včetně její právní formy, věnuje se širšímu kontextu působení organizace, včetně jejího poslání a poskytovaných služeb. Cílem je představit organizaci z komplexního hlediska, což bude východiskem pro data situační analýzy organizace. Pro potřeby této práce vyvstala nutnost anonymizovat data o organizaci a lokalitě, ve které organizace působí, tudíž pro označení organizace je v praktické části používán pojem „Organizace“, pro označení města je používán pojem „Město“.

V další kapitole popíši konkrétní metodologický postup situační analýzy, která je realizována ve třech rovinách – analýza vnějšího makroprostředí, analýza vnějšího mikroprostředí a SWOT analýza organizace. Tyto kapitoly jsou věnovány samotné analýze pomocí Porterova modelu pěti tržních sil, SWOT analýze organizace vytvořené za pomocí dat uvedených v profilu organizace a sociální služby.

Na základě těchto informací stanovím cíle marketingového plánu, kde kterým přiřazuji podrobný popis jejich dosažení, finanční náročnost a stanovuji indikátor naplnění konkrétního opatření. Praktická část tak má formální podobu uceleného dokumentu – marketingového plánu.

## **5. Profil organizace a sociální služby**

*Organizace* je největším poskytovatelem sociálních služeb ve *Městě*. Zřizovací listinou jsou stanovy (2000), které definují její vnitřní uspořádání. Jejím zřizovatelem je biskupství, jehož zástupcem je biskup. Biskup jmenuje a odvolává statutárního zástupce organizace na základě doporučení prezidenta organizace (zástupce církve) a ředitele hierarchicky nadřazené organizace s přihlédnutím ke stanovisku duchovního správce. Organizace je územní složkou hierarchicky nadřazené organizace, která své územní složky kontroluje a přiměřeně řídí. Orgány Organizace jsou ředitel, rada Organizace a ekonomická rada Organizace, kdy výkonným orgánem je ředitel, a rada a ekonomická rada jsou orgánem poradním (stanovy Organizace, 2000).

### **5.1 Legislativní ukotvení**

Organizace je církevní právnickou osobou, ustanovenou zřizovacím dekretem biskupa, z roku 1991, a sice na dobu neurčitou. Organizace je součástí římskokatolické církve a územní složkou hierarchicky nadřazené organizace dle Kodexu Kanonického práva. Je samostatnou právnickou osobou dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností ve znění pozdějších úprav. Organizace je registrována v rejstříku právnických osob vedeném Ministerstvem kultury České republiky a je samostatnou účetní jednotkou dle zákona č. 563/1991 Sb. o účetnictví. Dle zákona 586/1992 Sb. o dani z příjmu nejsou její příjmy zatíženy povinností odvádět z těchto příjmů daň, díky statusu veřejné prospěšnosti. Dle zákona 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty (§59) jsou služby organizace osvobozeny od daně z přidané hodnoty.

### **5.2 Poskytované služby**

Organizace v roce 2015 provozuje deset sociálních služeb, z nichž čtyři jsou služby sociální prevence sdružené do jednoho Střediska, a zbylých šest jsou služby sociální péče, které jsou funkční nezávisle na sobě.

Organizace poskytuje následující služby dle příslušných ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- azylové domy (dle § 57)
- noclehárna (dle § 63)



- nízkoprahové denní centrum (dle § 61)
- terénní programy (dle § 69)
- denní stacionář (dle § 46)
- týdenní stacionář (dle § 47)
- pečovatelská služba (dle § 40)
- domov pro seniory<sub>1</sub>(dle § 49)
- domov pro seniory<sub>2</sub> (dle § 49)
- domov se zvláštním režimem (dle § 50)

Mimo tyto sociální služby Organizace ještě poskytuje také humanitární pomoc, ošetrovatelskou péči a domácí hospicovou péči.

Služby sociální prevence jsou sdruženy pod Středisko z důvodu vhodného umístění a rozsáhlosti objektu, ve kterém je možné poskytovat tyto sociální služby souběžně. Středisko vede vedoucí Střediska, který je zároveň sociálním pracovníkem azylového domu. Každá z dalších služeb zaměstnává sociálního pracovníka a pod hlavičkou Střediska pracuje šest pracovníků v sociálních službách, kteří se starají o provoz Střediska a všech poskytovaných sociálních služeb.

Služby sociální péče Organizace jsou poskytovány v zařízeních sociálních služeb i mimo ně v rámci terénního poskytování sociální služby. Organizace zřizuje tři střediska. V prvním z nich je poskytována sociální služba týdenního stacionáře spolu s domovem pro seniory. V druhém jsou poskytovány služby domova pro seniory v kombinaci s domovem se zvláštním režimem a služby denního stacionáře. Třetí středisko, jehož objekty, ve kterých se nachází, jsou v majetku Města, provozuje Pečovatelskou službu. Tyto objekty jsou umístěny ve dvou oddělených budovách, z nichž každá se nachází v jiné ulici Města.

Postup pro zájemce o poskytování sociální služby v rámci sociální služby PS upravují jak metodické postupy organizace, tak Pravidla pro přidělování podporovaného pečovatelského, schválená radou Města, dne 21. 3. 2013 (usnesení č. 138/5/2013) a Pravidla pro přidělování bytů v Domech s pečovatelskou službou, schválená radou Města, dne 9. 10. 2008 (číslo usnesení rady města není uvedeno).

Organizace poskytuje také doplňkové služby, jejichž cílem je lépe pokrýt potřeby klientů a navázat na ně prostřednictvím jejich poskytování. V rámci poskytování humanitární pomoci zajišťuje především krizovou pomoc osobám postižených živelnou

událostí a pohromou. Hlavními cíli této pomoci jsou pomoc s likvidací škod způsobených živelnou pohromou, poskytnutí základního hygienického zázemí, případného ubytování a celodenní stravy evakuovaným osobám po nezbytně nutnou dobu. V rámci této humanitární pomoci realizuje Organizace také pomoc pro klienty SSP v podobě potravinového servisu a poskytnutí ošacení.

V rámci ošetrovatelské péče poskytuje Organizace seniorům a osobám se zdravotním, tělesným a kombinovaným postižením také úkony ošetrovatelské péče hrazené z prostředků zdravotních pojišťoven. Služby ošetrovatelské péče doplňují nabídku sociální služby „Pečovatelská služba“ (dále jen PS), která je registrována u Krajského úřadu jako pečovatelská služba. Poskytování ošetrovatelské péče zajišťuje vedoucí zdravotní sestra a šest zdravotních sester.

### **5.3 Sociální služba**

#### **Pečovatelská služba (PS)**

Pečovatelská služba poskytuje sociální službu dle § 40 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Službu poskytuje po celém území Města, včetně městských bytů s přívlastkem zvláštního určení (tyto byty jsou vyhrazeny městem pro poskytování této sociální služby na základě koncesní smlouvy o poskytování Pečovatelské služby s Městem). V rámci služby za klienty dochází pracovníci sociální služby přímo do jejich domácího prostředí. Pečovatelská služba zprostředkovává mimo jiné i rozvážku obědů smluvním klientům PS po celém území Města, které jsou připravovány v zařízení provozující službu „domov pro seniory<sub>1</sub>“.

Základním posláním pečovatelské služby je poskytování terénní sociální služby a péče o osoby a jejich domácnosti na základě jejich osobních potřeb s cílem dlouhodobého setrvání v jejich domácím prostředí při zachování jejich soběstačnosti. (Průvodce poskytováním Pečovatelské služby [online])

Cíle této sociální služby jsou:

- Podporovat uživatele v zachování jejich způsobu života ve vlastních domácnostech. Cílem PS je, že 80% uživatelů zůstane ve své domácnosti, což znamená, že nebude potřebovat jiné pobytové sociální služby.
- Pomoci překlenout i přechodné období se zhoršeným zdravotním stavem, který nevyžaduje hospitalizaci. Cílem je, že uživatelé PS pomůže překlenout období

zvýšené potřebnosti pečovatelské služby a na konci tohoto období nebude uživatel PS potřebovat v tak vysoké míře nebo vůbec. (Registr poskytovatelů sociálních služeb MPSV [online])

Podle údajů uvedených v registru sociálních služeb PS poskytuje své sociální služby s okamžitou kapacitou devíti klientů.

## **5.4 Produkt sociální služby**

Produkt, který sociální služba PS nabízí, musí splňovat kritériální podmínky SMART. Produkt musí být specifický, měřitelný, ohraničený v čase, akceptovatelný a reálný. Tato sociální služba operuje se dvěma produkty v rámci poskytování služby, dle kritérií právních předpisů upravujících sociální služby.

Aby Pečovatelská služba (PS) mohla poskytovat sociální službu, musí využívat veřejně dostupné prostředky nebo automobil, což navyšuje náklady na čas zaměstnance a také na případné cestovné. V současné chvíli je mobilita služby PS v rámci Města i mimo něj zajištěna automobily, k projetým kilometrům není ve vyúčtování úkonů jednotlivých produktů přihlíženo.

### **5.4.1 Určení produktu sociální služby**

Sociální služba Pečovatelská služba poskytuje produkt, který naplňuje kritéria SMART:

- Jedna jednotka výkonu sociální péče v domácím prostředí klienta na území Města.
- Jedna jednotka výkonu sociální péče v domácím prostředí klienta mimo území Města.

### **5.4.2 Měření produktu**

Měření produktu Pečovatelské služby je složité. Je nutné reflektovat úpravu vyhlášky stanovující maximální výši úhrad za jednotlivé úkony Pečovatelské služby. Zde se totiž promítá nutnost specifikovat blíže produkty Pečovatelské služby, kvůli měrným jednotkám jednotlivých úkonů. Například praní prádla není možné měřit v rámci časového hlediska, nýbrž se vyhláškou stanoví, že je měřen pomocí kilogramů prádla.

Měrné míry jednotlivých výkonů jsou stanoveny vyhláškou. Pro potřeby této práce jsou tyto míry stanoveny následovně.

- Čas
- Úkon

V rámci časového měření je základní měrnou jednotkou hodina, nicméně pokud časový výkon trvá kratší dobu, poměrně se krátí cena za poskytnutou sociální službu. V rámci měření úkonů se tyto počítají po konkrétních provedených úkonech. Například v rámci úkonů se zajišťují dovážky oběda, případně celodenní stravy nebo velké nákupy. Měrnými jednotkami úkonového měření je – jídlo, kilogram, nákup.

V rámci časového měření jsou poskytovány následující výkony dle vyhlášky.

- *Pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu* (pomoc a podpora při podávání jídla a pití, pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek, pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním prostoru, pomoc při přesunu na lůžko nebo vozík)
- *Pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu* (pomoc při úkonech osobní hygieny, pomoc při základní péči o vlasy a nehty, pomoc při použití WC)
- *Pomoc při přípravě jídla a pití, včetně přípravy a podání jídla a pití*
- *Zprostředkování kontaktu se společenským prostředím* (doprovázení dětí do školy, školského zařízení, k lékaři a doprovázení zpět, doprovázení dospělých do školy, školského zařízení, zaměstnání, k lékaři, na orgány veřejné moci a instituce poskytující veřejné služby a doprovázení zpět.)

V rámci úkonového měření jsou poskytovány následující výkony dle vyhlášky.

- *Poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy* (zajištění stravy odpovídající věku, zásadám racionální výživy a potřebám dietního stravování, dovoz nebo donáška jídla)
- *Pomoc při zajištění chodu domácnosti* (velký nákup, například týdenní nákup, nákup ošacení a nezbytného vybavení domácnosti, praní a žehlení ložního prádla, popřípadě jeho drobné opravy, praní a žehlení osobního prádla, popřípadě jeho drobné opravy)

## 5.5 Analýza tržních segmentů

Pro potřeby této práce byly stanoveny 3 tržní segmenty a to segment:

- Klienti sociální služby
- Potenciální klienti sociální služby
- Město

Každý z těchto segmentů má odlišné potřeby směrem k poskytování Pečovatelské služby, tudíž je potřeba je zohlednit při následném marketingovém a komunikačním mixu.

### 5.5.1 Segment "Klienti"

Dle registru sociálních služeb MPSV lze zjistit pro konkrétní Pečovatelskou službu cílové skupiny. Cílové skupiny Pečovatelské služby dle registru sociálních služeb jsou:

- Senioři
- Osoby s tělesným postižením
- Osoby se zdravotním postižením
- Rodiny s dítětem/děťmi

Cílovou skupinu dle registru MPSV doplňují následující informace, které dohromady tvoří segment klientů Pečovatelské služby.

„Pečovatelská služba poskytuje své služby:

- Seniorům, kteří dosáhli věku pro přiznání starobního důchodu
- Osobám od 18 let věku, ve 3. Stupni invalidity vzniklé důsledkem vážné nemoci nebo úrazu
- Rodinám, ve kterých se narodily tři a více dětí současně (...)
- Všude tam, kde je Pečovatelská služba schopna v součinnosti s rodinou, blízkými nebo dalšími pomáhajícími organizacemi a odborníky přispět k zajištění péče o výše uvedené občany, čímž zajistí důstojný způsob života v jejich domácím prostředí“ (Průvodce poskytováním pečovatelské služby, 2015: 3)

Tento popis cílové skupiny je spíše kvalitativního rázu, čímž doplňuje údaje registru, které nejsou blíže specifikovány. Díky kvalitativnímu popisu získáváme bližší představu o daném segmentu. Z tohoto důvodu je potřeba zohlednit jak data uvedená v registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV, který poskytuje základní informace o cílové skupině a současně data dostupná u poskytovatele sociální služby.

Na základě úvodního rozhovoru se sociální pracovníci, vedoucí pracovníci Pečovatelské služby a statistických dat Pečovatelské služby bylo zjištěno, že cca 99,2% uživatelů (celkem 270 klientů) Pečovatelské služby je tvořeno Seniory a cca 0,8% (2 klienti) je tvořeno osobami se zdravotním postižením. Rodiny s dětmi a osoby s tělesným postižením Pečovatelská služba poskytováním svých služeb neuspokojuje a tyto služby jim doposud nebyly poskytnuty. Není zde ani předpoklad, že by v budoucnu poskytnuty byly. Cílovými tržními segmenty jsou tedy v oblasti klientů:

- Senioři ve věku 65 a více let
- Osoby se zdravotním postižením

Senioři a osoby se zdravotním postižením musí splňovat podmínku minimální soběstačnosti, vzhledem k možnostem Pečovatelské služby, která funguje spíše jako podpora dlouhodobého setrvání v domácnosti s důrazem na zachování co nejdelší doby soběstačnosti v domácím prostředí a udržení důstojného standardu kvality života.

### **5.5.2 Segment "Potenciální klienti"**

Cílový segment potenciálních klientů Pečovatelské služby je velmi nejasný vzhledem k nutnosti zjištění a pojmenování jednotlivých složek tohoto segmentu. V rámci tohoto tržního segmentu jde o osoby, které v současné chvíli mají potřebu využít Pečovatelské služby, nicméně tuto službu nevyužívají z různých důvodů. Dále to mohou být osoby, které mají podanou žádost o využívání služeb Pečovatelské služby a jsou v pořádku Pečovatelské služby, dále to mohou být osoby, které v současné době nemají potřebu využívat Pečovatelskou službu, nicméně se dá u nich předpokládat, že v budoucnu u nich takováto potřeba vznikne. Konkrétně se tedy může jednat o osoby v předdůchodovém věku, osoby pobírající příspěvek na péči, o něž pečuje osoba blízká, klienti jiných konkurenčních pečovatelských služeb, osoby s rizikovým onemocněním, aj.

### **5.5.3 Segment „Obce, Město“**

Posledním cílovým segmentem jsou obce v lokalitě, kde Pečovatelská služba působí a Město, ve kterém sídlí zázemí Pečovatelské služby, a které na základě koncesní smlouvy od Organizace odebírá sociální službu, ze které si organizace může brát její užitky. Charakter této koncesní smlouvy je veřejnoprávní, jelikož Město zajišťuje své zákonné

povinností prostřednictvím zajištění této služby a přenecháním zisku z provozu těchto služeb. Obce mají stejnou možnost, nicméně některé obce provozují vlastní pečovatelské služby, tudíž na tyto v rámci tržní segmentace nebude brát zřetel. Jedná se tedy o obce v oblasti dvou obcí s rozšířenou působností a o obce s rozšířenou působností jako takové.

## **6. Metodologie**

V této kapitole se budu snažit reflektovat postup a metodologii, na základě které je prováděna analýza vnějšího marketingového makro a mikroprostředí –, PESTLE analýza a Porterova analýza pěti sil, a také sekundární analýza a aktualizace dat získaných v roce 2012 výzkumnou činností v organizaci (SWOT analýza a strategický plán organizace). Tato data budou použita v situační analýze organizace a pomohou stanovit marketingové cíle a strategie jejich dosažení.

Pro účely některých analýz byl sestaven expertní tým, který se skládal z pracovníků organizace. Aby byla zajištěna co největší objektivita, byl sestaven čtyřčlenný tým, sestávající se ze dvou pracovníků sociální služby, pro kterou je sestavován marketingový plán (sociální pracovnice PS a vedoucí pracovnice PS) a dva pracovníci managementu organizace (ekonomka organizace a ředitelka organizace). Tým byl sestaven takovým způsobem, aby byla zajištěna rovnováha mezi managementem organizace a pracovníky sociální služby. Této rovnováhy bylo potřeba dosáhnout pro co možná největší míru vyváženosti a objektivnosti pohledů. Bylo důležité, aby pohledy byly diskutovány a aby bylo možné dojít k relevantním závěrům, které reflektují jak pohled pracovníků, kteří mají osobní zkušenost s provozem sociální služby, tak pohled pracovníků, kteří tento provoz na manažerské úrovni zajišťují a zodpovídají za něj.

### **6.1 Analýza vnějšího makroprostředí**

Analýza marketingového makroprostředí analyzuje vnější prostředí organizace, které je z hlediska blízkosti k organizaci a z hlediska možnosti ovlivnění tohoto prostředí organizací, makroprostředím. Makroprostředí zde vyjadřuje takové faktory, které organizace svým působením nemůže ovlivnit, a které ovlivňují a určují směřování organizace v rámci faktorů vnějšího makroprostředí. Jedná se o faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a environmentální. Pro analýzu těchto

faktorů byla zvolena PESTLE analýza. PESTLE analýza byla pro konkrétní organizaci zpracovávána v roce 2012.

Cílem nově zpracovávané PESTLE analýzy je především její aktualizace a identifikace nových faktorů, které hrají pro činnost organizace největší roli, a to především z hlediska poskytování Pečovatelské služby.

PESTLE analýza je zpracovávána ve spolupráci s expertním týmem, pomocí řízené diskuse, jejímž cílem je aktualizace těchto faktorů, identifikace nových faktorů a jejich zohlednění v následné PESTLE analýze.

## **6.2 Analýza vnějšího mikroprostředí**

Analýza marketingového mikroprostředí analyzuje vnější prostředí organizace, které je z hlediska blízkosti k organizaci, a také z hlediska možnosti ovlivnění tohoto prostředí organizací, mikroprostředím. Pro analýzu marketingového mikroprostředí jsem se rozhodl použít Porterovu analýzu pěti sil, která si klade za cíl zjištění a popis jednotlivých sil v daném odvětví (v našem případě jde o odvětví sociálních služeb domácí sociální péče pro seniory ve městě a okolí). Tento pětifaktorový model pracuje s rivalitou stávající konkurence v odvětví, hrozbami nové konkurence a substitučních výrobků nebo služeb a s vyjednávacím vlivem dodavatelů a odběratelů. (Porter, 1994)

Metodologický postup analýzy marketingového mikroprostředí je přizpůsoben podmínkám daného odvětví. Obecně lze říci, že Porterova analýza je dělena do dvou fází – přípravné a realizační. Přípravná fáze spočívá ve stanovení účelu Porterovy analýzy a oblasti určené k analýze, dále stanovení expertního týmu, který má za úkol objektivizovat samotné provedení Porterovy analýzy a určovat kritéria pro hodnocení síly jednotlivých faktorů.

V realizační fázi tento tým kvantifikuje dle zvolených kritérií odhad vývoje v následujících letech, pro které je Porterova analýza zpracovávána a kvalitativně popisuje, jakým způsobem konkrétní faktor v odvětví působí. (Keřkovský, Vykypěl, 2006)

Pro účel této analýzy byl sestaven expertní tým ze zaměstnanců organizace (vedoucí PS, sociální pracovník PS, ekonom organizace, zástupce managementu organizace). Tým byl pozván na facilitované setkání, které mělo za cíl identifikovat jednotlivá kritéria, přiřazovat jim bodové hodnocení v tomto roce a stejným způsobem prognózovat vývoj v dalších letech. V rámci stanovených bodových hodnocení je pak zvolen konsenzus



hodnot, které určují míru síly dané hodnocené oblasti. Před tímto setkáním experti dostali v tištěné podobě statistická data za poslední tři roky poskytování sociální služby. Data jsou zde zpracována za rok 2012, 2013 a 2014. V rámci facilitovaného setkání použil autor metodu brainstormingu a následného bodování. Výsledky práce týmu zaznamenal a zpracoval autor diplomové práce.

### **6.3 SWOT analýzy**

SWOT analýza organizace a sociální služby analyzuje silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby. Data získaná SWOT analýzou budou sloužit jako jeden z pilířů nastavení marketingových cílů a strategií jejich dosažení.

Autor práce na SWOT analýzách spolupracuje se stejným expertním týmem, který byl představen v metodologii analýzy marketingového mikroprostředí a také s ním pracuje na podobné bázi. Setkání se uskutečnilo ve stejný den jako předchozí popisované, nicméně mezi jednotlivými setkáními byla uskutečněna hodinu a půl dlouhá přestávka. Před konáním facilitovaného setkání dostali experti k prostudování dříve vyhotovené SWOT analýzy organizace a sociální služby.

Cílem facilitovaného setkání byla aktualizace jednotlivých SWOT analýz. Autor práce před zahájením setkání expertní tým poučil o principech SWOT analýzy, tak jak je formuluje Grasseová (2010). Jde zejména o to, aby pracovníci v jednotlivých bodech aktivně reflektovali účel SWOT analýzy, relevantní fakta, objektivitu a příčinnost.

Autor práce použil při identifikování jednotlivých silných a slabých stránek organizace, a k identifikaci hrozeb a příležitostí metodu brainstormingu a následně pomocí škál od 1 do 10 (kdy 1 je nejméně důležité, 10 nejvíce důležité) nechal expertnímu týmu bodovat jednotlivé body SWOT analýzy. Výsledné hodnoty byly zaznamenány do SWOT matice, byl vypočítán průměr jednotlivých hodnot a určeno jejich pořadí. Závěrem facilitovaného setkání byla provedena diskuse mezi expertním týmem, která měla za cíl potvrdit výsledné SWOT analýzy a jejich soulad s reálným stavem organizace.

## **7. Situační analýza**

Situační analýza je v procesu marketingového plánování stěžejní analýzou, ze které vychází nastavení marketingových cílů a strategií jejich dosahování. Provedení situační

analýzy se sestává z provedení dílčích analýz, které napomáhají plánovacímu a rozhodovacímu procesu uvnitř managementu organizace. Na základě situační analýzy získává management organizace informace o postavení organizace v kontextu vnějšího i vnitřního prostředí a může získat i informace o tržním segmentu a jeho potřebách směrem k činnosti organizace.

Součástí situační analýzy je analýza vnějšího prostředí – jak mikroprostředí, tak makroprostředí. Pro analýzu mikroprostředí byla zvolena Porterova pětifaktorová analýza, pro analýzu makroprostředí byla zvolena PESTLE analýza. Pro souhrnnou analýzu vnějšího a vnitřního prostředí byla zvolena SWOT analýza organizace a sociální služby, která zachycuje data získaná prostřednictvím analýzy mikro a makroprostředí a zároveň reflektuje vnitřní stav organizace a Pečovatelské služby.

## **7.1 Analýza vnějšího makroprostředí – PESTLE analýza**

Analýza vnějšího makroprostředí je důležitou součástí strategické analýzy organizace. Jejím cílem je zkoumat faktory působící na organizaci, u nichž předpokládáme, že mohou organizaci ovlivňovat v jejím dalším rozvoji a zároveň také může sloužit jako podklad k vypracování prognóz dalšího vývoje. PESTLE analýza má přinést odpověď na tři otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Grasseová a kol. 2010)

PESTLE analýza konkrétní organizace byla vypracována v roce 2012. Cílem této PESTLE analýzy bylo aktualizovat předešlou analýzu prostřednictvím řízené diskuse, kdy bylo nejprve třeba aktualizovat expertním týmem data uvedená v předešlé PESTLE analýze, tyto srovnat s aktuálními relevantními dokumenty a dále také identifikovat nové faktory, které mají vliv na činnost organizace.

### **Politické faktory**

Ve vztahu k sociálním službám, respektive k činnosti konkrétní organizace lze rozdělit politické faktory na faktory dle kritéria úrovně a rozsahu působnosti, kde činnost

organizace podléhá faktorům jak na centrální úrovni, kde je vytvářena celostátní legislativní a politická koncepce sociálních služeb, tak na krajské a lokální úrovni.

Na centrální politické úrovni je prováděna základní redistribuce dotačních prostředků pro sociální služby mezi další instituce veřejné správy a samosprávy. Zároveň se na této úrovni tvoří základní koncepce a rámec pro fungování sociálních služeb.

Krajská úroveň hraje roli především v zabezpečení přerozdělení získaných prostředků na základě doporučení lokálních správ a samospráv. Provádí dislokaci sociálních služeb ve snaze odpovídat na skutečné potřeby obyvatel, vytváří pátevní síť sociálních služeb, má na starosti registraci sociálních služeb, zprostředkovává a zajišťuje podmínky pro chod sociálních služeb, zajišťuje jejich dostupnost a přístup k těmto službám v konkrétním kraji.

Lokální politická úroveň zajišťuje působení sociálních služeb na svém území např. prostřednictvím zřizování příspěvkových organizací poskytujících sociální služby, nebo formou finanční podpory již existujících neziskových organizací, které zajišťují potřebné sociální služby. Lokální politická úroveň hraje od roku 2015 velmi významnou roli pro poskytovatele sociálních služeb zejména v ohledu na změnu v systému financování sociálních služeb.

Kuti (2012) ve své práci uvádí, že: „*V kontextu posledních deseti let lze konstatovat, že poměr zastoupení levicových a pravicových stran v parlamentu a složení vlády nemělo významný dopad na poskytování sociálních služeb v organizaci. Snižování dotací plynoucích do neziskového sektoru je průřezovým tématem a pravděpodobně bude k tomuto poklesu docházet bez ohledu na složení politické reprezentace.*“ (Kuti, 2012:51) S tímto tvrzením lze do jisté míry nesouhlasit. V průběhu posledních deseti let (období 2005-2015) došlo v systému sociálních služeb k velkým změnám (a to zejména změny v souvislosti se zákonem o sociálních službách, který upravuje povinnosti poskytovatelů sociálních služeb vůči orgánům státní správy a samosprávy, povinnou registraci sociálních služeb, příspěvek na péči aj. V rámci centrální úrovně došlo i ke změně v systému financování sociálních služeb, které nyní nestojí na bedrech centrální politické úrovně, nýbrž na krajské politické úrovni, která přerozděluje finanční prostředky na základě předem stanovených kritérií.

V současné době je centrální politická úroveň složena ze zástupců, kteří prezentují spíše středolevé politické spektrum. V rámci centrální úrovně došlo v roce 2014 k navýšení prostředků na výplatu mezd sociálních pracovníků a pracovníků sociálních služeb o 3,5%,

keré se promítly do následných dotačních prostředků v roce 2015. V současné chvíli vládní koalice mluví o dalším navýšení prostředků pro sociální služby, nicméně vše závisí na dohodě v koalici, která se v tomto ohledu jeví spíše nejednotná. V rámci centrální úrovně aktuálně rezonuje i aktuální téma profesního zákoníku, který by měl upravit profesní požadavky pro výkon povolání sociálního pracovníka, což by zásadním směrem ovlivnilo postavení poskytovatele sociálních služeb a osoby, které vykonávají profesi sociálního pracovníka (je plánován vznik profesní komory a úrovněového rozdělení sociálních pracovníků). V současné chvíli je politické prostředí na centrální úrovni relativně stabilní, nejsou očekávány výrazné změny v postojích politiků vůči sociálním službám.

Krajská politická úroveň v současné době výrazně zasahuje do systému sociálních služeb, a to ze dvou důvodů. Prvním z nich je změna v systému financování sociálních služeb, kdy kraj získal významnou roli při rozdělování dotačních prostředků sociálním službám. Druhým z nich je odpovědnost za odpovídající zajištění sociálních služeb v kraji. Kraje také rozdělují své prostředky pro sociální služby ve svých dotačních programech a dalších grantových výzvách a to především v oblasti kultury, vzdělávání a volnočasového vyžití. V souvislosti se změnami v systému financování sociálních služeb byly vytvořeny týmy, které na základě zohlednění různých kritérií vytvořily páteřní síť sociálních služeb, kde získání místa v této páteřní síti znamená jistou finanční podporu pro konkrétní sociální službu. Tyto páteřní sociální sítě budou každoročně aktualizovány a případně doplňovány. Velkou roli při zařazení do této páteřní sociální sítě má lokální politická úroveň, která doporučuje potřebné sociální služby v místní příslušnosti k zařazení do seznamu páteřní sítě sociálních služeb. Tímto se plynule dostáváme k lokální politické úrovni.

V rámci lokální úrovně mají politické faktory velmi významnou roli a to především v oblasti finanční a partnerské podpory ze strany lokální správy a samosprávy města, dále také v doporučujícím procesu pro zařazení do páteřní sítě sociálních služeb, dále také soulad v rozvoji sociálních služeb se strategickým směřováním a rozvojem města a s komunitním plánem města.

Kuti (2012) situaci v konkrétním městě komentuje následovně: „*Po volbách se složení politické reprezentace v zastupitelstvu změnilo a snahy o zapojení politiků jsou marné. Ze zkušenosti tedy vyplývá, že na místní úrovni závisí vliv politických faktorů na jednotlivci, resp. zastupiteli, který je určen pro sociální věci.*“ (Kuti, 2012: 51). Kuti ve svém textu popisuje, že faktory lokální politické úrovně jsou přímo závislé na výsledku komunálních voleb. Popisuje, že před komunálními volbami v roce 2010 byla vytvořena

hustá síť sociálních služeb a místní samospráva se aktivně o dění v sociálních službách zajímala a prosazovala zájmy poskytovatelů sociálních služeb v zastupitelstvu a ve finančním výboru města. (Kuti, 2012). V současné chvíli je politická reprezentace města změněná, v důsledku komunálních voleb konaných v roce 2014. V tuto chvíli je zatím velmi brzy prognózovat, jakým způsobem se bude vyvíjet místní lokální politika směrem k sociálním službám a jakým způsobem se radniční koalice zapojí do participace na prosazování zájmu neziskových organizací poskytujících sociální služby ve městě. Dobrým příslibem je v tuto chvíli aktivní místostarosta, který se zapojuje do komunitního plánování a aktivně se zajímá o problematiku sociálních služeb a roli veřejné správy v této problematice.

Město se v tuto chvíli řídí strategickým plánem rozvoje města, který byl aktualizován v prosinci roku 2012. Pro oblast sociálních služeb v městě je důležitý strategický cíl č. C. IV, který zní následovně: „Optimalizovat síť sociálních služeb a zajistit dostupnou a kvalitní zdravotní péče pro obyvatele“ (Strategický plán rozvoje Města, 2012). Tento cíl je popsán ve strategickém plánu následující rétorikou: „*Cílem města je vytvořit podmínky pro kvalitní zdravotní péči a efektivní, fungující síť sociálních služeb, která bude odrážet aktuální potřeby obyvatel města. Bude optimalizováno řízení systému poskytovatelů sociálních služeb pomocí průběžně aktualizovaného komunitního plánu. Město si uvědomuje důležitost komunitního plánování a zapojení cílových skupin do procesu přípravy a realizace konkrétních produktů a opatření. Optimálním řešením této problematiky je zajistit kvalitně propojený a spolupracující systém zdravotní a sociální péče a komunitního plánování. Město se zaměří na vytváření a zlepšování podmínek pro seniory, zdravotně postižené a občany ohrožené sociálním vyloučením.*“ (Strategický plán rozvoje Města, 2012).

Dalším ze strategických dokumentů místní samosprávy je Komunitní plán zdraví a kvality života, který je tvořen na konkrétní období jednoho roku. Poslední Komunitní plán zdraví a kvality života je stanoven pro rok 2015 – 2016 a obsahuje cíl, díky kterému je zde deklarovaná politická vůle k udržení a rozšiřování kapacit sociálních služeb napříč spektrem sociálních služeb ve městě. Tato vůle je deklarována v cíli C. 2, který je stanoven následovně: „*Budou podporovány a rozšiřovány sociální a sociálně-zdravotní služby.*“ (Komunitní plán zdraví a kvality života 2015-2016, s. d.). V rámci opatření je uvedeno jako dílčí opatření C. 2.4 a C. 2.5, které uvádějí péči o seniory a zdravotně postižené (ZP).

Posledním strategickým dokumentem, který ovlivňuje faktory lokální úrovně je komunitní plán. V případě konkrétního města jde o 4. Komunitní plán města pro období let

2014- 2017. V tomto komunitním plánu jsou popisovány komplexní informace o stavu sociálních služeb ve městě (nutno ovšem brát v potaz dobu vzniku tohoto dokumentu – rok 2013, tudíž některé informace nemusí být aktuální), potřebách cílových skupin, vytyčených cílů a opatření, která vedou k dosažení cílů v období let 2014 -2017.

Komunitní plán sociálních služeb upravuje cíle v oblasti sociálních služeb pro seniory. Jedním z cílů komunitního plánu je cíl 2. 1. „ Podpora seniorů v domácím prostředí“. Tento cíl je rozdělen do dílčích návrhových opatření, která vedou k naplnění cíle.

Prvním z návrhových opatření je opatření 2. 1. 1 Podpora a rozvoj stávajících terénních sociálních služeb včetně podpory setrvání seniora v domácím prostředí. (4. Komunitní plán sociálních služeb 2014 -2017, 2013). V rámci tohoto opatření je jmenována konkrétní Organizace jako realizátor tohoto opatření spolu s dalšími poskytovateli sociálních služeb. Tento cíl ve svém znění deklaruje podporu pouze stávajících sociálních služeb, tudíž deklaruje, že nebudou podporovány nově vznikající sociální služby zaměřené na podporu setrvání seniorů v domácím prostředí.

Dalším z opatření, která vedou k naplnění tohoto cíle, je opatření 2. 1. 2 Poskytování služby osobní asistence. V rámci tohoto opatření bude proveden průzkum poskytování asistenční služby ve městě a spádové oblasti. Jako realizátor tohoto opatření je uvedena konkrétní organizace a další místní poskytovatelé sociálních služeb (4. Komunitní plán sociálních služeb 2014 -2017, 2013).

Na základě výše uvedeného lze ve stručnosti říci, že centrální a krajská úroveň politických faktorů má vliv především na koncepční směřování a legislativní rámec poskytování sociálních služeb a následné přerozdělení finančních prostředků, nicméně rozhodující partnerskou roli má lokální politická úroveň, která reaguje na potřebnost sociálních služeb v konkrétní lokalitě své působnosti. Organizace by ve svém směřování měla zohlednit strategické cíle města a kraje a také cíle komunitního plánu. V našem konkrétním případě je potřeba také zohlednit Komunitní plán zdraví a kvality života, který vzniká v souvislosti se členstvím města v komunitě zdravých měst. V neposlední řadě je potřeba zohlednit potřebu rozvoje dobrovolnictví, která je taktéž zakotvena v jednom z cílů 4. Komunitního plánu sociálních služeb 2014 -2017.

## **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory v souvislosti s poskytováním sociálních služeb závisí velmi často na politických faktorech a na míře politické vůle k objemu poskytnutých prostředků na sociální služby. V současné době je dlouhodobý trend snižování dotační podpory, což je velmi palčivou záležitostí pro mnohé organizace poskytující sociální služby. Financování sociální sféry je finančně poddimenzováno. Veřejná sféra přerozděluje prostředky, které nedostačují pro úplný provoz sociálních služeb. Zavedení změny v systému financování vyvolalo v Kraji zánik několika sociálních služeb. V souvislosti s tímto faktem je však velmi důležité říci, že sociální služby musí po podání žádosti o zrušení registrace svou sociální službu ještě tři měsíce poskytovat (nutno podotknout že na vlastní náklady).

Velmi důležitým ekonomickým faktorem jsou v sociálních službách dotace a grantové příspěvky. Objem státních dotací na provoz sociálních služeb každým rokem stoupá. V roce 2010 Ministerstvo práce a sociálních věcí poskytlo finanční prostředky pro sociální služby v programech podpor A a B cca 6,7 miliardy korun. V roce 2011 to bylo 5,9 miliardy korun, v roce 2012 7,6 miliardy korun, v roce 2013 6,5 miliardy korun, v roce 2014 se celková částka pohybovala kolem 7,7 miliardy korun. V roce 2015, se alokovaná částka (není započítáváno dofinancování sociálních služeb v jednotlivých kolech dofinancování, která ještě neproběhla) pohybovala kolem 7,5 miliardy korun (MPSV). Tyto údaje potvrzují, že finanční prostředky na provoz sociálních služeb se zvyšují a tudíž je možné předpokládat další navyšování prostředků na provoz sociálních služeb.

V roce 2014 navazuje na činnost Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost, který byl zřízen v rámci Evropského sociálního fondu, Operační program zaměstnanost (OPZ), který pokrývá oblasti podpory zaměstnanosti, rovných příležitostí žen a mužů, adaptability zaměstnanců a zaměstnavatelů, dalšího vzdělávání, sociálního začleňování a boje s chudobou, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a podpory mezinárodní spolupráce a sociálních inovací v oblasti zaměstnanosti, sociálního začleňování a veřejné správy. (Evropský sociální fond ČR [online]) V současné době nejsou dostupné dokumenty, ze kterých by bylo možné zjistit celkovou výši alokovaných prostředků pro tento operační program, nicméně po telefonickém kontaktování pracovníků MPSV, kteří mají v gesci agendu OPZ, není alokovaná částka známá ani jim samým. Činnost operačního programu je v počátcích, tudíž je vhodné pravidelně sledovat webové stránky ESF ČR

Grantové příspěvky jsou vypisovány jednotlivými institucemi veřejné správy a samosprávy a jinými právníckými osobami (převážně jde o nadace a nadační fondy, které

poskytují sociálním službám příspěvky na konkrétní činnosti v rámci zajišťování sociálních služeb a jiných nastavbových aktivit.

Kuti (2012) ve své práci popisuje: „...v dalších letech lze předpokládat podporu projektů zaměřených na přeshraniční spolupráci a tvorbu partnerství mezi organizacemi s působností v členských státech EU. Dle návrhu nařízení Evropské komise budou muset členské státy v dalším programovacím období (2014 -2020) vyčlenit mnohem více prostředků na realizaci tzv. měkkých projektů<sup>2</sup> (...) což by mohlo být další příležitostí k získání finančních prostředků pro organizace poskytující sociální služby.“ (Kuti, 2012:52) Kuti dále uvádí, že tyto tzv. měkké projekty mají neinvestiční charakter a podporují kupříkladu projekty zaměřené na různé cílové skupiny (osoby se zdravotním postižením, osoby ohrožené sociálním vyloučením, nezaměstnané, případně reagující na různé podněty (vzdělávání, zvyšování kvalifikace atd.) (Kuti, 2012).

### **Sociální faktory**

Sociální faktory hrají při poskytování sociálních služeb velmi výraznou roli. V současné době je znatelný demografický vývoj obyvatelstva z hlediska věku, který naznačuje zřejmý trend stárnutí obyvatelstva. V souvislosti s tímto faktem vzrůstá i poptávka po sociálních službách určených pro seniory. Kuti (2012) ve své práci zdůrazňuje, že ve městě nejsou dostatečné ubytovací kapacity pobytových sociálních služeb pro seniory, i přes značné rozšíření kapacit těchto služeb (rozšíření těchto služeb pomohlo zajistit více jak 180 lůžek. Je zde i jasný trend ve využívání pečovatelských služeb domácí sociální péče. V Analýze potřeb 2012 je uvedeno, že více než třetina dotazovaných respondentů (216 respondentů převážně z pobytových zařízení sociálních služeb) si přeje žít ve vlastní domácnosti s využitím pečovatelské služby nebo s podporou rodiny. (Analýza potřeb 2012, 2012).

Kuti (2012) ve svém textu dále uvádí, že je na trhu práce odpovídající počet sociálních pracovníků, podotýká však, že je nedostatek zdravotnických pracovníků a schopných manažerů sociálních služeb. V roce 2015 je situace o něco horší. Úřady práce reflektují, že v evidencích uchazečů o zaměstnání je minimum sociálních pracovníků, nicméně pracovníků v sociálních službách je v evidenci uchazečů o zaměstnání dostatek.

### **Technologické faktory**



Velmi výrazným technologickým prvkem je rozvoj elektronické komunikace, informačních systémů a sociálních sítí. Mnohé neziskové organizace se prezentují nejenom na webu, ale také na různých sociálních sítích (Facebook, Twitter, Google+, LinkedIn aj.).

Dnešní technologické možnosti, které skýtají chytré technologie, velmi výrazným způsobem umožňují zlehčovat organizacím svou činnost. S dostupností internetu takřka na každém rohu a mobilních zařízení (ať již notebooky, nebo telefony či jiná komunikační zařízení) se lze připojit k internetové síti při správné konfiguraci zařízení prakticky odkudkoliv. Tyto možnosti mohou využít zejména manažeři při operativním plánování a komunikaci s lidmi v organizaci. Díky těmto technologickým podmínkám mohou ušetřit s minimální počáteční investicí značné náklady za služby telefonních operátorů.

Co se týká používání sociálních sítí, i tento trend je na vzestupu. V dnešní době je již běžnou záležitostí, že organizace spravují svoje facebookové profily, na kterých umísťují aktuální příspěvky „ze života organizace“ a užívají tento kanál ke komunikaci s veřejností. Webové stránky slouží spíše jako „výkladní skříň“ organizace a poskytují oficiální prezentaci organizace navenek. Kdežto profily na sociálních sítích skýtají netušené možnosti (ať už inovace ve smyslu práce s klientem, či ve smyslu styku s veřejností).

Kuti (2012) ve své práci tyto možnosti nezmiňuje, zato ale zdůrazňuje funkci informačních systémů, v souvislosti se sociálními službami především registr poskytovatelů sociálních služeb, který poskytuje přehled o registrovaných sociálních službách, což může sloužit jako podklad pro různé analýzy, případně plánování. Kuti (2012) taktéž zmiňuje, že v roce 2011 vznikla centrální síť webů organizace, na které každá z dílčích organizací spravuje svůj konkrétní web. Tato síť zajišťuje pouze grafickou a strukturální jednotnost a možnost propojení webů ostatních dílčích organizací.

Technologické faktory pro poskytování Pečovatelské služby mají velký potenciální význam a skýtají netušené možnosti, nicméně v současné chvíli nejsou nezbytně nutné pro zajištění poskytování služeb.

### **Legislativní faktory**

Nejvýznamnější legislativní normou je bezesporu zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který byl do české legislativy vpraven v roce 2006 s účinností od 1. 1. 2007, kdy bylo poskytování sociálních služeb upraveno právními normami a předpisy, což dalo poskytovatelům základní směr a rámec. Zákon o sociálních službách dále upravuje

povinnost poskytovatelů sociálních služeb své sociální služby registrovat a na základě registrace tyto služby poskytovat, požadavky na vzdělávání pracovníků sociálních služeb, povinnosti při poskytování sociálních služeb, příspěvek na péči aj. V souvislosti se zákonem o sociálních službách vznikla vyhláška č. 505/2006 Sb., která upravuje některá znění zákona o sociálních službách. Tato vyhláška upravuje základní standardy kvality poskytování sociální služby, které jsou v této vyhlášce zakotveny. Vyhláška také stanoví výše maximálních úhrad za poskytnutí sociální služby a rozsah jednotlivých základních činností při poskytování sociální služby.

Je radno podotknout, že v současné době jsou vedeny odborné diskuse a pracovní skupiny pro přípravu profesního zákona o sociálních pracovnících, který by měl podrobně upravit požadavky na výkon profese sociálního pracovníka, nastavil by ucelený systém vzdělávání a profesního růstu, zřídil by profesní komoru a prostřednictvím tohoto zákona by mělo dojít ke zvýšení prestiže a statusu profese sociálního pracovníka. Dalším velkým očekáváním je bezesporu možná novelizace zákona o sociálních službách, kde se uvažuje o koncepční změně tohoto zákona a výrazného zeštíhlení současného konceptu sociálních služeb, tak jak je upravuje nyní platný zákon o sociálních službách.

Kuti (2012) také ve své práci uvádí, že důležitou normou je také zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, který umožňuje odečtení hodnoty daru ze základu daně pro fyzické a právnické osoby, což je pro případné dárce jedním z motivačních faktorů, který může přispět k podpoře aktivit neziskové organizace prostřednictvím finančních či materiálních darů.(Kuti, 2012)

### **Ekologické faktory**

Tak, jak uvádí ve své práci Kuti (2012), lze ekologické faktory posuzovat obdobně. Ekologické faktory mají na působení organizace ze všech faktorů nejmenší vliv, nicméně i přesto je tento faktor znatelný. Tak, jak uvádí Kuti (2012), je důležité zohledňovat při poskytování sociální služby také ochranu životního prostředí. Toto je znatelné především při čerpání dotační podpory z Evropského sociálního fondu. Kuti (2012) zmiňuje i nutnost uvážení vlivu jednotlivých projektů organizace v souvislosti s dopadem na životní prostředí, což je součástí žádosti o dotační podporu z Evropského sociálního fondu. Zde se posuzuje třídění odpadu, šetrné užívání energií a spotřebních materiálů a podpora ekologické dopravy. Uvádí, že organizace v tomto smyslu tyto podmínky splňuje.

Kuti (2012) uvádí: „*Město (...) je od roku 2000 členem národní sítě zdravých měst ČR.*“ (Kuti, 2012: 55). V souvislosti se členstvím města v této síti jsou uskutečňovány Komunitní plány zdraví a kvality života, které jsou považovány za jedny ze strategických dokumentů města. Kuti uvádí: „*V rámci projektu Zdravé město (...) probíhají nejrůznější osvětové kampaně, kde mohou svou činnost prezentovat také místní neziskové organizace.*“ (Kuti, 2012:55)

## **7.2 Analýza vnějšího mikroprostředí – Porterův model pěti sil**

Analýza vnějšího mikroprostředí analyzuje prostředí mimo organizaci, v němž působí faktory, které přímo ovlivňují její fungování v tomto prostředí a určují její případné chování v takovém prostředí. Pro analýzu vnějšího mikroprostředí jsem zvolil Porterovu analýzu pěti sil. V rámci této analýzy je vytvořena kvantifikovaná část, která slouží pro objektivizaci Porterovy analýzy a také kvalitativní část, která popisuje jednotlivé působení faktorů v souvislosti s daty, které Porterova analýza zachycuje v objektivizační části.

V rámci Porterovy analýzy byl expertním týmem odhadnut další vývoj v tomto vnějším mikroprostředí po dobu trvání marketingového plánu Pečovateľské služby, a to především za účelem zohlednění možného budoucího vývoje, který je určující pro další působení sociální služby. V rámci jednotlivých hodnocených faktorů jsou v úvodu u konkrétních hodnocených oblastí uvedena v závorce dvě čísla. První z čísel je konsenzuální hodnota pro rok 2015, druhý z čísel je uvedena konsenzuální hodnota pro rok 2016.

### **7.2.1 Vyjednávací síla odběratelů**

Vyjednávací síla odběratelů byla hodnocena v následujících oblastech.

- Počet významných klientů (3, 3)
- Význam služby pro klienta (4, 5)
- Náklady přechodu klienta ke konkurenci (9, 9)
- Hrozba zpětné integrace klienta (1, 1)
- Ziskovost klienta (7, 7)

V rámci objektivizace vyjednávací síly odběratelů byly v jednotlivých hodnocených oblastech stanoveny následující konsenzuální hodnoty: 3, 4, 9, 1 a 7. Aritmetický průměr těchto hodnot pro rok 2015 je 4,8. Pro rok 2016 byla prognóza stanovena s následujícími konsenzuálními hodnotami: 3, 5, 9, 1 a 7. Aritmetický průměr těchto hodnot v roce 2016 je 5.

Odběratelem pro tuto analýzu rozumíme osoby, které v rámci cílových skupin, na které se orientují konkurenční sociální služby, jsou společné s cílovou skupinou Pečovateľské služby. Odběratelem těchto služeb je koncový klient, který spadá do cílové skupiny seniorů a osob se zdravotním postižením. Zároveň za odběratele služeb můžeme považovat i potenciální odběratele služeb, kteří v současné chvíli službu neodebírají, nicméně by ji využívat potřebovali, nebo se dá v budoucnu předpokládat, že u těchto lidí

v budoucnu vznikne potřeba využití sociální služby. Posledním důležitým odběratelem služeb je v současné chvíli město, které od organizace odebírá poskytování Pečovatelské služby a poskytuje k tomu Pečovatelské službě prostory, ve kterých může být tato sociální služba provozována. Součástí cílové skupiny jsou rodiny s troj a vícečetným porodem, nicméně na tuto cílovou skupinu není potřeba brát zvláštního zřetele, jelikož za celou dobu poskytování Pečovatelské služby nebyl zaznamenán případ využití služby touto cílovou skupinou.

Odběratelé jsou zde zastoupeni ve třech segmentech, z nichž ke každému segmentu je možno zvolit specifické vyjednávací a marketingové strategie. Dominantní skupinou zastoupenou ve využívání Pečovatelské služby jsou senioři, kteří tvoří cca 99% odběratelů sociálních služeb. Ostatní klienti jsou zastoupeni segmentem osob se zdravotním postižením (cca 1%). V současné chvíli mají tito lidé na výběr ze tří dalších pečovatelských služeb. Tyto sociální služby jsou schopny zajistit srovnatelnou péči za podobné peníze. Rozdílem je však komplexnost služeb, která služby odlišuje a tím může ovlivnit chování odběratele služby.

V rámci jednotlivých hodnocených oblastí je nejvýznamnější oblastí právě oblast „Náklady přechodu zákazníka ke konkurenci“. V rámci této hodnocené oblasti je nutné vzít v potaz smluvní nastavení poskytování sociální služby. V současné chvíli klient není vázán žádnou výpovědní lhůtou, a tudíž může ukončit poskytování služby ze dne na den, což není pro sociální službu strategicky výhodné, nicméně pro klienta ano. Náklady přechodu zákazníka tedy spíše spočívají na bedrech sociální služby v podobě ušlého zisku za neposkytnutí služby klientovi. V současné chvíli není předpoklad, že by bylo nutné měnit smluvní podmínky s klienty sociální služby. Jakákoliv změna by měla velmi zásadní dopad na poskytování sociální služby, jelikož smlouva o poskytování sociální služby je pro všechny klienty sociální služby stejná. Znamenalo by to velmi náhlý a zásadní administrativní zákrok, který by stěží byl rentabilní. Hodnocení této oblasti pro rok 2016 tedy zůstalo stejné.

Druhou nejvýznamnější oblastí byla hodnocena ziskovost klienta, kdy čím vyšší je ziskovost klienta, tím je jeho vyjednávací síla nižší, jelikož může být velkorysejší. Nicméně tento aspekt Porterova modelu není v praktickém poskytování sociální služby uplatnitelný, jelikož staví na předpokladu smluvních cen s klienty. V sociálních službách platí jednotné ceníky a o ceně za poskytnutí služby nelze smluvně vyjednávat. Tento fakt je však vyvážen individuálnímu přizpůsobení jednání se zájemcem o službu při

vyjednávání o poskytování sociální služby a také individuálnímu přizpůsobení rozsahu a struktury poskytování sociální služby jako takové.

Vyjednávací síla klienta je vyšší, pokud je z hlediska podílu na jeho výdajích nevýznamnou položkou. Nicméně v souvislosti s poskytováním sociální služby je potřeba vnímat i významnost nejen finančního rozměru, ale také významnost sociální situace, ve které se konkrétní člověk nachází. Lze tvrdit, že pokud je člověk v tíživější sociální situaci, je pro něj sociální služba velmi významná, byť se nepodílí tolik na jeho výdajích. Jeho vyjednávací síla tímto klesá. Ovšem optikou podílu na výdajích klienta byl tento aspekt stanoven jako třetí. V souvislosti s výše zmíněnou myšlenkou byl tomuto aspektu přidělen konsenzus 4, a pro rok 2016 konsenzus 5. Je nutné si uvědomit, že z větší části klientem Pečovatelských služeb je člověk, který vyžaduje péči o svou osobu, pomoc se sebeobsluhou a zajištěním chodu domácnosti. Většinou takový člověk splňuje podmínky pro poskytnutí příspěvku na péči, tudíž z jeho základního finančního příjmu není tolik ukrajováno a tímto se z hlediska výdajů stává služba pro klienta spíše nevýznamná.

Klient má větší vyjednávací sílu, pokud se významně podílí na obratu organizace. V současné době toto o žádném z klientů říci nelze. Jediným velmi významným klientem sociální služby není paradoxně žádný člověk, ale veřejnoprávní korporace – Město, které na základě koncesní smlouvy poskytuje prostory k poskytování sociální služby a tím si, spolu s ještě dalším financováním sociální služby, zajišťuje plnění povinnosti dané zákonem o obcích. Samostatní klienti sociální služby (fyzické osoby využívající úkony Pečovatelské služby) se na obratu organizace podílí malou měrou. Rozdíl jsou zde především v rozsahu poskytovaných úkonů a ve struktuře úkonů, kdy jsou některé úkony odlišné od základní sazby Pečovatelské služby. Je předpoklad, že tento stav se nebude měnit. Konsenzus pro rok 2016 byl zachován.

Oblastí, která byla označena nejmenším bodovým ohodnocením, je hrozba zpětné integrace klienta, kde jde především o to, že klient na základě poskytování služby může snadno začít podnikat případně vyvíjet činnost v analyzovaném odvětví. Pokud vezmeme v potaz jaké cílové skupině je sociální služba poskytována (senioři, osoby se zdravotním postižením), tak je velmi málo pravděpodobné, že k takovéto zpětné integraci klienta dojde. Tento stav je považován za neměnný, tudíž mu byl přidělen stejný konsenzus i pro rok 2016.

## 7.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů byla hodnocena v následujících oblastech.

- Počet a význam dodavatelů (3, 3)
- Hrozba existence substitutů u dodavatelů (7, 7)
- Význam odběratelů pro dodavatele (8, 7)
- Hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví (1, 1)
- Organizovanost pracovní síly v odvětví (2, 3)

V rámci objektivizace Porterovy analýzy byly pro rok 2015 expertní skupinou stanoveny následující konsenzuální hodnoty – 3, 7, 8, 1 a 2. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2015 činí 4,2. Pro rok 2016 byly expertní skupinou stanoveny konsenzuální hodnoty – 3, 7, 7, 1 a 3. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2016 činí 4,2.

V současné době lze v rámci sociální služby dodavatele vnímat ve dvou rovinách - dodavatelé služeb, dodavatelé majetku a dodavatele materiálu, přičemž nejvýznamnější entitou z hlediska podílu na nákladech sociální služby jsou dodavatelé služeb. Dodavatelé služeb dodávají služby, které jsou buď zákonem stanovené při poskytování sociální služby (supervize, vzdělávání atd.) nebo služby, které jsou nutné pro zajištění provozu a řádného chodu sociální služby (IT služby, účetnictví, zajištění některých základních činností sociální služby, servisní služby, reklamní služby) případně pro zajištění chodu organizace, avšak mají bezprostřední vliv na funkci sociální služby (auditorské služby, diagnostické služby, webhosting). V rámci dodávek majetku je zajišťován dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek (automobily, nábytek, hardware, software). Dodávky materiálu se týkají především kancelářských pomůcek, hygienického a úklidového materiálu, případně občerstvení.

V rámci jednotlivých hodnocených oblastí byla jako oblast s největší vyjednávací silou dodavatelů označena oblast významu odběratele pro dodavatele. V této oblasti platí pravidlo, že čím větší význam odběratele pro dodavatele, tím horší vyjednávací síla dodavatele a naopak. Organizace jako taková je pro dodavatele spíše nevýznamným subjektem dodávek, i přesto, že požadavky organizace zejména na služby a materiál jsou relativně vysoké. Nicméně i přes tento fakt jsou dodávky rozdrobeny mezi více dodavatelů. Zakázky jsou pak menší co do objemu financí a jednání s dodavateli o ceně dodávek jsou hůře realizovatelná. V následujícím období je konsenzus snížen o jeden bod, především v souvislosti s očekáváním zavedení marketingového plánu, jakožto nástroji, který si klade

mimo jiné za cíl zajistit stabilní dodavatele a tím zvýšit vyjednávací sílu organizace vůči dodavatelům.

Další významnou oblastí hodnocení se stala oblast existence substitutů dodavatelů. Zde platí pravidlo, že pokud existují substituty dodavatelů, vyjednávací síla dodavatelů je menší. V této oblasti je situace víceméně podobná jako v předchozí hodnocené oblasti. Organizace při dodávkách služeb uskutečňuje natolik specifické dodávky, že existence substitutů je prakticky nemožná, nicméně je zde hrozba reálné konkurence v dodávkách služby, a to především v dodávkách supervizních služeb, IT služeb a reklamních služeb. Nicméně tyto služby nejsou stěžejní pro zajištění reálné funkčnosti sociální služby, případně organizace, a vždy se o těchto dodávkách dá vyjednávat, případně je smluvně upravovat. V dodávkách materiálu a majetku je ovšem citelný rozdíl oproti dodávkám služeb. Charakter dodávaného materiálu a majetku je velmi snadno dostupný i u jiných konkurentů stávajících dodavatelů, případně u substitutů, díky čemuž vyjednávací síla dodavatelů vůči organizaci klesá. V rámci místní působnosti organizace si lze vybrat z mnoha dodavatelů, ať již z řad drobných podnikatelů, případně z řad malých a středních firem. Zde je manévrovací prostor pro vyjednávání o poznání větší. Souhrnně lze říci, že však vyjednávací síla dodavatelů je v této oblasti velká, jelikož je neohrožuje velký počet substitutů, ale spíše konkurenční prostředí v rámci lokální a regionální dostupnosti služeb, příp. zboží. Konsenzus pro rok 2016 byl hodnocen stejným bodovým hodnocením, není předpokládána změna v této oblasti.

Oblast počtu a významu dodavatelů byla hodnocena jako třetí nejsilnější. Zde platí pravidlo, že čím více je dodavatelů, tím menší je jejich vyjednávací síla. V rámci předchozí hodnocené oblasti byl tento stav blíže nastíněn. Obecně v rámci Města je možné realizovat dodávky služeb a zboží u mnoha různých dodavatelů, kromě specifických služeb, které sociální služby vyžadují, či je potřebují ke své kvalitní činnosti (supervize, diagnostiky, vzdělávání). Konsenzus pro rok 2016 byl hodnocen stejným bodovým hodnocením, není předpokládána změna v této oblasti.

Pokud bereme v potaz personální zdroje jako dodavatele, lze říci, že čím organizovanější je pracovní síla v odvětví, tím větší má vyjednávací sílu. V rámci specifického odvětví trhu sociálních služeb zatím existuje málo spolků, či jiných organizací, které by hájily zájmy pracovníků v sociálních službách, či sociálních pracovníků. Pokud takové spolky existují, nevyvíjí v dané lokalitě žádnou činnost, kterou by zvyšovaly svoji vyjednávací sílu směrem k organizaci. Je nutné brát ovšem v potaz taktéž strukturu pracovní síly a její obsáhlost. Ze zkušeností organizace plyne, že není



snadné obsadit volnou pracovní pozici sociálního pracovníka, nicméně pracovníka v sociálních službách je velmi snadné obsadit jinou pracovní sílou. Tato zkušenost se projevila na hodnocení této oblasti. Konsenzus pro rok 2016 byl zvýšen o jeden bod, především v souvislosti s přípravou profesního zákona o sociálních pracovnících, který by více sdružoval nynější organizovanost pracovní síly sociálních pracovníků na trhu práce.

Jako zanedbatelná se jeví poslední hodnocená oblast – hrozba vstupu dodavatelů do analyzovaného odvětví. Zdůvodnění je velmi jednoduché, dodavatelé jsou součástí soukromého podnikatelského a firemního sektoru, který má většinou za cíl generovat zisk. V současné chvíli jsou poměry poskytování sociálních služeb nastaveny takovým způsobem, že pro dodavatele služeb a zboží by byl vstup do odvětví trhu sociálních služeb velmi nevýhodný, v některých případech prodělečný. Konsenzus pro rok 2016 zůstal zachován, neboť není očekávána žádná zásadní změna v této oblasti.

### **7.2.3 Rivalita v odvětví**

Rivalita v odvětví byla hodnocena především v následujících oblastech:

- Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost (3, 3)
- Růst odvětví (3, 2)
- Podíl čistého jmění a prodeje vůči vynaloženým fixním nákladům (7, 6)
- Diferenciace výrobků a služeb (3, 4)
- Rozšiřování kapacit (2, 3)
- Intenzita strategického úsilí (3, 4)
- Náklady odchodu z odvětví (8, 8)
- Charakter konkurence, postoj k bussines etice (2, 4)
- Šíře konkurence (2, 3)

V rámci objektivizace Porterovy analýzy byly pro rok 2015 expertní skupinou stanoveny následující konsenzuální hodnoty – 3, 3, 7, 3, 2, 3, 8, 2 a 2. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2015 činí 3,6. Pro rok 2016 byly expertní skupinou stanoveny konsenzuální hodnoty – 3, 2, 6, 4, 3, 4, 8, 4 a 3. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2016 činí 4,1.

Nejdůležitější hodnocenou oblastí byla stanovena oblast „náklady odchodu z odvětví“, kde platí, že pokud je nákladné z odvětví odejít, pak je rivalita v odvětví větší a

organizace se snaží v odvětví udržet. V rámci odvětví trhu sociálních služeb jsou náklady odchodu z odvětví velmi vysoké. Pokud je provozována sociální služba, která je financována z dotačních titulů, je velmi těžké takovou sociální službu udržet za předpokladu, že tento dotační titul neobdrží. Dle zákona je stanovena povinnost poskytovat sociální službu ještě 3 měsíce po podání žádosti o zrušení registrace sociální služby. Díky systému financování sociálních služeb je velmi složité odhadnout, jaká konkrétní výše nákladu odchodu z odvětví by byla v dané sociální službě stanovena, jelikož žádosti o dotaci ze státního rozpočtu, případně některé jiné granty, jsou vyhlašovány na konci kalendářního roku. Poskytovatelé mají možnost tyto žádosti o dotaci či grant podávat, avšak výsledky dotačního řízení se dozvídají v průběhu kalendářního roku následujícího po tom, kdy žádost podávali. Vzniká tak období, které není, v případě nepřiznání dotačních prostředků, zajištěno žádnými, respektive je zajištěno velmi malými, finančními prostředky, které nezajistí stabilní a kvalitní poskytování sociální služby. Náklady odchodu se liší u služeb, které jsou poskytovány za úhradu, od služeb, které jsou ze zákona bezplatné (zde platí, že pokud je služba bezplatná, náklady odchodu bývají zpravidla vyšší). Konsenzus pro rok 2016 zůstal zachován, neboť není očekávána zásadní změna této situace.

Jako druhá nejdůležitější byla hodnocena oblast podílu čistého jmění/prodeje vůči vynaloženým fixním nákladům. Zde platí, že vysoké fixní náklady jsou příčinou tlaku na využití kapacit organizace a snižování ceny, tudíž stimulují konkurenční boj. V rámci poskytování Pečovatelské služby jsou velmi vysoké fixní náklady, co se týče personálního zajištění. Případné rozšiřování kapacit organizace se tak děje skokově a tyto náklady se dají označit za semifixní (např. rozšiřování personálních a klientských kapacit díky přijetí jednotlivých pečovatелů/pečovatelek). Obecně v sociálních službách jsou velmi vysoké fixní náklady, právě kvůli zákonné úpravě sociálních služeb, kde je zákonem stanovena povinnost zajistit sociální službu sociálním pracovníkem. Z hlubšího charakteru každé jednotlivé sociální služby se poskytování služby musí zajistit i dalšími pracovníky, kteří provádí administrativně režijní zajištění a také případně poskytování přímé péče, kterou nezajistí sociální pracovník. Díky velkým fixním nákladům je ze strany poskytovatele vyvíjen tlak na co nejvíce efektivní využití stávajících kapacit za účelem poskytování sociální služby, což v sociálních službách poskytovaných za úhradu vede k navyšování úhrad za poskytnuté úkony. V rámci pečovatelských služeb je možnost tuto službu financovat za určitých předpokladů pouze z úhrad klientů. Ve specifických případech lze generovat i zisk, který se obvykle vrací do poskytování sociální služby, případně na

spolufinancování některé z dalších sociálních služeb. Díky tomu se pečovatelské služby stávají velmi atraktivní službou v odvětví trhu sociálních služeb, což stimuluje konkurenční boj. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 byla stanovena o jeden bod nižší, především proto, že se předpokládá ztenčování dotační podpory ze strany veřejných subjektů a to zejména na základě změny v systému financování sociálních služeb, kdy Organizaci nebyla letos finančně podpořena jedna ze sociálních služeb.

Nižší konsenzuální hodnocení je znatelné u oblasti diferenciací výrobků a služeb, kde platí pravidlo, že čím je vyšší diferenciací služeb, jejich image, tím je konkurenční rivalita vyšší. V rámci analyzovaného odvětví se diferenciací služeb uskutečňuje pouze pomocí nabídky fakultativních činností, které mohou být nástrojem diferenciací jednotlivých služeb, jelikož základní nabídka poskytovaných činností je zákonem stanovená a neměnná. V rámci Pečovatelské služby je velmi důraznou diferenciací zaměření organizace na křesťanské hodnoty a širokou dostupnost jejích služeb, které organizaci činí odlišnější od konkurence. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 je stanovena o jeden bod výše, především z důvodu trendu klesajícího počtu klientů a nutnosti zajistit další klientské kapacity. Jednou z cest, jak tohoto dosáhnout, je právě diferenciací služeb, rozšíření činností sociální služby, snaha o zajištění komplexity služeb domácí péče o seniory, atd.

Intenzita strategického úsilí je hodnocena stejnými konsenzuálními hodnotami jako předchozí hodnocená oblast diferenciací služeb. Zde platí, že pokud je větší počet konkurentů v odvětví systematicky zaměřen na úspěch, pak je konkurenční rivalita velká. V rámci hodnocení této oblasti se lze pouze domnívat, jakým způsobem konkurenční sociální služby vyvíjí strategické úsilí, nicméně se lze domnívat na základě poznatků z účasti na setkáních komunitního plánování, že jejich činnost koncepční je a je cílena na úspěch, ať je úspěchem myšleno např. poskytování sociální služby menšímu počtu klientů, než poskytuje v současné době Pečovatelská služba. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 je o jeden bod vyšší. Toto bylo stanoveno po vzetí v patrnost faktu zavedení marketingového plánu do organizace a předpoklad nutnosti reakce konkurenčních organizací na tento fakt.

Další oblastí je počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost. Organizace má v současné době hlavní konkurenty především z řad neziskových a veřejných poskytovatelů sociálních služeb ve městě a jeho okolí. V rámci veřejného sektoru jde především o některé spádové obce, které zřizují vlastní pečovatelské služby poskytující služby osobám žijícím na jejich území. V rámci neziskového sektoru jde o dvě organizace v rámci konkrétního města, které poskytují pečovatelské služby. Tyto organizace deklarují

dle svých ceníků nižší sazby za jednotlivé úkony, což může být v budoucnu pro organizaci hrozbou, nicméně tyto organizace kapacitně nedosahují takové míry poskytování sociální služby jako Pečovatelská služba v rámci Organizace, tudíž nepředstavují takovou konkurenční hrozbu, která by v současné chvíli zásadně ovlivnila míru poskytování sociální služby. Je však tento fakt potřeba brát v potaz a přiměřeně na něj v rámci Pečovatelské služby reagovat. Konsenzus pro rok 2016 byl stanoven stejný, neboť se vzhledem k současné dotační politice neplánuje rozšíření poskytovatelů o další sociální službu, spíše je v úvaze rozšíření kapacit stávajících sociálních služeb.

Další z hodnocených oblastí byla hodnocena oblast charakteru konkurence a její postoj k podnikatelské nebo obchodní etice. Tuto oblast je velmi problematické hodnotit, jelikož podléhá čistě subjektivnímu hodnocení ze strany konkrétní organizace, nicméně objektivně lze zhodnotit míru spolupráce v rámci komunitního plánování, kdy se tyto organizace spíše staví ke spolupracující strategii, než ke strategii konkurenčního boje. Nicméně i přes tento fakt je znatelné, že organizace nemají tendenci spolupracovat s Pečovatelskou službou mimo komunitní plánování. Charakter chování jednotlivých organizací lze přirovnat spíše k gentlemanké konkurenci. Konsenzuální hodnoty pro rok 2016 však byly stanoveny o dva body vyšší, než v roce 2015 a to především v souvislosti se zaváděním marketingového plánu, na který budou organizace pravděpodobně reagovat posílením konkurenčního boje.

Míra rozšiřování kapacit Pečovatelské služby je jednou z oblastí, která taktéž podléhala hodnocení. Zde platí pravidlo, že pokud se kapacity rozšiřují ve velkých přírůstcích, pak je rivalita v odvětví vyšší. Co se týče rozšiřování kapacit Pečovatelské služby, máme na mysli rozšiřování především klientských kapacit, které mají zásadní vliv na rivalitu v odvětví. V současné době lze říci, že rozšiřování kapacit probíhá po velmi malých celcích – jednotlivých klientech. Tento trend se do blízké budoucnosti měnit nebude, nicméně v kvantitativní rovině je předpoklad, že díky cíleným plněním jednotlivých marketingových opatření kapacitní rozšíření bude nutné. Konsenzus byl proto pro rok 2016 stanoven o jeden bod vyšší.

Předposlední hodnocenou oblastí je růst odvětví, kde platí, že čím vyšší růst, tím menší rivalita. V současné chvíli na základě demografických statistik, především střední délky života a věkové struktury obyvatelstva města a okolních obcí lze odhadovat, že růst odvětví se bude zvyšovat a potřebnost pečovatelských služeb bude stoupat. Tato skutečnost je zakotvena i ve Střednědobém plánu rozvoje sociálních služeb Kraje. Konsenzus pro rok 2016 byl stanoven o jeden bod nižší právě z důvodu růstu odvětví.

Poslední hodnocenou oblastí byla širší konkurence, kde bylo hodnoceno, jaké formy konkurence jsou uskutečňovány. Konkurence se může soustředit pouze na určitý aspekt, případně může být vedena prostřednictvím více forem. V současné době je konkurence vedena ze strany konkurenčních poskytovatelů především v rámci cenové nabídky, nicméně výrazné jsou i odlišnosti v poskytování fakultativních služeb, které rozšiřují formu konkurence. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 je stanovena o jeden bod vyšší, především v souvislosti se zavedením marketingového plánu, kdy je předpoklad, že organizace budou muset uskutečňovat konkurenci více formami v reakci na realizaci marketingových opatření.

#### **7.2.4 Hrozba substitutů**

Hrozba substitutů byla hodnocena především v následujících oblastech.

- Existence mnoha substitutů na trhu (6, 7)
- Konkurence v odvětví substitutů (2, 2)
- Hrozba substitutů v budoucnu (7, 7)
- Vývoj cen substitutů (3, 3)
- Užité vlastnosti substitutů (5, 6)

V rámci objektivizace Porterovy analýzy byly pro rok 2015 expertní skupinou stanoveny následující konsenzuální hodnoty – 6, 2, 7, 3 a 5. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2015 činí 4,6. Pro rok 2016 byly expertní skupinou stanoveny konsenzuální hodnoty – 7, 2, 7, 3 a 6. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2016 činí 5.

Substituční produkty lze chápat v rovině sociálních služeb, které cílí na stejnou cílovou skupinu, avšak nabízí alternativní produkty, které mohou nahradit obdobným způsobem charakter námi poskytované služby. V současné době lze hovořit v rámci substitučních produktů především o sociálních službách domácí péče, které jsou poskytovány cílové skupině seniorů a jsou poskytovány přímo v jejich domácím prostředí. V rámci současné zákonné úpravy se jedná především o terénní služby osobní asistence, odlehčovací služby, případně o oblast mimo domácí péči, avšak stále péči o seniory, v ambulantních nebo pobytových službách. V této oblasti jde především o domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, centra denních služeb, denní stacionáře a týdenní

stacionáře. V současné době v oblasti působnosti organizace v rámci substitutů působí celkem osm organizací, které poskytují celkem 18 různých registrovaných sociálních služeb. Nejvíce je zastoupen substitut domova pro seniory a substitut odlehčovací služby. V rámci Města je to celkem 9 registrovaných sociálních služeb.

V rámci hodnocených oblastí byla jako oblast s největší konsenzuální hodnotou stanovena hrozba substitutů v budoucnu, kde se hodnotí, jaká je míra pravděpodobnosti započnutí činnosti dalších substitutů v budoucnu. V současné chvíli je hrozba větší podpory substitučních služeb především v domácí péči v rámci oblasti podpory služeb osobní asistence, kdy je deklarace podpory vzniku a údržby těchto služeb v budoucnu zakotvena v komunitním plánu Města. Tuto hrozbu je možné do budoucna redukovat aktivním zasazením Organizace do procesu vzniku takové sociální služby. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 zůstala stejná, neboť nejsou očekávány žádné změny v této oblasti.

Další z hodnocených oblastí je oblast současné existence substitutů na trhu. Zde je hodnoceno především kritérium množství existujících substitutů. V současné chvíli, jak již bylo zmíněno, je substitučních produktů na poměry Města relativně mnoho. Ohrožení substitučními produkty je redukováno především tím, že některé substituční produkty zajišťuje tatáž Organizace, která poskytuje Pečovatelskou službu, nicméně i přes tento fakt zde existuje reálné ohrožení ze strany ostatních poskytovatelů sociálních služeb poskytujících zejména domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem, osobní asistenci a odlehčovací služby. Konsenzus pro rok 2016 je o jeden bod vyšší, vzhledem k možnosti nárůstu počtu substitučních produktů, především vzhledem k deklarované podpoře služeb osobní asistence a dalších substitutů v rámci komunitního plánu Města.

Třetí hodnocenou oblastí jsou užití vlastnosti substitutů, kde je hodnoceno zlepšení či zhoršení užitých vlastností substitutů. V rámci hodnocení užitých vlastností substitutů lze hodnotit pouze rozsah poskytovaných základních činností konkrétních sociálních služeb (které jsou dány zákonem), případně míru řízení kvality sociální služby. V současné chvíli nelze přesně stanovit stav řízení kvality v jednotlivých substitučních sociálních službách, nicméně v rámci vývoje sociálních služeb v následujících letech se dá předpokládat pozitivní vývoj v této oblasti, vzhledem ke kladeným nárokům na poskytovatele ze strany kontrolních orgánů a také vzhledem k možné legislativní změně současného zákona o sociálních službách. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 byla stanovena o 1 bod výše, vzhledem k předpokladu zlepšování užitých vlastností substitutů.

Co se týče vývoje cen substitutů, zde je především hodnocen vývoj cen substitutů, kdy hrozbu substitutů oslabuje zvyšování jejich cen. V rámci tohoto hodnocení byla substitutu přidělena konsenzuální hodnota 3, která značí spíše tendenci zvyšování cen za poskytované služby, nicméně je tento trend stropově omezen zvláštním právním předpisem. Pro rok 2016 byla stanovena stejná konsenzuální hodnota, neboť v této oblasti nejsou předpokládány žádné změny.

Konkurence v odvětví substitutů je nízká. V rámci konkrétní substituční sociální služby je v daném druhu substituční sociální služby sice zastoupeno více poskytovatelů sociálních služeb, nicméně díky zaměření na široké spektrum klientů a zároveň velké poptávky po jejich službách, si vzájemně nekonkurují. Bodové konsenzuální hodnocení je proto 2. Pro rok 2016 nejsou očekávány žádné změny, proto zůstala konsenzuální hodnota stejná.

### **7.2.5 Hrozba vstupu do odvětví**

Hrozba vstupu do odvětví byla hodnocena v následujících oblastech.

- Úspory z rozsahu (3, 2)
- Kapitálová náročnost vstupu do odvětví (1, 1)
- Přístup k distribučním kanálům (6, 7)
- Speciální požadavky vstupu do odvětví (2, 2)
- Přístup k surovinám, energiím, pracovní síle (2, 2)
- Schopnost existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby (8, 8)
- Diferenciace služeb, loajalita zákazníků existujících konkurentů (5, 4)
- Vládní politika (4, 4)
- Vývoj po případném vstupu do odvětví (3, 3)

V rámci objektivizace Porterovy analýzy byly pro rok 2015 expertní skupinou stanoveny následující konsenzuální hodnoty – 3, 1, 6, 2, 2, 8, 5, 4 a 3. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2015 činí 3,7. Pro rok 2016 byly expertní skupinou stanoveny konsenzuální hodnoty – 2, 1, 7, 2, 2, 8, 4, 4 a 3. Aritmetický průměr konsenzuálních hodnot roku 2016 činí 3,6.

V současné době je riziko vstupu nových konkurentů velmi nízké. Je to především z důvodu zákonné regulace tohoto tržního odvětví. Je potřeba splnit velké množství

administrativních úkonů pro zaregistrování nové sociální služby (zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách je stanovuje podrobněji, nicméně pro příklad lze uvést především plán zajištění finančních zdrojů, konkrétní personální zajištění služby, popis realizace sociální služby, místo poskytování sociální služby etc., které je nutné zajistit ještě před samotnou registrací sociální služby). V současné situaci, kdy financování sociálních služeb přechází pod krajskou správu, která má, mimo jiné, na starosti registraci sociálních služeb a tvorbu sítě sociálních služeb, je zakládání nových sociálních služeb velkým rizikem pro neziskové a jiné organizace ve smyslu možného nezařazení do páteřních sítí sociálních služeb a tudíž finanční ne-podpory nově vzniknuvších služeb. Kraj vyvíjí tlak na poskytovatele sociálních služeb tvorbou sítě sociálních služeb, které mají v plánu podpořit. Obratem však dokládá, že v této síti sociálních služeb nebudou veškeré současné sociální služby, a ty, které součástí sítě nejsou, finančně nepodpoří. Organizace, která by se rozhodla poskytovat pečovatelskou službu, by pravděpodobně nebyla finančně zajištěna směrem od kraje, tudíž by při vstupu na trh musela mít dostatečný kapitál na překlenutí období ztráty (pokud by se podařilo naplnit nově vzniknuvší službu takovou klientskou kapacitou, která by generovala zisk). Tyto podmínky v současné chvíli nemohou být atraktivní ani pro NNO, ani pro soukromou sféru, která by se eventuálně rozhodla poskytovat služby sociální péče, které jsou poskytovány za úplatu, z důvodu rizika ztráty a současné vysoké a „zajeté“ konkurence ze strany organizací, které již takové služby poskytují.

Nejsilněji hodnocenou oblastí hrozby vstupu do odvětví byla oblast schopnosti existujících konkurentů snižovat po vstupu nových konkurentů náklady a zlepšovat služby. V této oblasti platí, že pokud je tato schopnost vysoká, hrozba vstupu do odvětví je nízká a naopak. Hodnocením bylo odvozeno, že tato schopnost současných organizací v odvětví je velmi nízká, jelikož ke snížení nákladů poskytovatelé tvrdí, že nemají patřičný manévrovací prostor v jejich rozpočtech. Možností reakce na vstup nové konkurence, tedy mimo finanční stránku věci, zůstává zlepšování služeb. I toto je však velmi problematické, jelikož sociální služby, v rámci plnění standardů kvality sociálních služeb, tento proces provádí průběžně, nehledě na vstup nových konkurentů do odvětví. Konsenzus pro rok 2016 zůstal zachován, neboť není předpoklad změny v této oblasti.

Přístup k distribučním kanálům také ovlivňuje potenciál vstupu nové konkurence do daného odvětví. Platí, že čím omezenější přístup k distribučním kanálům, tím obtížnější je vstup do odvětví. Přístup k těmto distribučním kanálům je v současné chvíli relativně snadný, vzhledem k charakteru nabízených služeb. Zde se jeví jako velmi snadné navázat spolupráci s lékaři, případně dalšími spolupracujícími institucemi či dalšími osobami, za



relativně výhodné ceny, případně zdarma. Na druhou stranu je třeba brát v potaz, že v daném prostředí již dlouhodobě působí některé organizace poskytující sociální služby, které již mohou být zasíťované s některými institucemi, a přístup k těmto kanálům může být obtížnější. Pro rok 2016 byla stanovena konsenzuální hodnota o jeden bod vyšší, zejména díky husté veřejné a zdravotnické infrastrukturní síti, a také vzhledem k rozšiřujícím se možnostem internetové komunikace.

Diferenciace služeb a loajalita zákazníků existujících konkurentů je další z oblastí. Zde platí, že pokud služby hlavních konkurentů jsou vysoce diferencované a jejich klienti jsou jim loajální, pak je vstup do odvětví těžší. Jak již bylo zmíněno, tak v rámci analyzovaného odvětví se diferenciace služeb uskutečňuje pouze pomocí nabídky fakultativních činností, které mohou být nástrojem diferenciace jednotlivých služeb, jelikož základní nabídka poskytovaných činností je zákonem stanovená a neměnná. Co se týče loajality zákazníků, tak je třeba brát v potaz velmi individuální rozdíly v každém jednotlivém zákazníkovi, nicméně z charakteru cílové skupiny je klient spíše loajální, jelikož vzhledem k věku je pro něj změna poskytovatele sociálních služeb velmi výrazným zásahem do života. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 byla stanovena o jeden bod nižší, vzhledem k předpokládanému nárůstu diferenciace služeb.

Vládní politika může nebo nemusí být nakloněna vstupu do odvětví. V současné chvíli lze spíše tvrdit, že vliv vládní politiky na toto odvětví je spíše zákonodárný a také určuje celkové množství finančních prostředků na provoz sociálních služeb. Hlavním realizátorem politik vůči sociálním službám je především kraj, který zprostředkovává přístup ke státním financím. Tento přístup zprostředkovává skrze vlastní politiku. Krajská politika je vstupu novým subjektům do odvětví sociálních služeb nakloněna v rámci formálního vstupu, nicméně však takové subjekty nepodporuje a deklaruje jejich nepodporu, vzhledem k nedostatku finančních prostředků pro sociální služby. Konsenzuální hodnocení odráží spíše negativní vnímání krajské politiky vůči vstupu nových konkurentů, nicméně formálním splněním zákonných požadavků lze na tento trh vstoupit. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 zůstala stejná, neboť nejsou v tomto ohledu očekávány další změny.

Vývoj po případném vstupu do odvětví je především hodnocen ve smyslu nákladů odchodu z odvětví a složitosti odchodu z odvětví. Pokud je snadnější a méně nákladné z odvětví odejít, je hrozba vstupu nové konkurence vyšší. Zde lze zmínit obdobné hodnocení, které bylo zmíněno v rámci hodnocení rivality stávající konkurence. Konsenzuální hodnocení pro rok 2016 zůstalo beze změny.

Další hodnocenou oblastí byly úspory z rozsahu. Zde platí, že pokud redukce nákladů na poskytnutí služby z rozšíření aktivit je velká, pak existuje menší hrozba vstupů do odvětví. Úspory z rozsahu odrazují nové účastníky v odvětví tím, že je nutí, aby buď vstoupili na trh s velkým rozsahem poskytování produktu a riskovali silnou reakci ze strany stávajících firem, anebo s malým rozsahem produkce, a pocítili tak cenové, případně jiné znevýhodnění, což je pro ně stejně nežádoucí. Pokud vezmeme v potaz, že Organizace je největším poskytovatelem sociálních služeb ve Městě, lze říci, že objem finančních prostředků, kterým organizace disponuje, může zajistit jak rozšíření kapacit, tak případně příznivější cenovou nabídku sociální služby. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 je stanovena o jeden bod méně, z důvodů plnění marketingových opatření, která zajistí růst a potřebnost rozšíření kapacity Pečovatelské služby.

Potřeba vlastnit při vstupu speciální know how, technologie, patenty či licence byla taktéž podrobněji popisována v předchozích kapitolách, nicméně velká administrativní a metodická náročnost vstupu a udržení takové služby vyžaduje specifickou odbornost v rámci každé konkrétní cílové skupiny. Pro rok 2016 byla konsenzuální hodnota zachována, jelikož se v této oblasti nepředpokládá žádná zásadní změna.

Předposlední hodnocenou oblastí je přístup k surovinám, energiím a pracovní síle. Prvními dvěma nemá smysl se moc zabývat, jelikož přístup k nim je velmi snadný. Mnohem důležitějším faktorem je v této chvíli přístup k pracovní síle. I ten je však velmi odlišný. Záleží, po jaké pracovní síle je v dané chvíli poptávka. Pokud chci založit sociální službu, potřebuji zaměstnat sociálního pracovníka, který službu zaštití po odborné stránce v rámci poskytování služby. Sociálních pracovníků je, dle hodnocení, velmi málo a je velký problém získat sociálního pracovníka mimo období státních závěrečných zkoušek na vysokých, či vyšších odborných školách. Tento stav se, dle předpokladu měnit nebude, proto pro rok 2016 byla konsenzuální hodnota ponechána stejná.

Poslední hodnocenou oblastí byla oblast kapitálové náročnosti vstupu do odvětví. Platí, že pokud je kapitálová náročnost vstupu do odvětví velká, pak je menší hrozba vstupů nové konkurence. V rámci vstupu do odvětví je jistě důležité, jakou sociální službu se rozhodne případný nový konkurent poskytovat, jelikož každá ze služeb má svá specifika v zajištění materiálně technického a personálního zázemí. Nicméně pro zajištění vstupu do odvětví je kapitálová náročnost vysoká, a to především z důvodu nutnosti poskytování sociální služby ve vyhovujících prostorách a to jak z hygienického, tak požárního a bezpečnostního hlediska. Dále je do takové služby potřeba zakoupit materiálně technické vybavení, automobily, kancelářské potřeby, zajistit základní služby potřebné pro reklamní

činnost, supervizi, a další aktivity související s chodem organizace. Konsenzuální hodnota pro rok 2016 se snížila, jelikož kapitálová náročnost v příštích letech se dá předpokládat vyšší, než v současné chvíli.

## 7.3 SWOT analýzy

SWOT analýza organizace je výsledkem aktualizace již provedené SWOT analýzy v roce 2012. Na SWOT analýze pracovala expertní skupina složená z vybraných pracovníků organizace.

### 7.3.1 SWOT analýza Pečovatelské služby

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Poskytování péče klientům dle deklarované nabídky úkonů (8,25)</li><li>2. – 3. Výměna informací uvnitř služby (7,75)</li><li>2. – 3. Stabilní tým poskytovatelů přímé práce (7,75)</li><li>4. Dlouhodobé poskytování služby a známost sociální služby ve městě (7,5)</li><li>5. Dlouhodobé udržení soběstačnosti klientů (6,5)</li><li>6. Zkušenosti pracovníků a organizace při poskytování PS (6,25)</li><li>7. Zastupitelnost týmu (6)</li><li>8. – 9. Komunikace s klientem při poskytování přímé sociální péče (5,75)</li><li>8. – 9. Aktivní participace na komunitním plánování (5,75)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Finanční zajištění sociální služby – markantní snížení finanční podpory ze strany veřejných subjektů krajské správy (9,25)</li><li>2. Nestálost v personálním obsazení vedoucí služby (8,25)</li><li>3. Komunikace s vedením organizace (7,25)</li><li>4. Dlouhodobá nepřítomnost zaměstnanců z důvodu nemoci (6,5)</li><li>5. Nejistota zaměstnanců v pracovně právním vztahu (6,25)</li><li>6. Nedostatek času na individuální pohovory a individuální plánování s klienty sociální služby (5,25)</li><li>7. Absence motivace pracovníků docházet na supervizi (5)</li><li>8. Nízká flexibilita v reakci na akutní změny o víkendovém poskytování PS (4,5)</li><li>9. Dostupnost automobilu (4,25)</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>1. Lepší propagace služeb (6,75)</li><li>2. Rozšíření finanční podpory ze strany dalších subjektů (6,5)</li><li>3. - 4. Rozvoj Spolupráce s lékaři (5,75)</li><li>3. - 4. Spolupráce s lokálními a regionálními médii (5,75)</li><li>5. Rozvoj spolupráce s dobrovolníky (4,5)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>1. Klesající počet klientů (9,25)</li><li>2. Klesající dotační podpora (8,25)</li><li>3. Levnější a lépe vybavená konkurence (8)</li><li>4. Převýšení poptávky po službě stávajícími klienty vzhledem k personální kapacitě sociální služby (6,75)</li></ul>

Zdroj: vlastní práce autora

### 7.3.2 SWOT analýza Organizace

#### Silné stránky

- 1. Rozmanitost služeb s možností vzájemné návaznosti (7,5)**
- 2. Zajištění vzdělávání zaměstnanců (7,25)**
- 3. Dobré vztahy s městským úřadem (6,75)**
4. -5. Široký rozsah služeb dle oblasti působnosti (6,5)
4. -5. Postavení na trhu sociálních služeb – největší poskytovatel ve Městě (6,5)
6. Organizace vnímána jako tradiční poskytovatel (6,25)
7. Velikost Organizace – součást organizace s celorepublikovou působností (5,75)

#### Slabé stránky

- 1. vysoká fluktuace zaměstnanců (8,75)**
- 2. Nestabilní dodavatelé (8)**
- 3. Malá kontrola a důslednost při řízení pracovního výkonu zaměstnanců (7,5)**
4. -5. komunikace a přenos informací - směrem od zaměstnanců k vedení i naopak, mezi kolegy ve větších týmech (7,25)
4. -5. Personální politika organizace (7,25)
6. -7. časté změny pracovních postupů v organizaci (6,5)
6. -7. Nadmíra byrokracie ve službách (6,5)
8. nerovnoměrné rozložení lidských zdrojů (6)
9. Fundraising (5,5)
10. neznalost organizace zaměstnanci a následná zkreslená prezentace navenek (5)
11. nezájem zaměstnanců o vzdělávání a supervizi a pasivní přístup (4,75)
12. -13. Nízká loajalita zaměstnanců s organizací (4,25)
12. -13. Chybí ucelený systém zaškolování nových pracovníků (4,25)

#### Příležitosti

- 1. Rozšíření služeb - poptávka po rozšíření je zakotvena v komunitním plánu (6,25)**
- 2. -3. Více propagačních činností a prezentace organizace navenek (6)**
- 2. -3. Rozvoj dobrovolnictví (6)**
4. -5. Získávání zpětné vazby a pohled na služby z venku (5,5)
4. -5. Rozvoj spolupráce s dalšími organizacemi, které by portfoliem služeb navazovaly na služby organizace (5,5)
6. Práce s lidskými zdroji - systém osobního rozvoje zaměstnanců, navázání osobních kontaktů a užší spolupráce mezi zaměstnanci středisek (4,75)
7. práce s praktikanty a brigádníky (3,25)

#### Hrozby

- 1. Zpoždění výplat schválených dotací (9,5)**
- 2. -3. Klesající dotační podpora (7,25)**
- 2. -3. Klesající počet klientů (7,25)**
4. Změna v systému financování sociálních služeb (6,5)
5. Konkurence, vznik nových konkurujících služeb (6)
6. -7. Zvýšení fluktuace zaměstnanců (5,25)
6. -7. Politická situace (5,25)
8. Církevní restituce (4,5)

Zdroj: vlastní práce autora

## 8. Marketingové cíle a strategie jejich dosažení

V návaznosti na předchozí zjištění byly expertním týmem stanoveny následující marketingové cíle a opatření, která povedou k jejich naplnění, kteréžto odpovídají strategiím, jakými Organizace svých cílů dosáhne. Jednotlivé strategie, na kterých se expertní skupina složená jak z managementu Organizace, tak z provozních pracovníků Pečovatelské služby, dohodli, jsou vyznačeny u konkrétních cílů, jelikož každý cíl, díky své povaze, odpovídá určitému strategickému zaměření.

Pro Cíl A byla zvolena strategie ST – Strength – Threats. Silnými stránkami Organizace reaguje na hrozby.

Pro Cíl B byla zvolena strategie SO – Strength – Opportunities. Silnými stránkami Organizace reaguje na příležitosti.

Pro Cíl C byla zvolena strategie SW – Strength - Weakness . Silnými stránkami se Organizace snaží minimalizovat slabé.

Pro Cíl D byla zvolena strategie WO – Weakness – Opportunities. Příležitostmi organizace minimalizuje své slabé stránky.

<b><u>Cíl A</u></b>  Zvolená strategie: <b>ST</b>	<i>Udržet minimálně 80% současného počtu klientů sociální služby</i>	
	Opatření A. 1	Diagnostika sociální služby
	Opatření A. 2	Diagnostika organizačních procesů
	Opatření A. 3	Implementace výstupů diagnostických zpráv
	Opatření A. 4	Tržní a konkurenční analýza
	Opatření A. 5	Rozšíření nabídky služby o Event management
<b><u>Cíl B</u></b>  Zvolená strategie: <b>SO</b>	<i>Získat 20 nových klientů</i>	
	Opatření B. 1	Spolupráce s institucemi
	Opatření B. 2	Aktivní terénní depistáž
	Opatření B. 3	Propagace produktů
	Opatření B. 4	Příznivá cenová politika
	Opatření B. 5	Informovanost o sociální službě

	Opatření B. 6	Zkvalitnění procesu jednání se zájemcem o službu
<b><u>Cíl C</u></b>  Zvolená strategie: <b>SW</b>	<b><i>Zajistit 75% dodávek služeb a materiálu od stabilních smluvních dodavatelů služeb a materiálu</i></b>	
	Opatření C. 1	Analýza potřeb organizace směrem k externím dodavatelům
	Opatření C. 2	Analýza nabídek dodavatelů
	Opatření C. 3	Analýza finančních možností organizace
	Opatření C. 4	Vyjednávání obchodních nabídek a podmínek
	Opatření C. 5	Spolupráce se smluvními dodavateli
<b><u>Cíl D</u></b>  Zvolená strategie: <b>WO</b>	<b><i>Zajištění 10% spolufinancování sociální služby z prostředků dobrovolnické práce.</i></b>	
	Opatření D. 1	Monitoring dobrovolnických center
	Opatření D. 2	Vlastní dobrovolnická náborová kampaň
	Opatření D. 3	Shromažďování dobrovolníků a uvedení do poskytování služby
	Opatření D. 4	Koordinace
	Opatření D. 5	Vyhodnocení efektivity a ocenění spolupráce

## 9. Marketingový plán Pečovatelské služby pro roky 2015 - 2016

V následující kapitole budou podrobně popsány jednotlivé cíle a opatření, které povedou k naplnění jednotlivých marketingových cílů Pečovatelské služby pro roky 2015 – 2016. Pro účely marketingového plánu byly použity následující zkratky:

SZO – statutární zástupce organizace

VP – vedoucí pracovník

SP – sociální pracovník

P – pečovatel/ka

E – ekonom

ED – externí diagnostik

### Cíl A – Udržet 80% současných klientů

<b>Opatření A. 1</b>	<b>A. 1 Diagnostika sociální služby</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Zahrnuje zjištění příčiny klesajícího trendu počtu klientů. Je potřeba zjistit, kde v sociální službě je příčina, kvůli které klienti přestávají sociální službu využívat a zmapovat přibližné možnosti a oblasti, jak sociální službu zkvalitnit.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	ED, SZO, VP, SP, P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oslovení a výběr externího diagnostika / SZO + VP</li> <li>2. Schůzka s externím diagnostikem, domluvení spolupráce na diagnostice /SZO, VP</li> <li>3. Zajištění provozních podmínek pro diagnostiku sociální služby /VP, SP, P</li> <li>4. Provedení diagnostiky sociální služby/ ED, VP, SP, P</li> <li>5. Závěrečné hodnocení diagnostiky/ ED, VP, SZO</li> <li>6. Společný workshop se zaměstnanci zaměřený na výstupy diagnostiky organizace /SZO, VP, SP, P</li> </ol>
<b>Termín plnění</b>	08/2015 – 09/2015
<b>Časová náročnost</b>	<p>SZO: 10 hodin</p> <p>ED: 75 hodin</p> <p>VP: 80 hodin</p> <p>SP: 70 hodin</p>



	P: 70 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzdy zaměstnanců (29.030,- Kč) Úhrada za služby diagnostika (20.000,- Kč) Celkové náklady opatření – <b>49.030,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Včasné vyhotovení diagnostické zprávy

<b>Opatření A. 2</b>	<b>A. 2 Diagnostika organizačních procesů</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Zahrnuje zjištění příčiny klesajícího trendu počtu klientů. Je potřeba zjistit, jestli v organizačních procesech je příčina, kvůli které klienti přestávají sociální službu využívat a zmapovat přibližné možnosti a oblasti, jak organizační procesy zkvalitnit.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, ED, VP
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Oslovení a výběr externího diagnostika / SZO + VP 2. Schůzka s externím diagnostikem, domluvení spolupráce na diagnostice /ED, SZO, VP 3. Zajištění provozních podmínek pro diagnostiku sociální služby /SZO, VP 4. Provedení diagnostiky sociální služby/ ED, SZO, VP 5. Závěrečné hodnocení diagnostiky a diagnostické zprávy/ ED, VP, SZO
<b>Termín plnění</b>	08/2015 – 09/2015
<b>Časová náročnost</b>	ED: 75 hodin SZO: 80 hodin VP: 80 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzdy zaměstnanců ( 25.600,- Kč) Úhrada za služby externího diagnostika (20.000,- Kč) Náklady opatření – <b>45.600,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Včasné vyhotovení diagnostické zprávy

<b>Opatření A. 3</b>	<b>A. 3 Implementace výstupů diagnostických zpráv</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Na základě diagnostických zpráv, zejména části

	s doporučeními navrhnout odpovídající opatření reagující na výstupy diagnostiky. Tato opatření je potřeba naplánovat, zavést a soustavně kontrolovat jejich dodržování.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, VP
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Analýza výstupů diagnostické zprávy/ SZO, VP 2. Určení manažerských opatření/ SZO 3. Seznámení zaměstnanců s přijatými opatřeními/ VP 4. Revize a aktualizace metodických dokumentů/ SZO, VP 5. Workshop se zaměstnanci ohledně aktualizace metodických dokumentů a jejich praktické aplikace/ SZO, VP 6. Pravidelná kontrola/ VP
<b>Termín plnění</b>	10/2015 – 04/2016
<b>Časová náročnost</b>	SZO: 50 hodin VP: 80 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (20.200,- Kč) Náklady opatření – <b>20.200,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Počet aktualizovaných metodických dokumentů Počet provedených kontrol nezjišťujících závažný nesoulad mezi praxí a metodikou

<b>Opatření A. 4</b>	<b>A. 4 Tržní a konkurenční analýza</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci tohoto opatření budou sledovány konkurenční a substituční služby, které poskytují podobné spektrum činností a mohou svou nabídkou konkurovat Pečovatelské službě. Dále také bude sledován vývoj trhu – především demografická data a vývoj na trhu poskytovatelů sociálních služeb. Je také realizována analýza konkurence a její nabídky. Na základě toho sociální služba může pružně reagovat na změny v nastavení konkurenčních poskytovatelů.

<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP + SZO
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	<p>1. Stanovení konkrétních sledovaných dat u konkurence a trhu (kvalitativní i kvantitativní), účelu analýzy/ VP</p> <p>2. Shromáždění sekundárních a případně primárních dat/ VP</p> <p>3. Vyhodnocování dat/ VP</p> <p>4. Analýza dat/ VP</p> <p>5. Pravidelná konzultace zjištěných výsledků se SZO/ VP+SZO</p> <p>5. Pružné reagování na změny v konkurenčním prostředí/ VP</p>
<b>Termín plnění</b>	06/2015-12/2016
<b>Časová náročnost</b>	<p>SZO: 50 hodin</p> <p>VP: 210 hodin</p>
<b>Náklady opatření</b>	<p>Mzda zaměstnanců (38.400,-)</p> <p>Kancelářské potřeby (1000,- Kč)</p> <p>Služby (400,- Kč)</p> <p>Náklady opatření: <b>39.800,- Kč</b></p>
<b>Způsob měření výsledků</b>	<p>Indikátor:</p> <p>Časová prodleva reakce na změnu v konkurenčním prostředí</p>

<b>Opatření A. 5</b>	<b>A. 5 Rozšíření nabídky služby o Event management</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	<p>Díky tomuto opatření vznikne (ve spolupráci se spolupracujícími organizacemi, které vzniknou v rámci opatření B. 1) mnoho aktivit, které rozšíří, případně doplní základní nabídku služeb o další fakultativní činnosti. V rámci těchto činností bude možné seniorům nabídnout např. účast na přednáškách, besedách, kulturních a společenských akcích, pořádané spolupracujícími organizacemi, případně organizací jako takovou.</p>
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SP, P

<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setkání se zástupci spolupracujících organizací /SP</li> <li>2. Plán akcí /SP</li> <li>3. Realizace a medializace jednotlivých akcí /SP, P</li> <li>4. Vyhodnocování akcí SP</li> </ol>
<b>Termín plnění</b>	10/2015 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	SP: 150 hodin P: 120 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (31.320,- Kč) Náklady na zajištění služeb - občerstvení na jednotlivé akce (15.000,- Kč) Náklady na zajištění prostor pro realizace aktivit (15.000, Kč) Náklady opatření – <b>61.320,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Počet akcí Počet akcí spolupořádaných se spolupracujícími organizacemi Počet účastníků akcí Počet zapojených dobrovolníků

## **Cíl B – Získat 20 nových klientů**

<b>Opatření B. 1</b>	<b><i>B. 1 Spolupráce s institucemi</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Zahrnuje především spolupráci s konkrétními zařízeními ve smyslu získávání potenciálních zájemců o službu, kteří mají potřebu směřem k pečovatelské službě. Jde o navázání kontaktu především s Městskou nemocnicí, s odbornými zdravotnickými a lékařskými ambulancemi, městským úřadem, lékárnami aj.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP, SZO
<b>Jednotlivé kroky vedoucí</b>	1. Sestavení seznamu potenciálních spolupracujících

<b>k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	organizací /VP + SP 2. Oslovení jednotlivých organizací s nabídkou spolupráce za účelem doplnění a navázání služeb na stávající péči/ VP+SZO 3. Individuální setkávání s jednotlivými zástupci organizací za účelem nastavení cílů spolupráce a formy spolupráce. /VP + SZO
<b>Termín plnění</b>	06/2015 – 08/2015
<b>Časová náročnost</b>	VP: 50 hodin SZO: 50 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (15,950,- Kč) Kancelářské potřeby (700,-Kč) Doprava (1000,- Kč) Celkem opatření: <b>17.950,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet spolupracujících organizací Počet zájemců, kteří byli osloveni v rámci spolupráce se SO.

<b>Opatření B. 2</b>	<b>B. 2 Aktivní terénní depistáž</b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Jde o aktivní vyhledávání potenciálních zájemců o využití sociální služby. Sociální pracovník nebo pečovatelka pomocí rozhovorů a dalších vyhledávacích nástrojů sociální práce zjišťuje data o případných potenciálních zájemcích o využití sociální služby a vytváří podmínky pro oslovení potenciálního zájemce o sociální službu přímo v terénu.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SP, P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Vytvoření metodické směrnice pro depistáž / SP 2. Zjišťování potřebnosti sociální služby v jednotlivých obcích ORP pomocí spolupráce s obecním úřadem /SP 3. Ověřování informací o potřebnosti služby pro konkrétní klienty/ P

	4. Oslovení potenciálního zájemce o sociální službu /SP
<b>Termín plnění</b>	06/2015 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	P: 200 hodin SP: 300 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (58,600,-Kč) Zajištění dopravy (15.000,- Kč) Kancelářské potřeby (3000,-Kč) Celkem opatření: <b>76.600,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet oslovených zájemců prostřednictvím depistáží.

<b>Opatření B. 3</b>	<b><i>B. 3 Propagace produktů</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Propagace produktů pečovatelské služby se uskutečňuje prostřednictvím mnoha forem: papírové letáky distribuované ve spolupracujících institucích, elektronické propagační materiály na webových stránkách organizace, elektronické odkazy na webových stránkách spolupracujících institucí, místní tisk, aktivní pozitivní komunikace pečovatelské služby jejími zaměstnanci.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP, SP, P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Vytipování propagačních cest (Elektronické/ analogové; mediální/ vlastní propagace/ skrze spolupracující instituce) / VP 2. Zjištění všeobecných podmínek pro propagaci v rámci jednotlivých propagačních cest /VP 3. Vytvoření propagačních materiálů a jejich umístění v rámci jednotlivých propagačních kanálů/ SP + P 4. Vytvoření vnitřní směrnice pro propagaci služby jednotlivými zaměstnanci/ VP
<b>Termín plnění</b>	06/2015 – 10/2015
<b>Časová náročnost</b>	VP: 58 hodin SP: 40 hodin

	P: 10 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (14,250,- Kč) Zajištění propagačních kanálů (pronájem webu, reklamní plochy, tisk - 25,000,- Kč) Celkem opatření: <b>39.250,- Kč.</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet propagačních cest Počet zájemců o službu, kteří se dozvěděli o sociální službě pomocí propagačních cest

<b>Opatření B. 4</b>	<b><i>B. 4 Příznivá cenová politika</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Nastavení cenové politiky lehce pod úroveň konkurenčních poskytovatelů takovým způsobem, aby byla zachována stabilita finančních zdrojů sociální služby, příp. organizace.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP, SZO, E
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Zjištění současné cenové nabídky v oboru poskytování u jednotlivých poskytovatelů / VP + SZO 2. Stanovení příznivější ceny /SZO + VP + E 3. Ekonomická analýza dopadů úpravy ceny na poskytování sociální služby / E 4. Úprava ceníku / SZO + VP
<b>Termín plnění</b>	06/2015 – 07/2015
<b>Časová náročnost</b>	VP: 30 hodin SZO: 30 hodin E: 10 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (11,170,- Kč) Celkem opatření <b>11.170,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Tržba sociální služby Struktura a počet účtovaných úkonů pečovatelské služby

<b>Opatření B. 5</b>	<b><i>B. 5 Informovanost o sociální službě</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Aktivní informování a zveřejňování výstupů poskytování

	sociální služby – výroční zprávy, čtvrtletní statistická data, nastavení komunikačního mixu s veřejností, účast na akcích prezentačního charakteru, návaznost na propagaci sociální služby a spolupráci se SO,
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP, SP
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Navázání na propagační cesty a na spolupráci se SO. /VP 2. Tvorba informací určených k uveřejnění – statistická data, výstupy projektů, výroční zprávy etc. / VP+ SP 3. Aktivní vyhledávání a účast na prezentačních akcích (dny poskytovatelů sociálních služeb, den otevřených dveří atd.) 4. Tvorba tematických informačně- zájmových aktivit pro klienty a veřejnost. /VP + SP
<b>Termín plnění</b>	10/2015 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	VP: 185 hodin SP: 170 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (47,660,- Kč) Doprava (4,000,- Kč) Pronájem prostor pro události (10,000,- Kč) Celkem opatření: <b>61.660,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet zájemců o službu Počet individuálních dárců Počet SO

<b>Opatření B. 6</b>	<b><i>B. 6 Zkvalitnění procesu jednání se zájemcem o službu</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci procesu jednání se zájemcem o službu tento proces zkvalitnit takovým způsobem, který po provedeném sociálním šetření vede k uzavření smlouvy o poskytování sociální služby (za předpokladu splnění podmínek nutných pro využití takové sociální služby), na základě které je klientovi poskytována kvalitní sociální péče.
<b>Kdo se podílí na realizaci</b>	VP, SP



<b>opatření</b>	
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zjištění aktuálního stavu metodické úpravy procesu jednání se zájemcem o službu /VP</li> <li>2. Zjištění souladu mezi metodickým zpracováním jednání se zájemcem o službu a reálnou praxí sociálních pracovníků. /VP + SP</li> <li>3. Reflexe procesu jednání se zájemcem o službu /SP + VP</li> <li>4. Navržení vhodných metodických opatření vedoucích k naplnění podstaty opatření B. 6. /VP + SP</li> <li>5. Implementace předchozích zjištění do metodických směrnic a aplikace do praxe /VP + SP</li> </ol>
<b>Termín plnění</b>	06/2015 – 10/2015
<b>Časová náročnost</b>	VP: 56 hodin SP: 52 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda pracovníků (14,496,- Kč) Celkem opatření: <b>14.496,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet nově uzavřených smluvních vztahů se zájemci o poskytnutí služby.

**Cíl C – Zajistit 75% dodávek služeb a materiálu od stabilních smluvních dodavatelů služeb a materiálu**

<b>Opatření C. 1</b>	<i>C. 1 Analýza potřeb organizace směrem k externím dodavatelům</i>
<b>Bližší popis opatření</b>	Aby mohla organizace zajistit stabilní dodavatele služeb a dodavatele materiálu, je potřeba určit, jaké potřeby směrem k těmto dodavatelům organizace má. Souběžně s tímto je potřeba zjistit, v jakém stavu probíhají dodávky služeb a materiálu v současné době a provést inventarizaci majetku. Na základě těchto zjištění, lze určit, v jaké konkrétní podobě bude mít organizace potřeby vůči dodavatelům.
<b>Kdo se podílí na realizaci</b>	E

<b>opatření</b>	
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Analýza nákladů/ E 2. Analýza stávajících dodavatelů/ E 3. Inventarizace majetku/ E 4. Zpracování analýzy potřeb vůči dodavatelům/ E
<b>Termín plnění</b>	07/2015
<b>Časová náročnost</b>	E: 70 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnance (10.990,- Kč) Náklady opatření: - <b>10.990,-Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Inventární soupis Přehled dodavatelů Analýza potřeb organizace

<b>Opatření C. 2</b>	<b><i>C. 2 Analýza nabídek dodavatelů</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci opatření C. 2 budou na základě analýzy potřeb organizace směrem k dodavatelům oslovení jednotliví potenciální dodavatelé, kteří budou iniciováni k vytvoření nabídky pro organizaci. V rámci tohoto opatření se nabídky shromáždí a analyzuje se jejich dlouhodobý dopad na strukturu a výši nákladů organizace. Výběr vhodného dodavatele se bude řídit zejména kritériem „cena“ a také kritériem „kvalita“ a „místní dostupnost“
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	E, SZO
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Oslovení co největšího počtu místních a jiných dodavatelů /SZO 2. Stanovení kritérií výběru/ SZO 2. Nabídkové řízení – výběr nejvhodnějších dodavatelů dle stanovených kritérií/ E
<b>Termín plnění</b>	08/2015 – 09/2015
<b>Časová náročnost</b>	SZO: 20 hodin

	E: 15 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (5.955,- Kč) Služby (300,- Kč) Náklady opatření – <b>6.255,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Počet oslovených dodavatelů Počet nabídek dodavatelů

<b>Opatření C. 3</b>	<b><i>C. 3 Analýza finančních možností organizace</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci tohoto opatření je potřeba zjistit, jaké má v aktuální chvíli organizace finanční možnosti pro uspokojení případné potřeby dodávky materiálu či služeb. Dále je také potřeba zjistit, jaké by mělo následky případné odstupování od již stávajících nevýhodných smluv s dodavateli a zohlednit plánované budoucí výnosy z činnosti jiných služeb či z vedlejší hospodářské činnosti organizace.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	E
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Výsledovka nákladového střediska služby k datu tvorby výsledovky/ E 2. Revize smluv se současnými dodavateli/ E 3. Mapování hospodářské činnosti organizace a výsledovek ostatních nákladových středisek/ E
<b>Termín plnění</b>	09/2015
<b>Časová náročnost</b>	E: 40 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnance (6.280,- Kč) Náklady opatření – <b>6.280,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Výsledovky Revidované smlouvy

<b>Opatření C. 4</b>	<b><i>C. 4 Vyjednávání obchodních nabídek a podmínek</i></b>
----------------------	--

<b>Bližší popis opatření</b>	Na základě výběru nevhodnějšího dodavatele z hlediska předem stanovených kritérií, zejména na základě finančních možností organizace, potřeb organizace a dodavatelských nabídek, vyvolat obchodní jednání za účelem stanovení specifických obchodních podmínek ve smluvním vztahu s organizací. Před tímto jednáním je potřeba si stanovit tři nabídky - ideální nabídku, otevírací nabídku a poslední akceptovatelnou nabídku.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, E
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Výběr vytipovaných dodavatelů/ E 2. Oslovení dodavatelů a domluvení jednání/ E 3. Obchodní jednání/ SZO + E 4. Smluvní ujednání vztahu/ SZO + E
<b>Termín plnění</b>	10/2015 – 12/2015
<b>Časová náročnost</b>	SZO: 20 hodin E: 35 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (9.095,- Kč) Občerstvení (1.500,- Kč) Náklady opatření – <b>10.595,-Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Počet obchodních jednání Počet uzavřených smluvních vztahů

<b>Opatření C. 5</b>	<b><i>C. 5 Spolupráce se smluvními dodavateli</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci spolupráce se smluvními dodavateli je prioritou vyvíjet aktivní spolupráci ze strany organizace ve smyslu včasného a řádného placení dodávek, průběžné informování o činnosti organizace, nabídky na účast na klíčových a jiných událostech organizace (služby), nabízet případné prezentace dodavatelů na různých propagačních místech organizace.

<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, VP, E
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Platby dodávek/ E 2. Informovanost o dění v organizaci/ VP 3. Nabídka prezentace dodavatelů prostřednictvím organizace/ SZO + VP 4. Aktualizace smluvních podmínek na základě spolupráce/ SZO + E
<b>Termín plnění</b>	01/2016 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	E: 40 hodin SZO: 8 hodin VP: 60 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzdy zaměstnanců (16.120,- Kč) Náklady prezentace dodavatelů (3.000,- Kč) Náklady opatření – <b>19.120,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátory: Počet prezentovaných dodavatelů Počet aktualizací smluvních podmínek na základě spolupráce

**Cíl D - Zajištění 10% spolufinancování sociální služby z prostředků dobrovolnické práce.**

<b>Opatření D. 1</b>	<b><i>D. 1 Monitoring dobrovolnických center</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Pokud organizace chce disponovat dobrovolnickou základnou, musí zmapovat situaci s dobrovolníky, kteří jsou v blízkém dosahu její působnosti. Jednou z cest, jakým způsobem lze získat dobrovolníky, jsou dobrovolnická centra, která jsou zakládána většinou jako samostatné právnické osoby, či jako přidružená centra některých neziskových organizací. V rámci tohoto opatření je důležité zmapovat situaci na trhu s dobrovolníky v rámci

	dobrovolnických center a to především jejich počet a jejich možnosti spolupráce s Pečovatelskou službou.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SP
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Mapování dobrovolnických center/ SP 2. Oslovení dobrovolnických center/ SP 3. Schůzka se zástupci dobrovolnických center/ SP 4. Tipáž dobrovolníků/ SP 5. Kontaktování tipovaných dobrovolníků/ SP
<b>Termín plnění</b>	11/2015
<b>Časová náročnost</b>	SP: 30 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnance (3840,- Kč) Občerstvení (500,- Kč) Služby (200,- Kč) Náklady opatření – <b>4.540,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	<b>Indikátory:</b> Počet jednání s dobrovolnickými centry Počet oslovených dobrovolníků

<b>Opatření D. 2</b>	<b><i>D. 2 Vlastní dobrovolnická náborová kampaň</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	V rámci naplnění cíle 10% spolufinancování dobrovolnickou prací je nutné nespoléhat pouze na práci dobrovolnických center, ale zajistit možnost dobrovolnické práce přímo ve vlastní režii. V rámci tohoto opatření je nutné zjistit legislativní podmínky pro výkon dobrovolnictví, učinit příslušná opatření související s výkonem dobrovolnictví, především zajištění pojištění pro dobrovolníky, registraci organizace v registru Ministerstva vnitra a také zajistit samotnou vlastní dobrovolnickou víceúrovňovou kampaň – především na lokální úrovni (regionální tisk a televize, vlastní facebookový profil, místní rozhlas, spolupracující organizace, dodavatelé, místní podnikatelé), postupně však i na regionální úrovni. Vlastní náborová kampaň bude probíhat po tři měsíce, od

	<p>prosince do února. V lokálním tisku bude připravena inzerce formátu A5 a článek formátu A5 o práci sociální služby, případně organizace, který je po Městě distribuován zdarma. V regionální televizi bude vyhotovena reportáž o některé z akcí, které organizace pořádá při výkonu opatření A. 5. Místním dodavatelům a podnikatelům bude nabídnuta spolupráce a zapojení se v této kampani, jakožto i do dobrovolnické práce jako takové.</p>
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, VP, SP, P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Legislativní analýza zavedení dobrovolnictví/ VP</li> <li>2. Provedení zákonných požadavků pro zajištění výkonu dobrovolnictví/ SZO</li> <li>3. Zajištění personálních zdrojů pro náborovou kampaň/ SZO</li> <li>3. Zapojení lokálních médií do náborové kampaně/ SP</li> <li>4. internetová e-kampaň/ SP</li> <li>5. Zapojení spolupracujících organizací do náborové kampaně/ SP</li> <li>6. Oslovení dodavatelů a podnikatelů k účasti v náborové kampani/ SZO</li> <li>7. Žádost o záštitu dobrovolnické kampaně Městem/ SZO</li> <li>8. Provedení náborové kampaně/ SZO + SP + P</li> </ol>
<b>Termín plnění</b>	12/2015 – 02/2016
<b>Časová náročnost</b>	<p>SZO: 70 hodin  VP: 20 hodin  SP: 80 hodin  P: 20 hodin</p>
<b>Náklady opatření</b>	<p>Mzda zaměstnanců (27.660,- Kč)  Služby (3.000,- Kč)  Propagační materiály (8.000,- Kč)  Náklady opatření – <b>38. 660,- Kč</b></p>
<b>Způsob měření výsledků</b>	<p>Indikátory:  Počet získaných dobrovolníků</p>

	Počet otisknutých inzercí Počet zapojených externích subjektů Záštita nad kampaní
--	---

<b>Opatření D. 3</b>	<i>D. 3 Shromažďování dobrovolníků a uvedení do poskytování služby</i>
<b>Bližší popis opatření</b>	Souběžně s vlastní náborovou kampaní bude probíhat i shromažďování přihlášených dobrovolníků, jejich postupné zaškolení do pracovních postupů a praktické zkoušení poskytování služby pod dohledem vyčleněného pracovníka.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP, P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Přijímání přihlášek a kontaktování dobrovolníků/ VP 2. Vstupní zaškolování/ VP + P 3. Seznámení s praktickým poskytováním služeb/ P
<b>Termín plnění</b>	12/2015 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	VP: 40 hodin P: 160 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (21. 760,- Kč) Náklady opatření – <b>21.760,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet dobrovolníků

<b>Opatření D. 4</b>	<i>D. 4 Koordinace</i>
<b>Bližší popis opatření</b>	Koordinace dobrovolnických zdrojů je nedílnou součástí zajištění efektivity využití dobrovolnické síly. V rámci tohoto opatření je plánována dobrovolnická práce, vzhledem k potřebám služby, dále jsou tvořeny harmonogramy, jsou konzultovány jednotlivé případy, poskytována manažerská supervize, pravidelné porady dobrovolníků se členy týmu, informování dobrovolníků o jakýchkoliv změnách uvnitř služby, účast na akcích



	organizace a služby.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	VP + SP + P
<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Plánování dobrovolnické práce/ VP + SP 2. Harmonogramy/ VP 3. Porady/ VP + SP + P 4. Supervize/ VP + SP + P 5. Předávání informací/ VP + SP
<b>Termín plnění</b>	12/2015 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	VP: 160 hodin SP: 122 hodin P: 20 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzdy zaměstnanců (40.036,- Kč) Služby externí supervize (8.000, Kč) Náklady opatření – <b>48.036,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	Indikátor: Počet supervizí s dobrovolníky Počet porad s dobrovolníky Počet plánovacích porad

<b>Opatření D. 5</b>	<b><i>D. 5 Vyhodnocení efektivity a ocenění spolupráce</i></b>
<b>Bližší popis opatření</b>	Proběhne evaluace dobrovolnické práce, zejména hodnocení její efektivity vůči vynaloženým prostředkům na zajištění dobrovolnické práce a mírou přínosu zavedení dobrovolnické práce do praxe sociální služby v plánovaném 10% spolufinancování sociální služby dobrovolnickou prací. S dobrovolníky bude uspořádán večírek, kde stěžejním bodem bude ocenění dobrovolnické práce, poděkování a shrnutí spolupráce s nabídkou možnosti dalšího působení v organizaci. Tento večírek bude přístupný i veřejnosti a bude probíhat formou benefiční akce na podporu Organizace.
<b>Kdo se podílí na realizaci opatření</b>	SZO, VP

<b>Jednotlivé kroky vedoucí k dosažení opatření/ kdo se podílí na realizaci konkrétních kroků</b>	1. Shromáždění podkladů k hodnocení/ VP 2. Analýza dat a příprava závěrečné zprávy/ SZO 3. Příprava a realizace večírku/ SZO + VP 4. Nabídnutí další spolupráce/ SZO
<b>Termín plnění</b>	11/2016 – 12/2016
<b>Časová náročnost</b>	SZO: 75 hodin VP: 60 hodin
<b>Náklady opatření</b>	Mzda zaměstnanců (21.900,- Kč) Občerstvení (5.000,- Kč) Pronájem prostor (2.000,- Kč) Služby (7.000,- Kč) Náklady opatření – <b>35.900,- Kč</b>
<b>Způsob měření výsledků</b>	<b>Indikátory:</b> Počet udržovaných dobrovolníků Finanční analýza dobrovolnictví

## 9.1 Harmonogram aktivitet

	A 1	A 2	A 3	A 4	A 5	B 1	B 2	B 3	B 4	B 5	B 6	C1	C2	C3	C4	C5	D 1	D 2	D 3	D 4	D5	
6				X		X	X	X	X		X											
7				X		X	X	X	X		X	X										
8	X	X		X		X	X	X			X		X									
9	X	X		X			X	X			X		X	X								
10			X	X	X		X	X		X	X				X							
11			X	X	X		X			X					X		X					
12			X	X	X		X			X					X			X	X	X		
<b>2016</b>																						
1			X	X	X		X			X						X		X	X	X		
2			X	X	X		X			X						X		X	X	X		
3			X	X	X		X			X						X			X	X		
4			X	X	X		X			X						X			X	X		
5				X	X		X			X						X			X	X		
6				X	X		X			X						X			X	X		
7				X	X		X			X						X			X	X		
8				X	X		X			X						X			X	X		
9				X	X		X			X						X			X	X		
10				X	X		X			X						X			X	X		
11				X	X		X			X						X			X	X	X	
12				X	X		X			X						X			X	X	X	

## 9.2 Rozpočet

	Mzdy zaměstnanců	Úhrady za služby	Materiál	Pronájmy	Zboží	Doprava	Celkem náklady
VI. 15	29334	3200	641			1123	<b>34298</b>
VII. 15	40324	3200	641			1123	<b>45288</b>
VIII. 15	45570	23261	421			1123	<b>70375</b>
IX. 15	46534	23161	188			790	<b>70673</b>
X. 15	23308	4011	188	1666	500	1056	<b>30729</b>
XI. 15	21399	1211	188	1666	1000	1056	<b>26520</b>
XII. 15	28502	2626	2854	1666	500	1056	<b>37204</b>
I. 16	26814	2876	2854	1666		1056	<b>35266</b>
II. 16	26814	2876	2854	1666		1056	<b>35266</b>
III. 16	17594	1876	188	1666		1056	<b>22380</b>
IV. 16	17594	1876	188	1666		1056	<b>22380</b>
V. 16	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
VI. 16	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
VII. 15	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
VIII. 16	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
IX. 16	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
X. 16	15574	1876	188	1666		1056	<b>20360</b>
XI. 16	26524	5376	188	1666		1056	<b>34810</b>
XII. 16	26524	5376	188	3666	5000	1056	<b>41810</b>
<b>Celkem náklady</b>	<b>470279</b>	<b>92182</b>	<b>12709</b>	<b>26990</b>	<b>7000</b>	<b>19999</b>	<b>629159</b>

Z uvedeného rozpočtu je viditelné, že částka určená k realizaci marketingového plánu sama o sobě bude vysoká. Celková částka, která bude utracena při plnění marketingového plánu, je v celkové výši **629.159,- Kč**. Roční náklady na provoz Pečovatelské služby se pohybují okolo **3.002.000,- Kč** (Výroční zpráva Organizace, 2013). Marketingový plán je sestaven na dobu celkem 19 měsíců, což je průměrně **33.113,- Kč** měsíčně. Největším nákladem jsou zde náklady na mzdy zaměstnanců (470.279,- Kč), druhým nejvyšším jsou úhrady za služby (92.182,- Kč), následují je pronájmy za prostory (26.990,- Kč) a dopravné (19.999,- Kč) a mezi posledními jsou náklady na materiál (12.709,- Kč) a zboží (7.000,- Kč).

Pokud se budeme snažit vyčíslit veškeré náklady, tak zjistíme, jakou tyto náklady vyjadřují hodnotu marketingového úsilí Organizace a jejich pracovníků, spíše než jakou peněžní hodnotu nad rámec daného rozpočtu reálně spotřebují. Nelze se domnívat, že nad

rámec současných aktivit sociální služby bude placeno průměrně měsíčně 33.113,- Kč navíc. Pracovníci, kteří marketingový plán realizují, jsou zaměstnanci sociální služby. Peníze za jejich čas strávený nad jinými činnostmi by jim byl zaplacen taktéž. V případě marketingového plánu jde spíše o soustředění činnosti současných pracovníků Organizace a hodnotu jejich soustředění se na marketingové aktivity organizace. Úhrady za služby by byly (kromě jiných speciálních úhrad, např. za externí diagnostiku) v případě ne-realizace marketingového plánu spotřebovány taktéž. To samé platí i pro ostatní nákladové položky.

#### IV. ZÁVĚR

Diplomová práce pojednávala o tématu marketingu v sociálních službách jako o nástroji konkurenčního boje na trhu sociálních služeb. V teoretické části práce byl nastíněn marketing jak proces včetně jednotlivých marketingových koncepcí, tak jak jsou v současné době užívány v rámci ziskového sektoru. V další části byl popisován marketing služeb, který je od výrobního marketingu odlišný a má svá určitá specifika, která jsem se snažil v textu zachytit, včetně různých marketingových aktivit a nástrojů. Od marketingu služeb jsem se zaměřil na marketing sociálních služeb, specifické prostředí sociálních služeb, tržní segmentaci a popis jednotlivých procesů, které jsou důležité v rámci uplatňování marketingového řízení v organizaci.

V praktické části jsem navázal pomocí profilu konkrétní organizace, kde byla organizace představena. Ve stručnosti byly uvedeny další služby, které organizace vykonává a podrobně byla představena Pečovatelská služba, včetně jejích produktů – služeb. Poté bylo přistoupeno k popisu metodologie, která čtenáři přiblížila metodické postupy při provádění jednotlivých analýz, které jsou součástí situační analýzy – konkrétně analýza vnějšího makroprostředí, analýza vnějšího mikroprostředí a SWOT analýza organizace a sociální služby. V rámci situační analýzy byly použity výše jmenované analýzy a na základě informací z těchto analýz byl sestaven Marketingový plán Pečovatelské služby pro léta 2015 – 2016.

Cílem diplomové práce bylo analyzovat konkurenci zavedené sociální služby a zavést odpovídající marketingový plán pro tuto sociální službu. Tento cíl se z mého pohledu podařilo naplnit. V rámci této diplomové práce bylo analyzováno vnější marketingové mikroprostředí pomocí Porterovy analýzy pěti sil, které, mimo jiné, analyzuje i konkurenci samotnou. Marketingový plán byl sestaven, o jeho zavedení do praxe rozhoduje příslušná organizace, kteréžto výstupy této diplomové práce budou předány.

V rámci praktické části bylo zjištěno pomocí jednotlivých analýz, že marketingové prostředí Organizace ji velmi zásadně ovlivňuje na úrovni makroprostředí. Pečovatelská služba, stejně jako ostatní sociální služby, je zákonem regulovaná a je svým způsobem závislá na politických rozhodnutích o přiznání finanční podpory. Pokud jsou taková rozhodnutí negativní ve smyslu nepřiznání finanční podpory, sociální služby jsou velmi často nuceny omezit svoji činnost, případně ji ukončit, pokud nejsou poskytovány za úhradu. V rámci mikroprostředí služba formuje své směřování na základě poměrů

jednotlivých sil působících ve vnějším mikroprostředí. V roce 2015 byla jako nejsilnější síla určena vyjednávací síla odběratele, nejméně silná byla rivalita v odvětví, rozdíl mezi nimi však činil pouze 1,2 bodu. V roce 2016 byla jako nejsilnější síla určena vyjednávací síla odběratele spolu se substituty, jejichž síla oproti roku 2015 vzrostla o 0,4 bodu. Nejméně silná byla určena hrozba vstupu nové konkurence. Rozdíl mezi nimi činil 1,4 bodu. Díky Porterově analýze bylo potvrzeno, že nejdůležitější silou v rámci marketingového mikroprostředí jsou odběratelé služeb, na jejichž potřeby sociální služba reaguje a které jsou pro Pečovatelkou službu životně důležité. Porterova analýza dále reflektuje nízkou míru konkurenční rivality v odvětví, nicméně jasně poukazuje na rostoucí trend substitutů, v podobě jiných sociálních služeb. Na základě těchto informací byla sestavena SWOT analýza jak organizace, tak sociální služby, která měla za účel analyzovat již provedené SWOT analýzy a zahrnout zjištění z předešlých analýz do SWOT matice. Díky těmto analýzám mohl vzniknout marketingový plán Pečovatelké služby, který má z časového hlediska povahu taktického marketingového plánu. Je sestaven na období celkem 1,5 roku, kdy si Pečovatelká služba klade za cíl především stabilizaci klientských kapacit, postupné získávání nových kapacit, stabilizaci dodavatelů a rozvoj dobrovolnické práce.

Aby byl proces marketingového řízení kompletní, musí proces marketingového řízení přejít do realizační fáze, musí se uskutečnit jednotlivá opatření a po skončení období je potřeba aktualizovat situační analýzu, zhodnotit další předpokládaný vývoj a navázat novým marketingovým plánem. Souběžně s tímto je potřeba vykonávat průběžnou kontrolu nad jednotlivými činnostmi marketingového řízení a snažit se v rámci finančních, personálních a materiálně technických možností předcházet rizikům selhání marketingového plánu nebo jeho komponent.