

**Vysoká škola ekonomická v Praze**  
Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

# **Bakalářská práce**

Petra Vothová  
2015





**Vysoká škola ekonomická v Praze**

Fakulta managementu v Jindřichově Hradci

Katedra managementu

# **Analýza marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.**

**Autor bakalářské práce:** Petra Vothová

**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Martin Musil

**Rok obhajoby:** 2016



## **Čestné prohlášení**

*Prohlašuji, že bakalářskou práci na téma*

*„Analýza marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.“*

*jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny*

*jsem řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.*

V Jindřichově Hradci dne 18. prosince 2015

---

*podpis*





### ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autorka práce: Petra Vothová  
Studijní program: Ekonomika a management  
Obor: Management

Vedoucí práce: Ing. Martin Musil

Název práce: **Analýza marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.**

Rámcový obsah:

1. Cílem této práce je analýza využití marketingové komunikace v neziskovém sektoru, konkrétně v Domově Sue Ryder, z.ú. Bude provedena analýza marketingové komunikace organizace, zhodnocení současného stavu a navržení vhodné marketingové komunikace s ohledem na vnitřní a vnější podmínky.

Rozsah práce: 40

Literatura:

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM, 2010. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. FREY, P. *Marketingová komunikace : nové trendy 3.0*. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.
3. HESKOVÁ, M. -- ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1520-5.
4. KOTLER, P. -- KELLER, K L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
5. KOTLER, P. -- NOVÝ, V. *Moderní marketing : 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. PŘIKRYLOVÁ, J. -- JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3622-8.
7. ŠEDIVÝ, M. -- MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Datum zadání: prosinec 2013

Datum odevzdání: prosinec 2015

**Petra Vothová**  
Řešitelka

**Ing. Matrin Musil**  
Vedoucí práce

**Ing. Jiří Dvořák, Ph.D.**  
Vedoucí ústavu

**prof. Radim Jiroušek, DrSc.**  
Děkan FMJH VŠE



**Název bakalářské práce:**

Analýza marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.

**Abstrakt:**

Bakalářská práce se v teoretické části zabývá pojmem národní hospodářství a jeho členěním na jednotlivé sektory a charakterizuje hlavní principy. Práce objasňuje uspořádání neziskových organizací, poslání a vize. Další část práce se věnuje teorii komunikace, procesu plánování komunikační strategie a skladbě komunikačního mixu. V praktické části je provedena aplikace teoretických poznatků na konkrétní neziskovou organizaci Domov Sue Ryder, z.ú. Práce se zabývá posláním organizace, vizí a hodnotami, analýzou konkurence a SWOT analýzou. Byla zpracována analýza strategie marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú. a vybraných položek z výročních zpráv. V práci byla použita kvalitativní metoda výzkumu formou rozhovorů s dobrovolnicí a zaměstnanci organizace. Rozhovory byly kódovány. Na závěr práce je proveden návrh komunikační strategie.

**Klíčová slova:**

Nezisková organizace, marketingová komunikace, komunikační mix, komunikační strategie



**Poděkování:**

Ráda bych poděkovala Ing. Martinu Musilovi, vedoucímu mé práce za vedení, cenné informace a rady v průběhu celé přípravy na této práci. Také bych velmi ráda poděkovala Mgr. Denise Ratajové, koordinátorce komunikace v neziskové organizaci Domov Sue Ryder, z.ú. za informace pro praktickou část.



# Obsah

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Úvod</b>                                                   | <b>1</b>  |
| <b>1 Neziskový sektor</b>                                     | <b>3</b>  |
| 1.1 Neziskové organizace                                      | 5         |
| 1.2 Poslání, vize neziskové organizace                        | 7         |
| <b>2 Marketingová komunikace</b>                              | <b>9</b>  |
| 2.1 Komunikace                                                | 9         |
| 2.2 Cílové skupiny                                            | 11        |
| 2.3 Komunikační strategie a plánování                         | 12        |
| 2.4 Skladba marketingového komunikačního mixu                 | 19        |
| 2.4.1 Reklama                                                 | 19        |
| 2.4.2 Podpora prodeje                                         | 20        |
| 2.4.3 Event marketing – události, zážitky                     | 20        |
| 2.4.4 Osobní prodej                                           | 20        |
| 2.4.5 Public Relations (PR)                                   | 21        |
| 2.4.6 Přímý marketing                                         | 23        |
| <b>3 Metodika</b>                                             | <b>24</b> |
| <b>4 Domov Sue Ryder, z.ú.</b>                                | <b>27</b> |
| 4.1 Lady Sue Ryder                                            | 27        |
| 4.2 Domov Sue Ryder, z.ú. historie                            | 28        |
| 4.3 Poskytované služby                                        | 29        |
| 4.4 Organizační struktura                                     | 30        |
| <b>5 Analýza současné situace Domova Sue Ryder, z. ú.</b>     | <b>32</b> |
| 5.1 Poslání, vize a cíle DSR                                  | 32        |
| 5.2 Analýza konkurence                                        | 34        |
| 5.3 SWOT analýza                                              | 36        |
| 5.4 Analýza cílových skupin a cílů marketingové komunikace    | 38        |
| 5.5 Analýza strategie marketingové komunikace                 | 40        |
| 5.6 Analýza vybraných položek výroční zprávy                  | 43        |
| 5.7 Rozhovory                                                 | 46        |
| 5.8 Zhodnocení                                                | 48        |
| <b>6 Návrh marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.</b> | <b>51</b> |
| 6.1 Vize organizace                                           | 51        |
| 6.2 Cílové skupiny a cíle marketingové komunikace             | 51        |
| 6.3 Strategie marketingového komunikace                       | 53        |
| 6.3.1 Návrh komunikačního mixu                                | 57        |
| 6.3.2 Hodnocení marketingové komunikace, rozpočet a integrace | 57        |
| <b>Závěr</b>                                                  | <b>59</b> |

|                      |           |
|----------------------|-----------|
| <b>Zdroje.....</b>   | <b>63</b> |
| <b>Přílohy .....</b> | <b>69</b> |

## Úvod

*„Člověk má na jiného shlížet shora pouze tehdy, když mu pomáhá postavit se na nohy.“  
G. G. Márquez*

Naše populace stárne, důsledkem je zvýšený zájem o využívání sociálních služeb. Nestátní neziskové organizace patří mezi důležité poskytovatele těchto služeb. Vlivem progresivního stárnutí obyvatel bude role nestátních neziskových organizací do budoucna nabývat na významu.

Za posledních více jak dvacet let přibyla řada těch nestátních neziskových organizací (NNO), které poskytují pobytové služby pro seniory. Tyto organizace si z velké části zajišťují financování samy. Pokud dokážou využít nástroje, které byly doposud používány hlavně v businessovém prostředí, získávají tím značnou strategickou výhodu. Je pro ně důležité udržet a rozvíjet přízeň dárců a klientů. Zvolená komunikační strategie, plánování marketingové komunikace a vhodná sdělení pro cílové skupiny pomáhají budovat důvěryhodnou image NNO a plnit její poslání.

Cílem této práce je analýza využití marketingové komunikace v NNO, konkrétně v Domově Sue Ryder, z.ú. (DSR). K dosažení cíle bude třeba provést analýzu současného stavu marketingové komunikace v DSR. Východiskem je zjištění, zda DSR plánuje marketingovou komunikaci, zda má implementovaný komunikační plán a jak komunikuje vně i uvnitř organizace.

V rámci definovaného cíle jsem stanovila následující hypotézy:

- Hypotéza H1: Domov Sue Ryder, z.ú., má implementovanou komunikační strategii.
- Hypotéza H2: Domov Sue Ryder, z.ú., má stanoveny cíle a priority pro jednotlivé cílové skupiny.

Teoretická část se zaměřuje na základní pojmy – veřejný sektor, nestátní neziskový sektor, dále charakterizuje marketingovou komunikaci, plánování, situační analýzu, komunikační mix a blíže objasňuje jejich principy.

Praktická část je zaměřena přímo na praxi Domova Sue Ryder, z.ú., na implementovanou strategii marketingové komunikace. Jde o zjištění, zda organizace má komunikační plán, jestli pečuje o budování svého důvěryhodného obrazu a jak komunikuje se svými dárci, klienty, dobrovolníky, zaměstnanci i s veřejností.

Na základě získaných poznatků a provedené syntézy s teoretickou částí zhodnotím současný stav. Pokud má Domov Sue Ryder, z.ú., implementovanou strategii marketingové komunikace a marketingový komunikační plán, zhodnotím je a navrhnou případné korekce. Pokud DSR nemá strategii marketingové komunikace

a marketingový komunikační plán, vytvořím jejich návrh. Bakalářská práce bude předána Mgr. Denise Ratajové, koordinátorce komunikace DSR, k jejímu laskavému zvážení závěrů z této práce vyplývajících a jejich eventuálnímu využití v reálné praxi.

# 1 Neziskový sektor

Národní hospodářství lze dělit dle Bačuvčíka (2011, s. 37) vzhledem k **principu financování** na ziskový a neziskový sektor. Za ziskový považujeme sektor komerční, který má za cíl dosahovat zisk a zhodnotit vložený kapitál. Pro neziskový sektor je primární cíl uspokojit potřeby zákazníka (Synek, 2006), (Hannagan, 1996).

Neziskový sektor je významnou součástí života společnosti. Své úsilí zaměřuje na pomoc ve všech oblastech lidského života a tím plní funkce, které není schopen zabezpečit stát a které nejsou zajímavé pro podnikatelský sektor, protože nejsou ziskové. Základním motivem neziskových organizací není zisk, ale dobrá vůle a snaha pomáhat a realizovat tak určitý zájem jednotlivců nebo skupin. V případě, že neziskový sektor vykazuje zisk, je tento zisk v plné výši vrácen zpět do její činnosti. Neziskové organizace přinášejí zisk či profit v podobě morálních nebo etických hodnot. Obohacení nespočívá ve finančních prostředcích, ale v myšlenkách a reálných vztazích mezi lidmi, v komunikačních a sociálních dovednostech, zvycích a jednáních, které vycházejí z hodnot solidarity, tolerance, spoluzodpovědnosti a dobrého sousedství. Cílem neziskového sektoru je změněná lidská bytost, které byla podána pomocná ruka (Vašítková, 2014).

Pesthoff pohlíží na rozdělení národního hospodářství z hlediska členění **dle hlavních charakteristik ekonomických subjektů**. Obrázek 1 – Členění národního hospodářství je zachyceno Pesthoffovo dělení národního hospodářství z pohledu tří základních hledisek:

- *Veřejný a soukromý* – veřejný sektor tvoří subjekty, které jsou spravovány veřejně (např. nemocnice, obecní úřady, státní podniky), naproti tomu soukromý sektor tvoří vše, co je drženo v soukromých rukách, tedy privátní společnosti a domácnosti.
- *Neziskový a ziskový* – neziskové hospodářství je tvořeno netržními subjekty (např. ministerstva, domácnosti, občanská sdružení). V ziskovém (tržním) sektoru je hlavním cílem dosažení zisku, např. soukromými firmami.
- *Formální a neformální* – formální sektor je tvořen subjekty, které byly zřízeny na základě právního předpisu (např. organizace, neziskové organizace, ministerstva). Naopak neformální sektor je tvořen neformálně, bez právního rámce. Příkladem může být člověk, domácnost, některé občanské iniciativy (Bačuvčík, 2011).

V souladu s výše popsáním rozdělením pak Pesthoff dále rozlišuje čtyři základní segmenty národního hospodářství:

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový sektor domácností,
- ziskový soukromý sektor,
- neziskový soukromý sektor.

Vzhledem k tomu se jako ústřední jeví soukromý neziskový sektor reprezentovaný neziskovými nestátními organizacemi. Vedle tohoto soukromého neziskového sektoru je tu i veřejný neziskový sektor, ten je součástí ekonomiky a zaměřuje se na **poskytování veřejných služeb**.

Obrázek 1 – Členění národního hospodářství



Zdroj: V. Pesthoff (Bačuvčík, 2011, s. 38)

Rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem spočívá zejména v tom, že **veřejný sektor není založen na principu zisku**. Veřejný sektor získává finanční zdroje z veřejných rozpočtů od státu na základě výběru daní. Tvoří jej soustava úřadů s centrální nebo územní působností, které zajišťují veřejné služby (např. nemocnice, domy sociální péče, atd.). **Úkolem veřejného sektoru** je zabezpečit pro občany specifické veřejné služby, které není možné poskytovat v soukromém sektoru, protože se to nevyplatí. Provozování takové služby v soukromém sektoru by bylo nemožné, neboť taková činnost by byla ztrátová nebo by nesla minimální zisk. **Ve veřejném sektoru neexistuje přímý vztah mezi poskytovatelem služby a uživatelem**. Důvodem je způsob financování z daní (Synek, 2006), (Bačuvčík, 2011).

V teorii vládních selhání stát nedokáže zabezpečit potřeby všech občanů, všech menšin. Snaží se vyhovět průměrnému či většinovému voliči. Taktéž v teorii tržních selhání ani trh nedokáže pokrýt poptávku všech, důvodem je sama podstata podni-

kání a tvorba zisku. Volný trh selhává při produkci veřejných statků, a tak vzniká prostor pro nestátní neziskové organizace (Bačuvčík, 2011).

## 1.1 Neziskové organizace

Dle Šedivého (2014, s. 135) je nezisková organizace (NO) ta, která nevytváří zisk k přerozdělení mezi vlastníky, správce nebo zakladatele. Zisk vytvářet může, ale musí jej vložit zpět k rozvoji organizace, plnění jejích cílů nebo k úhradě ztrát z minulých období. Neziskové organizace ale vykazují zisk v morální a etické rovině.

V České republice existovaly do konce roku 2013 čtyři formy neziskových organizací s širokým spektrem zástupců:

- občanské sdružení,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby zřizované církví či náboženskou společností,
- obecně prospěšná společnost (Vít, 2015).

Od ledna 2014 vstoupila v platnost nová právní úprava podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, a formy nestátních neziskových organizací se mění:

- Z občanských sdružení se stávají *spolky* – nejrozšířenější forma neziskových organizací, občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1009 Sb., o sdružování občanů, byl zrušen) a místo nich zavádí zákon právní formu zapsaný spolek (zkratka z. s.).
- Nová právní forma – *zapsaný ústav* označuje právnické osoby ustavené za účelem provozování určité společensky prospěšné činnosti. Zapsaný ústav není členská organizace jako spolek a funguje spíše na zaměstnaneckém principu (zkratka z.ú.) (Vít, 2015).

Škarabelová (Hommerová, 2015, s. 7) dělí neziskové organizace na dva základní typy: státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace. **Státní neziskové organizace** jsou zřízené a financované státní správou. Podílejí se na realizaci veřejné správy na celonárodní úrovni, ale i na místní úrovni ve smyslu obcí. **Nestátní neziskové organizace (NNO)** jsou založené fyzickou nebo právnickou osobou. Organizace se podílejí na dění v rámci občanské společnosti.

Profesoři Salamon a Anheirer přinesli komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku **nestátních neziskových organizací**. Chápou nestátní neziskové organizace jako soubor institucí, který stojí vně státních struktur, ale slouží veřejnému zájmu. Za určující považují pět základních vlastností nestátních neziskových organizací, na jejichž základě je dělí:

- institucionalizované – mají institucionální strukturu, jsou organizované,

- soukromé – jsou odděleny od státní správy ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít státní podporu nebo že ve vedení nemohou být státní úředníci. Rozhodující je, že základní struktura nestátních neziskových organizací je soukromá,
- neziskové – zisk je zpět investován k plnění cílů daných posláním organizace,
- samosprávné a nezávislé – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastní činnosti, nejsou ovládány zvenčí a řídí se samy,
- dobrovolné – využívají dobrovolnou účast na svých činnostech (Vašítková, 2014).

Do neziskového sektoru se řadí například subjekty poskytující veřejné služby, pracující pro své členy, financující činnosti ostatních apod. Působí v mnoha veřejně prospěšných oblastech, jako jsou sociální služby, péče o zdravotně postižené, řešení sociálních patologií, ochrana životního prostředí, kultura a ochrana kulturních památek nebo rozvoj komunit. Významnou oblastí neziskové práce je i oblast sportu (Neziskový sektor, 2015).

V posledním desetiletí jsme měli možnost zaznamenat globální ekonomickou krizi, která začala v roce 2008 v USA. Můžeme také vidět rostoucí uplatnění a pomoc malých neziskových organizací. V neziskovém sektoru je u nás jasně patrná, tak jako ve zbytku světa, změna tendencí a trendů, které se nevratně mění. Jsou to zejména dva jevy: nárůst konkurence a všudypřítomné technologie. Tyto dvě skutečnosti samostatně i v kombinaci mění každodenní práci v neziskovém sektoru a činí marketingovou komunikaci důležitější, než tomu bylo kdykoliv v minulosti (Brinckerhoff, 2010).

*„Nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem“ (Šedivý, 2012).*

Nástroj, který nestátní neziskové organizace využívají k zajištění financování své činnosti, je fundraising. Fundraisingem rozumíme zejména systematickou činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků pro obecně prospěšnou organizaci nebo jednotlivce. V rámci fundraisingu lze např. pořádat benefiční akce, prodávat určité výrobky či služby, organizovat kluby přátel, jejichž členové pravidelně přispívají na činnost podporované organizace (Šedivý, 2014). Bačuvčík (2011, s. 108) pohlíží na fundraising jako na nástroj komunikace, a nikoli jen nástroj k získávání peněz. Fundraising bývá v neziskových organizacích z profesně marketingového hlediska nejpropracovanější oblastí komunikace. Fundraising (komunikace s dárce) je oblastí, ve které se pracovníci neziskových organizací in-

tenzivně vzdělávají a využívají jeho techniky, protože na úspěšnosti při rozšiřování zdrojů financování (fundraisingu) často závisí existence organizace.

Aby organizace měla své opodstatnění, musí mít stanovený účel a cíle, které chce dosahovat a které vychází z jejího poslání.

## 1.2 Poslání, vize neziskové organizace

Organizace, která se rozhodne vyvíjet aktivity v neziskovém segmentu, má obvykle stanovené poslání a vizi. Poslání je vyjádřením účelu organizace – čeho chce organizace dosáhnout v širším kontextu. Poslání usměrňuje pracovníky organizace, takže mohou každý sám nebo společně přispívat k plnění cílů organizace. Vize dává odpověď na otázku, jak bude vypadat organizace v budoucnosti. Mezi základní cíle patří vyjasnění obecného směru, motivování zaměstnanců a podpora rychlé a účinné koordinace úsilí mnoha lidí. Vize a poslání jsou společné všem zaměstnancům a jsou sdělovány široké veřejnosti (Jakubíková, 2008), (Kotler, 2004).

**Poslání** organizace je dlouhodobé a stanoví ho nejvyšší vedení společnosti. Vyjadřuje, proč nezisková organizace vznikla. S posláním musí být zaměstnanci neziskové organizace ztotožnění a veřejnost ho musí chápat a rozumět mu. O tom, že poslání je funkční a dobře plní svou roli, vypovídají určité charakteristické znaky: vymezuje jedinečnost organizace, motivuje, je stručné, srozumitelné, jednoduché, vyjadřuje, co společnost dělá pro koho a kde (Šedivý, 2014).

Nezisková organizace potřebuje silné a výstižné poslání z těchto důvodů:

- poslání předurčuje účel organizace,
- reaguje na společenskou potřebu,
- vychází z něj hodnoty neziskové organizace,
- je informací o přínosu neziskové organizace,
- vymezuje služby neziskové organizace,
- motivuje zaměstnance, dobrovolníky, podporovatele,
- vytváří image organizace (Šedivý, 2014).

**Vize** konkrétněji rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo napomáhá budovat neziskovou organizaci. Má krátkodobější charakter než poslání (Šedivý, 2014). Slouží jako nástroj pro rozpracování do dlouhodobých cílů, což jsou dílčí kroky, které umožňují se vizi přiblížit (Jakubíková, 2008). Zároveň musí respektovat požadavky všech zainteresovaných stran. Má vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. Vizi vytváří vrcholné vedení společnosti a musí být akceptována všemi zaměstnanci společnosti, kteří se s ní ztotožňují. Má být zpracována tak, aby umožnila posun organizace a bylo možné ji aktualizovat (Fotr, 2012).



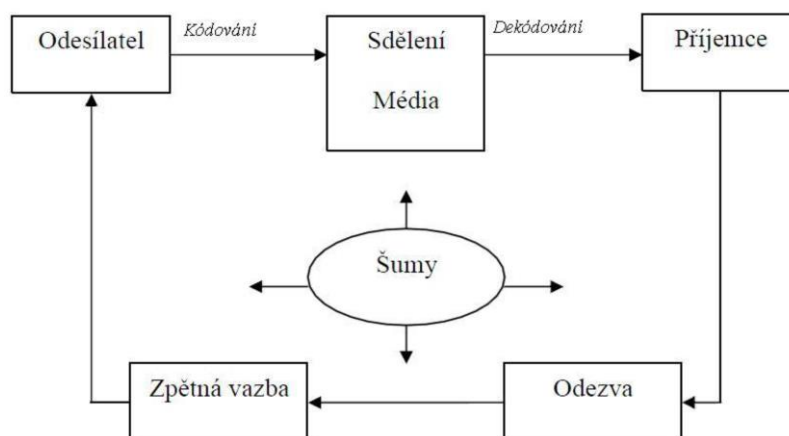
## 2 Marketingová komunikace

„Přáním každého subjektu je efektivní a účinná komunikace se zákazníkem, okolím, zaměstnanci, konkurenčními partnery apod. Uplatnění principu integrované komunikace může napomoci zvýšit účinky komunikačního sdělení“ (Hesková, 2009, s. 61). Organizace musí komunikovat se svými současnými i budoucími zákazníky. Kvalitní komunikace je důležitá pro budování a udržování jakéhokoliv vztahu, je klíčovým prvkem snahy společnosti navázat vztah se zákazníky (Kotler, 2007). Teorie marketingové komunikace vychází z obecné teorie komunikace (Hesková, 2009).

### 2.1 Komunikace

Komunikaci můžeme chápat jako přenos sdělení. Základní komunikační schéma je uvedeno na obrázku 2. Hlavními prvky komunikačního procesu jsou odesílatel neboli komunikátor a příjemce.

Obrázek 2 - Základní komunikační schéma procesu komunikace



Zdroj: Hesková, 2009, s. 54

Komunikačními nástroji jsou zpráva a médium. Komunikační funkci zajišťují následující procesy: kódování, dekodování, reakce a zpětná vazba. Zpětná vazba je důležitá fáze komunikace a není vhodné ji podceňovat. Získané informace ze zpětné vazby slouží ke korekci komunikace v dalším plánovacím období. V případě osobní komunikace (komunikace tváří v tvář) komunikátor může zaznamenat přímo reakce příjemce a ihned na ně reagovat. U neosobní formy komunikace je nutné volit speciální prostředky pro zjišťování zpětné vazby a to zejména s ohledem na druh použitého média. Na komunikační proces může působit řada neplánovaných po-

ruh v podobě nejrůznějších šumů. Šum může negativně ovlivnit celý komunikační proces.

Organizace potřebuje komunikovat se svými cílovými skupinami, aby podpořila svoje výrobky, služby nebo image. Marketingová komunikace je každodenním nástrojem manažerů, zaměstnanců, dobrovolníků, mediálních agentur, širokého spektra veřejnosti. Terminologie marketingové komunikace není v odborné literatuře zcela jednotná. V anglickém jazyce užívaný výraz *promotion* je nejčastěji překládán jako *propagace*, podpora prodeje, *publicita* nebo komunikace s veřejností. V posledních letech se ustálil překlad z anglického **promotion = marketingová komunikace** (Hesková, 2009). Dle Juráškové (2012, s. 105) je marketingová komunikace součástí marketingového mixu, je to čtvrté P – *promotion*. Jurášková shodně uvádí s Heskovou, že **marketingová komunikace je ekvivalentem výrazu promotion**. Pelsmacker (2003) v publikaci *Marketingová komunikace* používá termín **marketingová komunikace jako označení celého promotion mixu**. Výraz *propagace* není v publikaci uveden. Naopak odborná publikace *Reklama, propagace a marketingová komunikace* K. Clowa a D. Baacka z roku 2008, překládá výraz **promotion jako propagace** a také jej používá v kontextu jako propagační mix (Jurášková, 2012).

**Tabulka 1 – Schéma komunikačního mixu jako součásti marketingového mixu dle Kotlera**

|                  |                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Marketingový mix | Product (Produkt)                                                                                                                                                                                                                            |
|                  | Price (Cena)                                                                                                                                                                                                                                 |
|                  | Place (Umístění)                                                                                                                                                                                                                             |
|                  | Promotion mix (Komunikační mix)                                                                                                                                                                                                              |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Advertising (Reklama)</li> <li>- Personal Selling (Osobní prodej)</li> <li>- Sales promotion (Podpora prodeje)</li> <li>- Public Relations</li> <li>- Direct marketing (Přímý marketing)</li> </ul> |

Zdroj: Jurášková (2012, s. 105)

Karlíček (2013, s. 190) definuje marketingovou komunikaci jako řízené informování a přesvědčování cílových skupin a podporovatelů, pomocí čehož organizace naplňuje své cíle. Marketingová komunikace musí vycházet a být konzistentní s celkovou strategií.

Marketingová komunikace je souhrnný program organizace, který tvoří jednotlivé složky nebo jejich kombinace, které nazýváme komunikační mix:

- Reklama (Advertising)

- Podpora Prodeje (Sales promotion)
- Události a zážitky (Events)
- Osobní prodej (Personal selling)
- Public relations
- Přímý marketing (Direct marketing)

Marketingová komunikace je nejviditelnější a nejdiskutovanější nástroj komunikačního mixu s dopadem na organizaci. (Pelsmacker, 2007). Základní úkoly marketingové komunikace navazují na cíle marketingové strategie, které jsou určeny strategickými cíli podniku. Na formulované komunikační cíle navazuje etapa vypracování koncepce, která vyústí v konkrétní komunikační plán organizace. Návrhu strategie marketingové komunikace předchází proces, kdy je třeba činit řadu dílčích rozhodnutí (Hesková, 2009).

## 2.2 Cílové skupiny

Komunikátor musí určit cílové publikum. Tímto publikem mohou být zákazníci či současní uživatelé nebo ti, kteří je ovlivňují. Publikem jsou skupiny, jednotlivci, speciální cílové skupiny nebo veřejnost obecně. Cílové publikum má značný vliv na rozhodování komunikátora ohledně toho:

- Co bude řečeno?
- Jak to bude řečeno?
- Kdy to bude řečeno?
- Kde to bude řečeno?
- Kým to bude řečeno? (Hesková, 2009), (Kotler, 2004).

Dle Bačuvčíka (2011, s. 92) probíhá marketingová komunikace v neziskové organizaci třemi základními směry: k uživatelům služeb, k dárcům a k veřejnosti. To jsou skupiny, které mají k neziskové organizaci „zákaznický“ vztah.

**Uživatelé služeb** jsou zákazníci, odběratelé, návštěvníci, klienti. Někteří klienti mohou být na neziskové organizaci životně závislí a je pro ně důležitá kvalita služeb. Pro neziskové organizace je důležité uvažovat nejen o stávajících, ale také o bývalých a potenciálních uživatelích. Potenciální klienti se stávají často dárci nebo dobrovolníky ve chvíli, kdy vidí, jak NO pečuje o své klienty (Bačuvčík, 2011).

**Dárci** mohou být individuální nebo firemní.

- *Individuální dárce* – získávání prostředků od drobných dárců je poměrně nákladné. Individuální dárcovství se stává zajímavé v momentě, kdy dárce přispívají pravidelně například ve formě trvalého platebního příkazu. U stávajících dárců je pravděpodobnost, že přispějí, asi desetkrát vyšší.

Nejspolehlivější cestou získání daru je osobní žádost. Další možnou taktikou je adresně rozvíjet kontakty. Mnohé organizace spoléhají, že se jim dárci ozvou na základě informací v masmédiích nebo na internetových stránkách. Lze zveřejnit jednoduchý nástroj finanční transakce (DMS, PayPal). Motivací dárců je jistá forma altruismu.

- *Firemní dárci* – rozhodovací proces bývá v organizacích formalizován. O daru rozhodují konkrétní lidé. Dary od firemních dárců bývají vyšší než od individuálních dárců. Hlavní motivací firem je vytváření jejich příznivého obrazu. Řada neziskových organizací disponuje velkým mediálním potenciálem a pro firemní dárce může být zajímavé, že prostřednictvím neziskové organizace mohou oslovit cílové skupiny, které by za jiných okolností byly těžko dosažitelné. Komunikace neziskových organizací by měla směřovat k budování vztahů s firmami a k vytváření dlouhodobého partnerství (Bačuvčík, 2011).

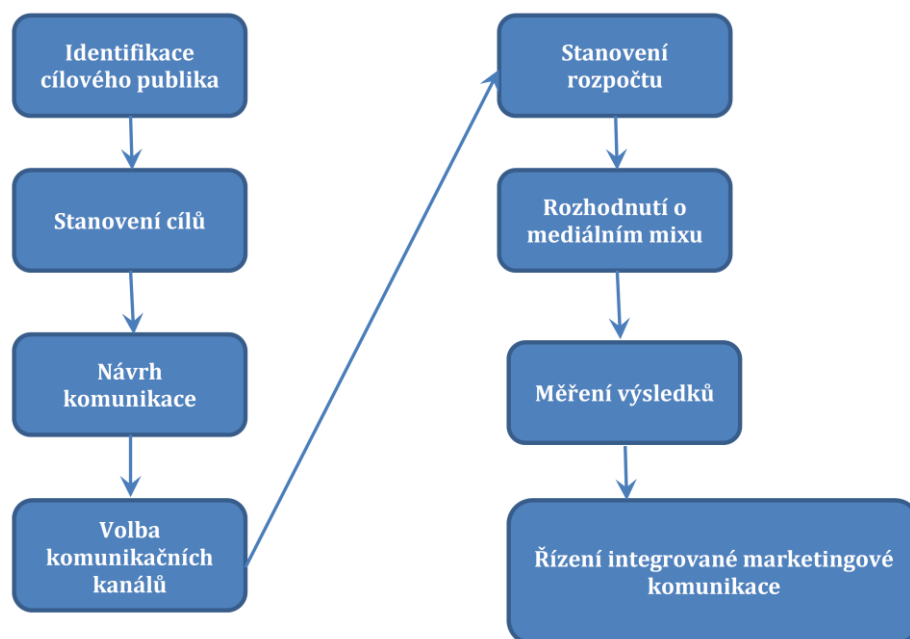
**Veřejnost** můžeme rozdělit na vnější a vnitřní.

- *Veřejnost vnější* –ve smyslu široké veřejnosti; patří sem média, subjekty veřejné správy, okolí organizace, ale i ostatní NO. Komunikačním nástrojem na tuto cílovou skupinu je PR, které má značný dopad na veřejné povědomí, má nižší náklady a je důvěryhodnější než reklama. Cílem NO je získat příznivou publicitu a image (Kotler, 2007), (Šedivý, 2014).
- *Veřejnost vnitřní* – je tvořena pracovníky NO, zaměstnanci, manažeři, výkonnými pracovníky, dobrovolníky. Všichni vytvářejí velmi silné komunikační vazby na své okolí. Proto je pro neziskovou organizaci důležité posilovat loajalitu a vysvětlit těmto osobám, že vše, co učiní směrem ke svému okolí, bude ovlivňovat mínění veřejnosti nejen o jejich organizaci, ale také o neziskovém sektoru. Pracovníci neziskové organizace jsou vnímáni jako její reprezentanti (Bačuvčík, 2011).

## 2.3 Komunikační strategie a plánování

Komunikační strategie organizace musí být v souladu s posláním. Důležitý je vhodný výběr strategie, která by měla rozvíjet a posilovat image organizace a napomáhat plnění cílů a úkolů. Strategické myšlení by mělo být součástí všech úrovní managementu, nejen vrcholových manažerů, ale také zaměstnanců organizace, dobrovolníků. Cítí-li sounáležitost s organizací nebo pouze v souvislosti se svou profesí, měli by se zabývat sledováním prostředí, identifikováním možných změn i úvahou, zda lze tyto změny pozitivně využít (Jakubíková, 2008).

**Obrázek 3 – Kroky při přípravě komunikační strategie**



Zdroj: Paulovčáková (2015, s. 210)

Příprava marketingové komunikační strategie začíná volbou cílové skupiny na základě positioningu organizace.

**Positioning** vymezuje produkt vůči konkurenci v myslích cílové skupiny spotřebitelů. Jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Vymezení musí být jasné, srozumitelné a odlišovat produkt od ostatních produktů nabízených na trhu (Kotler, 2004). Tržní positioning představuje vybudování konkurenční pozice produktu nebo služby na trhu a vytvoření podrobného marketingového mixu. Měl by být vypracován pro jednotlivé cílové segmenty. Následně v dalším kroku by na tyto cílové segmenty byla vypracována marketingová komunikace (Kotler, 2007).

Dle Pelsmackera (2007, s. 140) positioning na základě **užití** je založen na zdůrazňování zvláštnosti užití produktu nebo služby. Positioning podle **uživatelů** je spojen s produktem a se specifickou skupinou uživatelů. Organizace mohou postavit positioning také na **konkurenčních výhodách**, ale pak musí hledat stále více konkurenčních výhod, aby mohly své strategie realizovat. Přitom se mohou zaměřit na **něco pro cílovou skupinu snadno zapamatovatelného**, zejména v případech nízké zainteresovanosti. Jiné organizace budou stavět na více než jedné konkurenční výhodě. To je důležité v případě, že je více konkurentů a organizace chce být nejlepší ve stejných oblastech (Pelsmacker, 2007).

Stanovení komunikačních cílů by mělo předcházet vypracování situační analýzy organizace, na kterou navazuje výběr vhodné komunikační strategie. Mezi **specifické metody situační analýzy** patří **SWOT analýza**. Je to analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Doporučuje se začít analýzou OT – příležitosti a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí organizace a to jak **makroprostředí** (jedná se o faktory politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní, technologické), tak i **mikroprostředí** (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence, veřejnost). Po provedené analýze OT následuje analýza SW, která se týká **vnitřního prostředí** organizace (cíle, systémy, procedury, firemní zdroje, materiální prostředí, firemní kultura, mezilidské vztahy). Dle Jakubíkové (2008, s. 103) může být pro vyjádření jako základna výchozího stavu použita klasifikace dle marketingového mixu 4P. Pro účely této práce, kde se zabývám analýzou marketingové komunikace DSR, použiji jako základnu komunikační mix dle Tabulky 1 (Jakubíková, 2008).

Tabulka 2 – SWOT analýza

|                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Silné stránky</b><br/><b>(Strengths)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak organizaci</p>                                             | <p><b>Slabé stránky</b><br/><b>(Weaknesses)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají ty věci, které organizace nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní organizace vedou lépe</p> |
| <p><b>Příležitosti</b><br/><b>(Opportunities)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést organizaci úspěch</p> | <p><b>Hrozby</b><br/><b>(Threats)</b></p> <p>Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>  |

Zdroj: Jakubíková (2008, s. 103)

Využití SWOT analýzy při koncipování strategií:

- SO – využívat silné stránky a velkých příležitostí plynoucích z okolí
- WO – snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- ST – využívat silných stránek k eliminaci hrozeb
- WT – snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu částečné likvidace (Veber, 2011)

SWOT analýza je standardním, velmi užitečným a přehledným nástrojem pro vytváření strategií. Mezi její nevýhody patří, že je příliš statická (Jakubíková, 2008).

Plánování marketingové komunikace dále navazuje na komunikačních cíle, kterých se má dosáhnout u dané cílové skupiny. Musí být dodržen princip efektivního cíle dle metody SMART. Cíle musí být:

- S - *specific* – specifický,
- M – *measurable* – měřitelný,
- A – *agreed* – dosažitelný, odsouhlasený,
- R – *realistic* – reálný,
- T – *timed* – časově vymezený (Hommerová, 2015).

Bačuvčík (2011, s. 80) konstatuje, že měřitelnost cílů má důsledky v rovině důvěryhodnosti NO pro její donátory. Dárci veřejné správy v projektech měřitelné cíle často vyžadují, stejně tak dárci z oblasti komerčních firem – takové uvažování je jim přirozeně vlastní.

Komunikační cíle jsou vodítkem pro všechny, kteří se budou podílet na tvorbě a realizaci marketingové komunikace, tj. obchodníky, fundraisery, reklamní agentury, specialisty v oblasti PR a komunikace, media-plánovače a výzkumné pracovníky. Je také nebytné, aby kritéria, podle kterých bude dopad komunikačního plánu hodnocen, byla stanovena předem (Pelsmacker, 2007). Formulované komunikační cíle je možné zaměřit na posilování různých oblastí:

- Vytváření a stimulování poptávky – zejména se využívají apely z oblasti krátkodobých podniků. Mezi využívané nástroje patří PR a sponzoring.
- Diferenciace produktu/služby/podniku – prostřednictvím komunikačních aktivit jsou hledány způsoby jak se odlišit od konkurence.
- Důraz na užitek a hodnotu produktu/služby – jedná se o profilování na určité segmenty zákazníků, kterým je nabízen produkt nebo služba či dodatkové nadstandardní služby dle jejich specifických přání (Hesková, 2009).

Komunikační cíle jsou také základem **strategie marketingové komunikace**, protože všechny fáze marketingového komunikačního plánu, jako je tvorba, rozhodnutí o médiích a rozpočtu, je třeba odvodit od těchto cílů (Pelsmacker, 2007). **Marketingová komunikační strategie** představuje výběr ze způsobu komunikace, vybraný z několika možností, který zahrnuje specifické cílové skupiny a podporovatele, metody komunikace, komunikační kanály a cenové rozpočty. Je to kombinace cílových trhů a marketingového komunikačního mixu (Paulovčáková, 2015).

Vašítková (2015, s. 51) uvádí strategie, které jsou vhodné v oblasti poskytování služeb. Jedná se o strategie směřující k dosažení konkurenční výhody:

- *Výhoda celkových nižších nákladů* – je vhodná zejména pro organizace, které jsou velké, poskytují služby na národní úrovni. Dále se hodí pro organizace, které vykazují nižší míru interakce se zákazníky. Nevýhodou této strategie je, že vlivem snižování nákladů může dojít ke snížení kvality.
- *Diferenciace* – cílem je snaha zvýšit hodnotu nabízené služby, která spočívá především ve zvýšení kvality jejího poskytování ve vztahu k její ceně. Vyšší

kvality lze dosáhnout nabídkou zcela nové služby, zařazením doplňkových služeb nebo zjednodušením přístupu ke službě.

- *Specializace* – organizace se zaměřuje na určité menší tržní segmenty. V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, může lépe uspořít náklady, popřípadě poskytovat diferenciované, přesně šité služby na míru. Nebezpečí spočívá v úzké segmentaci a omezení přístupu na trh (Vašítková, 2014).

Dle Jakubíkové (2008, s. 139) se zvolená marketingová komunikační strategie vyhodnocuje dle dvou základních charakteristik:

- *efektivnost* – zda je strategie schopná dosáhnout cíle,
- *spolehlivost* – zda strategie vzhledem k působení vlivů je schopna dosáhnout cíle.

U strategie hodnotí její *prospěšnost, proveditelnost a komerční životaschopnost*.

V další fázi je třeba **navrhnout komunikaci a sestavit zprávu**. Komunikační sdělení v sobě obsahuje vyřešení tří otázek:

- Co říci? – strategie sdělení myšlenky nebo témat, by mělo být v souladu s positioningem, mělo by obsahovat přínosy (racionální smyslové, společenské, uspokojení ega), sdělení by mělo obsahovat i zkušenosti cílové skupiny nebo podporovatelů s používáním služby.
- Jak to říci? – kreativní strategie způsobu převedení sdělení do konkrétní podoby komunikace. Jsou využívány pozitivní apely jako humor, láska, radost, jedná se o apely transformační. Informační apely nabízejí řešení problému.
- Kdo by to měl říci? – zdroj sdělení často bývá volen tak, aby zaujal, oslovil cílovou skupinu a podporovatele. Zdroj sdělení by měl být atraktivní, oblíbený, důvěryhodný, spolehlivý apod. často jsou jako zdroje sdělení vybírány celebrity, lékaři, sportovci (Paulovčáková, 2015).

Zpráva v sobě může obsahovat morální aspekty, jako výraz podpory veřejných zájmů, životního prostředí nebo výzvy v případech nouze. Důležitá je také struktura zprávy, jde zejména o vhodnou volbu argumentů, zvýraznění vybraných částí sdělení. Se strukturou se zároveň řeší formát sdělení, který je určen typem použitého média, např. výroční zpráva organizace, zaměřená především na důležité podporovatele v nadstandardním provedení (Hesková, 2009).

Volba **komunikační cesty** dává možnost výběru ze dvou základních skupin: osobní a neosobní komunikace (masové). Volbu provádíme s ohledem na cílový segment. **Osobní komunikace** se uskutečňuje mezi dvěma nebo několika málo osobami, předností je fyzický kontakt komunikujících stran, je využíván i telefon nebo e-mail. Účinné jsou sociální kanály, které tvoří členové rodiny, přátelé, známí, dále jsou to odborné kanály, tvořené zejména z nezávislých odborníků.

- Výhody osobní komunikace – velká pozornost zákazníka, reakce na dotazy, rychlá zpětná vazba, neverbální komunikace, efektivnost je snadno měřitelná.
- Nevýhody osobní komunikace - malá rychlost, nákladné, nižší počet kontaktovaných.

**Neosobní komunikace** umožňuje předat sdělení velké skupině potenciální i současné cílové skupině a podporovatelům přibližně ve stejný okamžik. K této formě komunikace se řadí reklama, podpora prodeje, events a PR.

- Výhody neosobní komunikace – osloví velkou cílovou skupinu v krátkém čase, nízké náklady na oslovenou osobu
- Nevýhody neosobní komunikace – jednostranná komunikace, zpětná vazba následná, jako celek velmi nákladná, šumy – slabá pozornost, těžce měřitelná efektivnost.

Hromadná komunikace má vliv na názor veřejnosti, na osobní postoje a chování, bývá prostředkem, který následně stimuluje osobní komunikaci, a proto je vhodná integrace obou kanálů (Hesková, 2009), (Paulovčáková, 2015).

Další fází při vytváření komunikačního plánu je **stanovení rozpočtu**. Stanovení rozpočtu na marketingovou komunikaci bývá poměrně složité. Ke stanovení rozpočtu jsou používány různé metody, nejčastěji se jedná o metodu procenta z tržeb, nebo je stanovena částka, kterou si může firma dovolit dle svého uvážení, metoda stanovení cílů a úkolů s nastavením rozpočtu na jejich konkrétní splnění. Poslední běžně užívanou variantou je stanovení rozpočtu dle konkurence (Paulovčáková, 2015).

Skladbou marketingového mixu se detailně zabývám v kapitole 2.4, kde jsou drobně definovány jednotlivé nástroje marketingového komunikačního mixu a jeho výhody a nevýhody. Rozhodnutí o vhodném nastavení marketingového komunikačního mixu vychází z jedinečných charakteristik produktu resp. služby, z profilu cílové skupiny a podporovatelů, z typu trhu. Výběrem marketingového komunikačního mixu s ohledem na specifika segmentu NNO se podrobně zabývám v kapitole **Error! Reference source not found.** (Paulovčáková, 2015).

Jak jsem již uvedla výše, je nezbytné, aby marketingová komunikace byla integrovaná. **Integrovaná komunikace** je definována jako řízení a kontrola veškeré komunikace organizace směrem k trhu. Jde o to, aby postavení značky na trhu, charakteristika produktu nebo služby a komunikační sdělení byly plánovanou součástí všech nástrojů komunikace a tvořily konzistentní komunikační strategii. Integrovaná komunikace má za cíl uvádět v soulad nástroje komunikace, a dosahovat tak synergického efektu a napomáhat dosažení cílů organizace. Komunikace je cestou

k budování důvěry v cílovém segmentu společnosti (Hesková, 2009). Marketingové nástroje by se měly kombinovat tak, aby byly konzistentní, aby působily bezkonfliktně a byly homogenní. Všechny prvky komunikačního mixu musejí být pečlivě plánovány, aby byly provázány a plán byl logický a vnitřně provázaný. Integrovaná komunikace je mnohem více personalizována, zaměřena na zákazníka, na vztahy a interakci s ním. Není to jen změna jeho povědomí a postojů, ale také přímé ovlivňování jeho chování (Pelsmacker, 2007).

**Tabulka 3 – Klasická a integrovaná komunikace**

| Klasická komunikace              | Integrovaná komunikace               |
|----------------------------------|--------------------------------------|
| Zaměřená na akvizici a prodej    | Zaměřená na udržování stálých vztahů |
| Masová komunikace                | Selektivní komunikace                |
| Monolog, jednostranná komunikace | Dialog, oboustranná komunikace       |
| Informace jsou vysílány          | Informace na vyžádání                |
| Přesvědčování                    | Informace jsou poskytovány           |
| Ofenzivnost                      | Defenzivnost                         |
| Orientace na transakci           | Orientace na vztahy                  |

Zdroj: Vlastní zpracování dle Pelsmacker, 2007, s. 31

V tabulce 3 jsou shrnuty hlavní rozdíly mezi klasickou a integrovanou komunikací. Vyplývá z ní, že integrovaná komunikace je personalizována (Pelsmacker, 2007).

Součástí přípravy efektivní komunikační strategie je zpětná vazba, která se provádí **měřením výsledků komunikace**.

- Testování prodejních výsledků – sleduje se přírůstek obrátu (tržeb) k vloženým nákladům na marketingovou komunikaci, podstatě se porovnávají vložené prostředky na změny přírůstku obrátu. Problémem metody je omezená vypovídací schopnost, výsledky mohou být zkresleny vlivem dalších faktorů (Hesková, 2009).
- Nepřímé hodnocení výsledků – výzkum se převážně zaměřuje na zapamatování, což znamená údaj o tom, kolik si dotazovaný zapamatoval, a sledovanost což je počet a složení diváků, posluchačů, čtenářů. Základním problémem je zjištění skutečné vazby na prodej. Velmi často metody měření efektivnosti obsahují dotazníky o prodeji a výzkumné studie směřující ke zjištění postojů cílové skupiny vůči produktům nebo službám. Například společnost General Foods vyvinula unikátní přístup Club. Členové klubu dostaly slevové kupony, recepty jako odměnu za zúčastnění se průzkumu. Podobného postupu využívá řada organizací (Přikrylová, 2010).

Základem pro tvorbu marketinkové komunikační strategie v organizaci je komunikační plán, který musí být v souladu s marketingovým plánem a musí na něj navazovat. Komunikační plánování vychází ze situační analýzy. V další fázi jsou stanoveny jednotlivé komunikační cíle, které jsou přiřazeny cílovým skupinám. Pro ně je pak sestaven specifický komunikační plán, každá cílová skupina má stanovenou strategii komunikace a jsou zvoleny komunikační kanály a nástroje, pomocí nichž jí budou sdělení doručována. Komunikační plán se člení na jednotlivé etapy v časovém harmonogramu. Součástí komunikačního plánu je rozpočet, který musí být dodržen. Dodržování plánu a implementace marketingové komunikace je proces, který je průběžně kontrolován a v případě nežádoucích stavů korigován (Hommerová, 2015).

## **2.4 Skladba marketingového komunikačního mixu**

Marketingová komunikace je charakterizována jako souhrnný komunikační plán organizace, který je tvořen svými nedílnými složkami nebo jejich kombinací. Do marketingového komunikačního mixu patří reklama, podpora prodeje, události a zážitky, osobní prodej, PR, přímý marketing (Hesková, 2009). Marketingový komunikační mix je někdy také nazýván propagační mix a slouží k dosahování komunikačních cílů organizace. Principem koncepce integrované marketingové komunikace je, že organizace musí pečlivě kombinovat komunikační nástroje a vytvořit koordinovaný komunikační mix. Výběr vhodného mixu závisí na precizní znalosti jeho jednotlivých nástrojů, zejména jejich jedinečných vlastností, a také nákladů na ně (Kotler, 2004).

V další části se detailněji zabývám hlavními nástroji marketingového komunikačního mixu – reklama, podpora prodeje, event marketing, osobní prodej, PR a přímý marketing. Podrobněji uvádím jejich vlastnosti a možnosti jejich využití obecně i v neziskovém sektoru. Pozornost věnuji i jejich nákladovosti.

### **2.4.1 Reklama**

Reklamní aktivity se dají rozdělit do dvou základních směrů: orientace na produkt/výrobek nebo instituci. Výrobová reklama je neosobní forma prodeje určitého výrobku nebo služby. Institucionální reklama podporuje koncepci, myšlenku, filozofii či dobrou pověst odvětví, organizace, osoby nebo místa. Je to širší pojem než firemní reklama, která se většinou omezuje na nevýrobovou reklamu organizace s cílem napomoci dosahování vyšších zisků. Firemní reklama je blízká PR. Reklamu zle dále dělit na informační (snaží se vzbudit poptávku), přesvědčovací (rozvíjí poptávku) a připomínkovou reklamu, která navazuje na předchozí typy reklamy a snaží se udržet pozici produktu nebo služby (Přikrylová, 2010). Reklam-

ní prostředky jsou členěny na elektronická media – televize, rozhlas, kino, internet klasická media – noviny, časopisy, některá outdoor a indoor media (Hesková, 2009).

#### **2.4.2 Podpora prodeje**

Podpora prodeje využívá podněcující krátkodobé nástroje ke stimulaci dřívějšího nákupu, než cílová skupina skutečně potřebuje, nebo většího nákupu v daném čase. Podpora prodeje dává podnět ke koupi. K nástrojům podpory prodeje patří zejména časově limitované kupony s vyznačenou slevou nebo dárkem, vzorky, prémie, ochutnávky, displeje a ukázky v místě prodeje, časopisy s dárky, apod. , dále jsou využívány prodejní cesty, využívány jsou veletrhy, kongresy, soutěže pro prodejní zástupce, reklamní předměty apod. Cílem podpory prodeje nemusí být jen krátkodobé navýšení prodeje, ale zvýšení tržního podílu prostřednictvím nových zákazníků. Slevy by neměly být uplatňovány často, důvodem je snížení důvěryhodnosti (Paulovčáková, 2015).

#### **2.4.3 Event marketing – události, zážitky**

Události nebo zážitky, které se pojí k osobně významnému okamžiku života cílové skupiny a podporovatelů, mohou mít vliv na prohloubení a rozšíření vztahu s organizací. Zážitky jsou pro cílové skupiny a podporovatele mnohem zajímavější než jiné formy komunikace, jsou mnohem intenzivnější, působí na jejich smysly. Cílem není primárně prodat, ale ukázat jak může organizace obohatit život spotřebitele (Paulovčáková, 2015). V praxi se zaměřuje na organizování nejrozličnějších kulturních, společenských a sportovních akcí. Mnohdy je tento nástroj zařazován mezi prvky PR.

Ke sponzoringu by měly být vybrány vhodné události takové, které odpovídají komunikační strategii organizace. Publikum by mělo patřit do cílového trhu, aby je organizace mohla oslovit, událost by měla být tak významná, že přiláká dostatečnou pozornost, událost by neměla být zahlcena příliš dalšími sponzory, důležitá je důvěryhodnost sponzorovaného (Paulovčáková, 2015).

#### **2.4.4 Osobní prodej**

Osobní prodej je forma osobní komunikace s jedním nebo s několika zákazníky. Jeho cílem je dosažení prodeje. Zvláštní význam má osobní prodej ve službách, kde vyplývá z neoddělitelnosti služeb od zákaznickovy osobní interakce. V takových případech má osobní prodej vůdčí místo mezi prvky komunikačního mixu. Pro úspěšný osobní prodej je důležité vědět, jaký standard poskytované služby zákaz-

ník očekává, využít reference z externích zdrojů, vysvětlit zákazníkovi jedinečnost služby (Vašítková, 2014).

**Tabulka 4 – Výhody a nevýhody vybraných typů médií**

| Médium                 | Výhody                                                                                                                                                | Nevýhody                                                                                                            |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Televize</b>        | Kombinace obrazu, zvuku, pohybu, apel na smysly, vysoká pozornost, široký dosah, opakování, přesvědčivost                                             | Vysoké náklady, vysoká míra zahlcení, pomíjivost expozice, limitovaný obsah sdělení, menší schopnost výběru publika |
| <b>Rozhlas</b>         | Hromadné používání, nízké náklady, rychlost přípravy, vysoká geografická a demografická selektivita                                                   | Pouze zvuková prezentace, nižší pozornost posluchačů, pomíjí expozice                                               |
| <b>Internet</b>        | Vysoká selektivita, interaktivní možnosti, nízké náklady, vysoké zacílení, nepřetržitá působnost, flexibilita, rychlost                               | Rostoucí zahlcení, odborná znalost uživatele, nutnost připojení                                                     |
| <b>Noviny</b>          | Flexibilita, aktuálnost, dobré pokrytí místního trhu, široké přijetí                                                                                  | Krátká životnost, nízká míra předávání dalším čtenářům, nepozornost při čtení, horší kvalita tisku                  |
| <b>Časopisy</b>        | Vysoká geografická a demografická selektivita, důvěryhodnost a prestiž, vysoká kvalita tisku, značná míra předávání dalším čtenářům, dlouhá životnost | Nižší pružnost – zakoupení reklamního prostoru s předstihem, relativně vysoké náklady na kontakt                    |
| <b>Direct mail</b>     | Možnost volby cílového publika, personalizace, flexibilita                                                                                            | Vysoké relativní náklady, image spamu (nevyžádaná pošta)                                                            |
| <b>Outdoor, Indoor</b> | Flexibilita, mnohokrát opakovaná expozice, nízké náklady                                                                                              | Omezená selektivita publika, kreativní omezení                                                                      |
| <b>Newslettery</b>     | Vysoká selektivita, plná kontrola, rychlá komunikace jednoduchých sdělení, relativně nízké náklady                                                    | Stručnost, posuzování estetické stránky a umístění, povětrnostní vlivy, obtížné hodnocení efektivity                |

Zdroj: Paulovčáková (2015, s. 223)

#### 2.4.5 Public Relations (PR)

Public relations má za cíl vytvářet a rozvíjet vztahy k veřejnosti. PR je třeba vnímat jako systematickou, plánovanou a nepřetržitou činnost s vysokou mírou koordinace s jinými činnostmi. V PR je možné sledovat různá kritéria pro jejich členění, příkladem může být:

**Interní PR** – projevuje se ve vztahu k zaměstnancům, managementu, dobrovolníkům, cílem je informovat o strategických prioritách organizace, o úloze zaměstnanců při realizaci cílů. Má posilovat motivaci zaměstnanců. Ti mají mít informace o specifických akcích a rozhodnutích. I rodiny jsou součástí rozhodování nebo aktivit zaměstnanců, je tudíž vhodné organizovat dny otevřených dveří.

- Osobní a ústní komunikace – musí být zorganizována komunikace mezi zaměstnanci a manažerem. Manažeři by měli objasňovat základní strategické směry, organizační změny a úlohu zaměstnanců.
- Komunikace prostřednictvím médií – patří sem zejména vnitřní rozesílky prostřednictvím vnitřního emailu, dále firemní noviny, firemní televize, poskytnutí výroční zprávy, drobné dárky jako pera, bloky, šálky, které podporují logo, a komunikační kampaně.

**Externí PR** – zejména se jedná o obtížně dosažitelné publikum, ry<sup>1</sup>media, zákazníci, obchodní partnery, dárce, investory, vládní a státní orgány, komunity, širokou veřejnost.

- Veřejné vztahy – tato oblast je záležitostí managementu a je zaměřena na společenskou a politickou oblast. Jedná se o sledování trendů a problémů, patří sem ovlivňování důležitých stakeholderů.
- Finanční PR – podporuje budování a posilování důvěry veřejnosti ve finanční oblasti. Důležitá je dobrá příprava a prezentace výroční zprávy a finančních informací. Cílem je udržovat image a důvěru dárců.
- Mediální PR – ve vztahu k médiím je extrémně důležité budovat a udržovat dobré vztahy s médii. Cílem je informovat, budovat příznivý postoj, tvořit pozitivní image jako základnu pro dobré jméno organizace a pro podporu novinek o projektech a značce.
- Marketingové PR – je spojeno s podporou produktu či značky. Příkladem může být pořádání akcí pro veřejnost, sponzorství. V závislosti na cíli se většinou jedná o komunikaci na více skupin, nutností je konzistentní sdělení (Hesková, 2009), (Pelsmacker, 2007).

Dle Vašítkové (2014, s. 137) je hlavním úkolem PR budovat důvěryhodnost a vztahy s veřejností. Mezi další úkoly PR patří vedení kampaní, schopnost komunikace v případech nouze, což je aktuální téma v neziskové oblasti, a také sponzoring a lobbying. V případě sponzoringu se jedná o kulturní a sportovní akce. V případě lobbyingu o zákonodárné iniciativy.

Pelsmacker (2007, s. 311) uvádí mezi nástroje komunikace osobní a ústní komunikaci zejména v interním využití v rámci organizace, může se jednat například o využití zlepšovacích návrhů. V médiích je využití možné pomocí tiskových zpráv, konferencí, interview, za pomoci videí a rozhlasových zpráv. Dobré vztahy

.....  
<sup>1</sup> **Stakeholder** – osoba nebo skupina, která ovlivňuje nebo je ovlivněna organizací při dosahování jejích cílů. Jsou to interně zaměstnanci, externě klienti, dárce, státní úřady a úředníci, obchodní partneři, dobrovolníci (Jurášková, 2012).

s veřejností vytvářejí platformu marketingové komunikace. Hlavním záměrem je trvale dobré jméno a celková reputace organizace. Udržování dobrých vztahů se zaměstnanci má rostoucí význam, důležitá je efektivní komunikace mezi zaměstnanci a manažery. Stále větší význam má také vytváření značky v rámci organizace. PR stejně jako ostatní formy marketingové komunikace se musí přizpůsobovat příležitostem a hrozbám prostředí. Dle Bačuvčíka (2011, s. 94) je vhodné, jestliže se neziskové organizaci podaří získat pro své záměry veřejně známou osobnost, která může vystupovat jako její garant.

#### 2.4.6 Přímý marketing

Jedná se o soubor aktivit, kdy jsou produkty nabízeny určitým tržním segmentům. Cílem je co nejadresnější oslovení současného i potenciálního zákazníka a získání jeho okamžité odezvy (Hesková, 2009). Zboží je prodáváno přímo zákazníkovi. Mezi nástroje patří telemarketing, direct marketing, katalogový prodej, elektronická pošta (Vašítková, 2014). Využití této metody v neziskovém sektoru je omezené (Bačuvčík, 2011).

Nezisková organizace má teoreticky možnost využít veškerých nástrojů marketingového komunikačního mixu stejně jako komerční firma, většinou je ale problém s nedostatečnými finančními zdroji. Také cílové skupiny NO vyžadují specifické formy marketingové komunikace. NO se to často daří vyjít s minimem prostředků, protože mnohé reklamní agentury chápou poskytnutí pomoci a podpory NO zdarma nebo za minimální náklady jako otázku prestiže. Další možností je propojit sponzorsky neziskovou organizaci a komerční firmu nebo využít studenty a dobrovolníky. Pak se ovšem může objevit problém kvality zpracování (Bačuvčík, 2011).

Pro neziskové organizace se jeví jako nejúčelnější nástroje komunikačního mixu **PR, osobní prodej** (v jednání s dárci nebo klienty) a některé méně tradiční formy, např. **události a zážitkový marketing**. Velké příležitosti přináší nová média jako internet a email (Bačuvčík, 2011).

### 3 Metodika

Cílem této práce je analyzovat využití marketingové komunikace v neziskovém sektoru, konkrétně v Domově Sue Ryder, z.ú. Východiskem jsou dvě hypotézy, tyto hypotézy budou dále testovány.

- **Hypotéza H1:** Domov Sue Ryder, z.ú. má implementovanou komunikační strategii.
- **Hypotéza H2:** Domov Sue Ryder, z.ú., má stanoveny cíle a priority pro jednotlivé cílové skupiny.

Poznatky z teoretické části jsou východiskem pro praktickou část. Použiji je pro analýzu marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú. Základem jsou kvalitativní a kvantitativní data, přičemž použiji následující postupy a metody.

Stanovené hypotézy budou ověřeny na základě metod kvalitativního výzkumu (Hendl, 2005, s. 48): *„Kvalitativní výzkum, je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*

Analýza stanovení cílů organizace a marketingové komunikační strategie bude provedena na základě **specifické metody situační analýzy- analýzy SWOT**. Bude proveden průzkum silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jedná se o analýzu OT – příležitostí a hrozeb, které přicházejí z vnějšího prostředí organizace a to jak makroprostředí, ve které se Domov Sue Ryder, z.ú., nachází, tak i mikroprostředí, tedy odvětví neziskového sektoru, konkurence, zákazníci, veřejnost vnitřní i vnější. Dále budu pokračovat analýzou SW, která se týká vnitřního prostředí organizace. Dle Jakubíkové (2008, s. 103) použiji jako základnu výchozí klasifikace pro analýzu SWOT prvky marketingového komunikačního mixu. Analýza bude provedena na základě dat z výročních zpráv a veřejně dostupných informací, a také na základě diskuze s Mgr. Denisou Ratajovou, koordinátorkou komunikace.

*Kvantitativní cíle* budou analyzovány ve **finanční analýze** dle nárůstu tržeb a nárůstu počtu klientů. Z kvantitativního hlediska byly posuzovány zejména výdaje na sociální služby, nákladovosti organizace, efektivnosti cílů a potřebnosti příslušné služby. Kvantitativní data jsem získala ze sekundárních zdrojů, zejména z výročních zpráv a veřejných zdrojů (Hannagan, 1996), (Bačuvčík, 2011).

Neziskový sektor je posuzován především netržními měřítky, tedy ne ziskem nebo podílem na trhu.

Kvalitativní cíle vycházejí zejména ze subjektivní spokojenosti uživatelů DSR. Kvalitativní výzkum nabízí širokou škálu metod, jako nejvhodnější metodu výzkumu jsem zvolila **rozhovory**. V případě rozhovorů se jedná o primární kvalitativní zdroj dat (Kozel, 2006). Limitací rozhovoru je subjektivní hodnocení a malá průkaznost (Bačuvčík, 2011). Pro kvalitativní výzkum využívám metodu strukturovaných, kódovaných rozhovorů s otevřenými otázkami, a to se dvěma zaměstnanci a dobrovolnicí DSR (Hendl, 2005). Cílem bylo získat různé pohledy od dobrovolníků i zaměstnanců, tedy pohled zevnitř i zvenčí. Výsledný obraz získaný na základě rozhovorů měl být ucelený, maximálně objektivní (Kozel, 2006). Respondentům jsem pokládala otázky, které se týkaly několika okruhů:

- Jak DSR plní své poslání?
- Jak je vnímaná komunikace DSR?
- Co byste na komunikaci změnili?

Výzkumný vzorek byl záměrný, jednalo se o tři rozhovory – s Mgr. Tamarou Stanisavljevičovou, dobrovolnicí DSR, s panem Jaroslavem Pšeničkou, fundraiserem, a s koordinátorkou dobrovolníků Ing. Hanou Netušilovou. Vždy se jednalo o ústní rozhovor, který byl zaznamenán v písemné podobě. Všichni dotazovaní byli informováni, že rozhovor bude použit v bakalářské práci o DSR. Každý rozhovor trval maximálně 30 minut, otázky byly předem připravené, strukturované, otevřené. Nahrané rozhovory jsem si nejprve přepsala, vytiskla a po té analyzovala. Při procesu kódování jsem postupovala tak, že jsem pečlivě rozebrala údaje a samostatné otázky. Analyzovala jsem jednotlivé otázky samostatně a k nim jsem vztáhla odpovědi všech respondentů. Stále jsem srovnávala fenomény a pojmy, které se v odpovědích opakovaly. Jednalo se o proces nepřetržitého srovnávání. Přitom jsem k částem empirického materiálu přiřazovala označení neboli kódy, které byly v odpovědích pojmově velmi blízké. Tento postup je nazýván **otevřené kódování**. Pro jevy, které se opakují, jsem pak sestavila pojmy a vytvořila jsem kategorie. Tento postup se nazývá **kategorizace**. Tyto kategorie jsem pak v praktické části podrobněji interpretovala a vyvodila jsem z nich závěry (Hendl, 1999), (Strauss, 1999).

Jako doplňující metodu jsem použila metodu **pozorování**. Jedná se o metodu bez aktivní účasti pozorovaného. Je to metoda náročná na interpretaci (Kozel, 2006). Jsem aktivním dobrovolníkem DSR a v praktické části mé práce jsem také použila mé poznatky z pozorování, které jsem nabyla při osobních návštěvách v DSR a při dobrovolnických aktivitách.

Cílem analýzy je syntéza kvantitativních a kvalitativních dílčích výsledků a na jejím základě stanovení objektivního obrazu marketingové komunikace organizace DSR.

## 4 Domov Sue Ryder, z.ú.

### 4.1 Lady Sue Ryder

Margaret Susan Ryder, známá jako Lady Sue Ryder, se narodila 3. července 1923 v městské nemocnici v Leedsu, ve statkářské rodině, která se usadila v hrabství Suffolk. Její rodina pomáhala chudým a potřebným.

Ve třinácti letech nastoupila do internátní školy. Její přípravu na baletní dráhu přerušila 2. světová válka. Jako šestnáctiletá se přihlásila do ženského sboru, který připravoval ženy pro práci v britské armádě. Po náročném výcviku a zkouškách nastoupila Lady Sue Ryder jako spojovatelka ke zvláštnímu operačnímu útvaru britské tajné služby, který byl ustaven Winstonem Churchillem. Absolventi této sekce britské armády byli připravováni k aktivnímu odporu v zemích okupovaných nacisty. V této době se také Lady Sue Ryder seznámila s českými parašutisty, kteří se připravovali k atentátu na Heidricha. Nejvíce však spolupracovala s polskou sekcí tajné služby. Její odvaha, odhodlání a nadšení měly velký vliv na její budoucnost. Během své služby přicházela do přímého kontaktu s oblidnostmi lidského utrpení (Sue - Ryder, 2015 [online])

Po skončení války se jako dobrovolná sestra připojila k týmu pracovníků, který působil ve válkou zničeném Polsku a zmírňoval válečné následky, staral se o nemocné a těžce raněné. Aby shromáždila potřebné finanční prostředky na zřízení domovů pro lidi, kteří válku přežili a potřebovali pomoc, založila v roce 1953 Nada-ci Sue Ryder. Symbolem se stal rozmarýn. „*There is a rosemary, that is for remembrance, pray, love, remember.*“ Citát z Hamleta a snítka rozmarýnu se stala monumentem za oběti milionů lidí, kteří padli nebo byli poznamenáni utrpením druhé světové války a na které bychom neměli zapomenout. Po válce Lady Sue Ryder pomáhala přeživším z koncentračních táborů, lidem bez dokladů a identity, kteří se neměli kam vrátit. Později rozšířila své úsilí na pomoc lidem i v ostatních částech světa (Sue - Ryder, 2015 [online]).

Angličané ji chtěli za její práci vyjádřit hlubokou úctu, a proto byla v roce 1978 povýšena do šlechtického stavu. Ke svému titulu si zvolila čestný přídomek z Varšavy. Dále byla vyznamenána polskou a bývalou jugoslávskou vládou, byla držitelkou čestných akademických hodností na sedmi anglických univerzitách, nositelkou Řádu Britského Impéria, Řádu sv. Michaela a sv. Jiřího. Jako zástupce nepolitické sekce mohla zasedat ve Sněmovně Lordů.

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

Lady Sue Ryder založila více jak 80 domů v různých částech světa, tyto domy poskytl péči a zázemí nejméně půl milionu osob (Sue - Ryder, 2015 [online]).

## 4.2 Domov Sue Ryder, z.ú. historie

Po 2. světové válce začala Lady Sue Ryder pravidelně jezdit do Československa, kde se setkávala s nemocnými a postiženými lidmi. Pomáhala jim především individuálně formou invalidních vozíků a léků, které zde nebyly v té době dostupné. Před rokem 1968 začala spolupracovat s Ministerstvem zdravotnictví a sociálních věcí. Její snahou bylo ustanovit správní radu nadace a následně založit v Československu pět Domovů Sue Ryder pro ty nejpotřebnější. Všechny plány byly přerušeny a později znemožněny sovětskou okupací v srpnu roku 1968 a následnou normalizací. Brzy po Sametové revoluci začala Lady Sue Ryder znovu usilovat o založení Domova v Praze. Historie Domova Sue Ryder sahá do roku 1994, kdy Lady Sue Ryder vyslala do Prahy dobrovolníka Angličana Toma Noela, aby našel vhodný objekt a inicioval založení české pobočky nadace. Česká pobočka Nadace Sue Ryder byla zaregistrována v roce 1994 a v květnu téhož roku vyhrála výběrové řízení na rekonstrukci Michelského dvora v Praze 4 – Michli. Na podzim 1995 se zde Lady Sue Ryder byla podívat a bylo vidět, že se jí krásná historická budova, třebaže ve špatném stavu, jako místo budoucího Domova Sue Ryder, velmi zamlouvá.

Domov Sue Ryder je umístěn na adrese Michelská 1/7, 140 00 Praha 4. Domov tvoří bývalý statek Michelský dvůr, je to historická středověká budova z 15. století. Domov Sue Ryder se nachází v krásném prostředí se zahradou. Objekt Michelský dvůr je v majetku Městské části Praha 4, rekonstrukce byla financována Nadací Sue Ryder International. V roce 1998 byla dokončena rekonstrukce a Domov Sue Ryder začal plnit své poslání Šance pro důstojné stáří. Domov Sue Ryder hradí svůj provoz a vybavení z příspěvků a darů.

V Domově Sue Ryder se nachází vstupní hala nazývaná galerie. Jsou zde vystavovány dary určené pro prodej, mohou to být obrazy, nábytek. Byla zde i výstava krásných černobílých fotografií jako součást medailonku klientů Domova. Je zde i divadelní sál, kaple, Městská knihovna, restaurace a dobročinný obchod Sue Ryder. Využívat restauraci, přijít na představení, zajít na kávu nebo si koupit něco z obchodu může i veřejnost. Domov se tak stává otevřeným místem pro různé generace a návštěvníky (Sue - Ryder, 2015 [online]). Objekt jsem osobně navštívila a působil na mě pozitivně, jako přátelské, otevřené místo.

### 4.3 Poskytované služby

Domov Sue Ryder, z.ú. není jen domovem pro seniory, nabízí také řešení v různých etapách stáří - od doprovodu osamělého seniora na každodenní procházce se psem v místě jeho bydliště až po důstojnou paliativní péči trvale ležícím klientům v posledních fázích života.

Domov Sue Ryder, z.ú. (dále jen DSR) poskytuje následující služby:

- Poradenství – v otázkách péče o seniory je možné se obrátit na kvalifikované sociální pracovníce. Na sociální pracovníce je možné se obrátit i v případě zájmu o využití sociálních služeb.
- Půjčovna kompenzačních pomůcek – DSR provozuje půjčovnu kompenzačních pomůcek. DSR pomáhá usnadnit život a léčbu nemocným, lidem po úrazech a seniorům. Pod odborným vedením fyzioterapeutů je možné se v půjčovně seznámit s různými druhy pomůcek, je možné si vyzkoušet jejich používání a zapůjčit si je například do doby zajištění si vlastní pomůcky přes odborného lékaře.

DSR poskytuje také registrované Sociální služby DSR dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách:

- Osobní asistence – pracovníci, osobní asistenti, docházejí za klienty do jejich domácností, ale také do zdravotnických či sociálních zařízení. Náplň a rozsah osobní asistence u konkrétního klienta se domlouvá na základě jeho potřeb a přání, v souladu s možnostmi služby, která je poskytována dle zákona o sociálních službách. Některým klientům je poskytována tato sociální služba dvě hodiny dvakrát týdně. Jsou však klienti, kteří potřebují asistenci v rozsahu deset hodin každý den.
- Domov pro seniory – pobytová sociální služba, v jejímž rámci jsou poskytovány služby klientům, kteří nemohou žít doma sami z důvodu snížené samostatnosti nebo změny zdravotního stavu. Kapacita je 52 lůžek.

Na financování provozu se také podílí provozování dobročinných obchodů, pořádání kulturních akcí a provozování restaurace v objektu Domova Sue Ryder.

Domov Sue Ryder je nestátní nezisková organizace. Z vícezdrojového systému financování poskytuje sociální služby pro seniory ve vysoké kvalitě. Tento systém financováním má i v budoucnu umožnit další rozvoj péče o seniory.

Domov Sue Ryder zajišťuje finanční prostředky na svůj provoz z několika zdrojů – z příjmů od klientů, z dotací a grantů, z darů od jednotlivců, společností, nadací a nadačních fondů, z benefičních akcí a také z vlastních obchodních aktivit (např.

provozování dobročinných obchodů či restaurace Michelský dvůr) (Sue - Ryder, 2015 [online]).

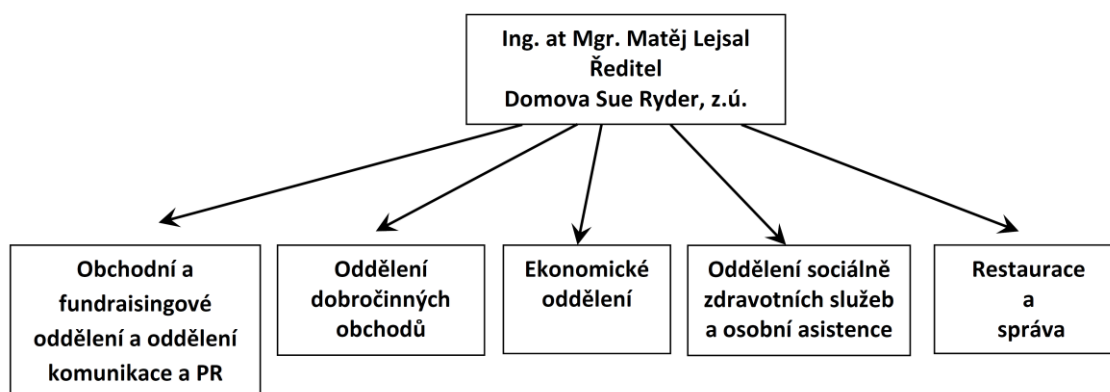
#### 4.4 Organizační struktura

V roce 1996 byla založena česká pobočka Nadace Sue Ryder. Sdružení Sue Ryder, které bylo založeno v roce 1994, uzavřelo smlouvu s Nadací Sue Ryder a začali společně provozovat domov. Společně provozují DSR od roku 1999, kdy byla dokončena rekonstrukce, a byl zahájen provoz.

Od 1. 1. 2002 se Domov Sue Ryder, z.ú. stal provozovatelem (transformací z Nadace). Sdružení Sue Ryder je podpůrnou organizací se členskou základnou bez zaměstnanců.

V souladu s novelou zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, kde došlo s platností od 1.1.2014 k úpravě forem nestátních neziskových organizací, se Domov Sue Ryder, o.p.s. v roce 2015 stal zapsaným ústavem. Jeho celý název je tedy Domov Sue Ryder, z. ú. V čele DSR je Ing. at Mgr. Matěj Lejsal, je ředitelem od roku 2006. Ing. at Mgr. Matěj Lejsal je statutárním orgánem a řídí činnost organizace. Správní rada DSR dohlíží na zachování účelu organizace, k němuž byla organizace založena a dbá na řádné hospodaření s majetkem. Správní rada má šest členů, v čele správní rady stojí předseda. Kontrolním orgánem organizace je dozorčí rada, která má tři členy. Organizace má zhruba 130 zaměstnanců a okolo 80 dobrovolníků (Sue - Ryder, 2015 [online]).

Obrázek 4 – Organizační struktura Domov Sue Ryder, z.ú.



Zdroj: Sue – Ryder, 2015 [online], vlastní zpracování

Řediteli DSR je přímo podřízeno obchodní a fundraisingové a oddělení komunikace a PR, oddělení dobročinných obchodů, ekonomické oddělení, oddělení zdravotních služeb a osobní asistence, restaurace a správa budov. Ing. Pavla Bajec

rová, jednatelka Sdružení Sue Ryder (organizace, která je zakladatelem DSR). Za komunikaci Domova je zodpovědná Mgr. Denisa Ratajová.

Pro marketingovou komunikaci Domov Sue Ryder, z.ú. vyčlenil pracovní místo koordinátora komunikace. Alokace jedné osoby na plný pracovní úvazek by měla být dostatečná vzhledem k potřebám organizace. Začlenění pozice koordinátora komunikace do obchodního a fundraisingového oddělení je vhodné vzhledem k tomu, že je třeba zejména podpora fundraisingových aktivit. Do budoucna, jak poroste význam oddělení komunikace a marketingová komunikace se bude orientovat strategicky na projekty pro podporu celé organizace, je možné pozici vyčlenit a podřídit přímo řediteli organizace.

## 5 Analýza současné situace Domova Sue Ryder, z. ú.

V této kapitole se zabývám současným stavem marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú. Postupně analyzuji jaké má DSR poslání, vize a cíle. Zda jsou stanoveny cílové skupiny a zda DSR plánuje komunikaci na cílové skupiny, proč a jaké volí komunikační kanály. Ve SWOT analýze zjistím, jaké jsou silné a slabé stránky organizace, jaké příležitosti se organizaci naskýtají a co ji ohrožuje. Na závěr této kapitoly budu podrobně analyzovat, jaký DSR zvolil komunikační mix.

### 5.1 Poslání, vize a cíle DSR

Nestátní nezisková organizace by musí mít stanovené poslání a vizi. Poslání vyjadřuje dlouhodobý účel organizace, čeho chce organizace dosáhnout v širším kontextu. Poslání usměrňuje pracovníky organizace, takže mohou každý sám nebo společně přispívat k plnění cílů organizace. Vize dává odpověď na otázku, jak bude vypadat organizace v budoucnosti. Mezi základní cíle patří vyjasnění obecného směru, motivování zaměstnanců a podpora rychlé a účinné koordinace úsilí mnoha lidí. Vize a poslání jsou společné všem zaměstnancům a jsou sdělovány široké veřejnosti.

DSR má ve výroční zprávě stanovené své poslání: *„Hlavním posláním společnosti je zmírňování utrpení plynoucího ze stáří, nemoci či postižení a těžké sociální situace. Domov Sue Ryder (dále jen Domov nebo DSR) nabízí svým klientům laskavé a klidné prostředí, ve kterém jim poskytuje sociální služby. Péče respektuje jedinečnost každého klienta a napomáhá ke kvalitnímu prožití závěru života.“* Poslání jasně vymezuje dlouhodobý účel DSR i to čeho chce organizace dosáhnout. Nevýhodou stanoveného poslání je, že je příliš dlouhé. DSR také používá na svých webových stránkách a ve Výroční zprávě motto: *„Šance pro důstojné stáří.“* Toto motto ve zkratce vyjadřuje poslání organizace a jeho propagace jako krátké verze poslání je velmi vhodné.

DSR nemá stanovenou vizi.

DSR má ve výroční zprávě stanoven cíl: *„Spokojený člověk, který bez ohledu na věk a zdravotní stav žije důstojně a zachovává si co nejběžnější způsob života.“* Cíl definuje obecný směr DSR, cíl motivuje zaměstnance a dobrovolníky, aby jejich klient byl spokojený a v maximální míře soběstačný. Cíl vhodně navazuje na poslání, kde je zmíněno důstojné stáří, kvalitní prožití závěru života a vhodně poslání rozvíjí (Sue - Ryder, 2015 [online]).

DSR uvádí také na svých webových stránkách hodnoty, na kterých chce stavět. Tyto hodnoty jsou sdílené se zaměstnanci, dobrovolníky a všemi ostatními, kteří

jsou ochotni pomoci nebo přispět i sebemenší maličkostí k naplnění motto Šance pro důstojné stáří:

- **Důvěra**

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

- **Důstojnost**

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

- **Odpovědnost**

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

- **Kvalita**

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

- **Hospodárnost**

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

- **Začlenění do společnosti**

Stáří není důvodem být sám a vzdát se drobných radostí života. Děláme všechno pro to, aby se "Domov" stal součástí běžného života svých klientů a svého okolí.

Hodnoty vhodně doplňují poslání a cíle organizace. Jsou jasné a výstižné. Důvěra a důstojnost podporují splnění cíle, kterým je šance na důstojné stáří. Tak jako hodnota začlenění do společnosti seniora, která podporuje jeho integraci a podporuje kvalitu života. Hospodárnost a odpovědnost dává důraz na profesionalitu a podporuje posilování důvěry klientů, dárců a dobrovolníků a je stavebním kamenem pro dlouhodobé partnerství (Sue - Ryder, 2015 [online]).

## 5.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence prostředí organizace je důležitým stavebním kamenem pro stanovení strategie marketingové komunikace. Konkurence v neziskovém sektoru se liší od konkurence v ziskovém sektoru. Konkurenční neziskové organizace spolu soupeří o přidělení financí z **veřejného segmentu**. Pro neziskové organizace je důležité získat prostředky z veřejných zdrojů. DSR je až ze 30% financován z veřejných zdrojů, detailněji bude proveden rozbor v kapitole 5.6. Organizaci stojí úsilí zajistit dofinancování ze **soukromých zdrojů**. V oblasti financování z veřejného segmentu nebo soukromého segmentu se jedná zejména o příspěvky, dotace a dary. Konkurencí jsou všechny neziskové organizace, které jsou potenciálními příjemci. Další oblastí, kterou je nutno zmínit a kde má DSR konkurenci, jsou organizace, které poskytují **sociální služby pro seniory**. Organizace si konkurují nejen v příjmu o finance, dary a klienty, ale také o přízeň a pomoc dobrovolníků. Na obrázku 5 je uveden vývoj počtu nestátních neziskových organizací v České republice. Je patrné, že za uplynulých osm let se počet nestátních neziskových organizací téměř zdvojnásobil.

Obrázek 5 – Vývoj počtu NNO v České republice v letech 2005 - 2013

| Rok  | Nadace | Nadační fondy | Obecně prospěšné společnosti | Sdružení** | Církevní právnické osoby* | Organizační jednotky sdružení** |
|------|--------|---------------|------------------------------|------------|---------------------------|---------------------------------|
| 2005 | 293    | 998           | 1 208                        | 55 473     | 4 647                     | 33 355                          |
| 2006 | 302    | 1 042         | 1 369                        | 58 915     | 4 503                     | 30 749                          |
| 2007 | 302    | 1 100         | 1 543                        | 62 370     | 4 487                     | 31 230                          |
| 2008 | 379    | 1 157         | 1 721                        | 66 079     | 4 439                     | 31 629                          |
| 2009 | 413    | 1 229         | 1 870                        | 69 154     | 4 358                     | 32 272                          |
| 2010 | 477    | 1 280         | 2 031                        | 72 620     | 4 362                     | 32 696                          |
| 2011 | 487    | 1 358         | 2 208                        | 76 126     | 4 376                     | 33 599                          |
| 2012 | 493    | 1 400         | 2 409                        | 79 462     | 4 373                     | 34 656                          |
| 2013 | 532    | 1 430         | 2 685                        | 84 430     | 4 172                     | 34 536                          |

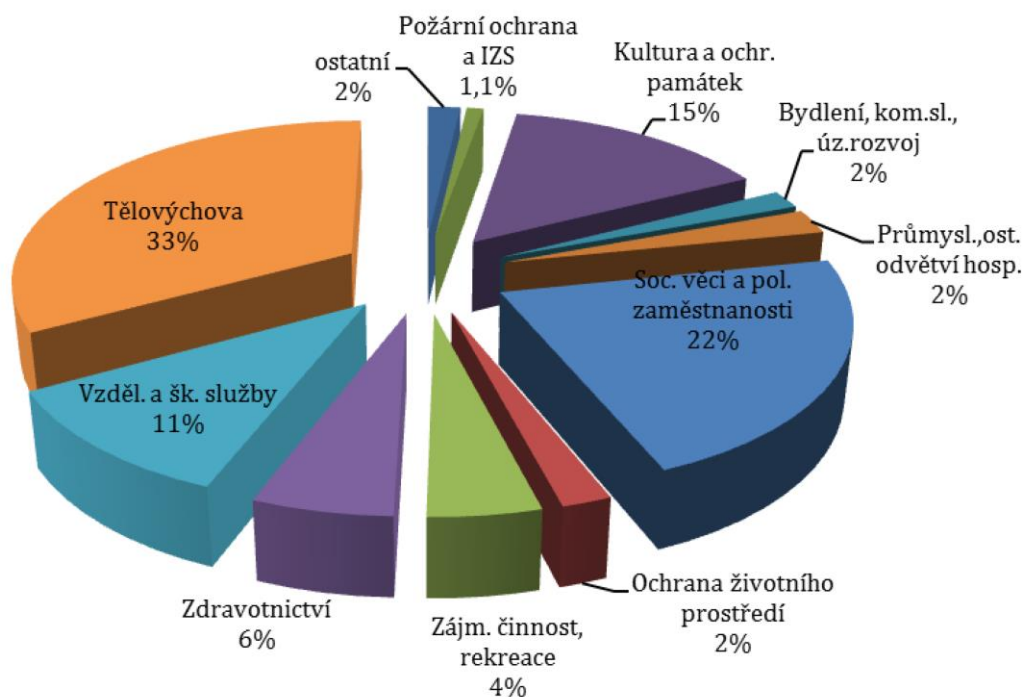
\* účelová zařízení církví a náboženských skupin tvoří cca 5 % církevních organizací. Účelová zařízení církví nejsou samostatně sledována.

\*\* obsahují i odborové organizace, neboť mají stejnou právní formu, RV NNO je za NNO nepovažuje

Zdroj: (Prouzová, 2015 [online])

Z veřejného rozpočtu jsou poskytovány finanční prostředky na oblast tělovýchovy (33%), sociální věci a politika zaměstnanosti (22%), kultura a ochrana památek (15%), vzdělávání (11%) a ostatní. Největšími konkurenty, se kterými se DSR uchází o prostředky z veřejných fondů je tedy oblast sportu a sociálních věcí a oblast zaměstnanosti, kultura a ochrana památek.

**Obrázek 6 – Podíl dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a hl. m. Prahy dle podpořeného odvětví v roce 2013**



Zdroj: (Prouzová, 2015 [online] )

V Praze je registrováno 25 domovů pro seniory (Registr MPSV, 2015 [online]). Na Praze 4 se nachází několik domovů pro seniory např.:

- Domov pro seniory Chodov – poskytuje pobytové sociální služby pro seniory nad 65 let. Jedná se o soukromé zařízení. Domov má dlouholetou tradici a funguje od roku 1990. Celková kapacita domova je 260 míst. Jedná se o 100 jednolůžkových, 53 dvoulůžkových a 18 třílůžkových pokojů. Domov pro seniory Chodov se nachází v nové zrekonstruované budově. Cílem Domova pro seniory - Chodov je stále zkvalitňování poskytovaných služeb, zabezpečení důstojných podmínek pro život v Domově, možnosti co největšího rozvoje a seberealizace a zabránění zneužívání a porušování práv klientů. K tomu slouží pravidelné hodnocení poskytovaných služeb ze strany klientů a také jejich rodinných příslušníků formou dotazníků a schránek důvěry, kam mají klienti možnost napsat anonymně svůj poznatek, pochvalu nebo stížnost. Všichni zaměstnanci se řídí Standardy kvality sociálních služeb a Etickým kodexem. Cena za pobyt se pohybuje okolo 24 tis. Kč/ měsíc (Domov pro seniory - Chodov, 2015 [online]). Nevýhodou zařízení je, že má velkou kapacitu a zařízení tak přichází o rodinnou atmosféru.

- Domov pro seniory Krč – domov poskytuje pobytové sociální služby pro seniory na 65 let. Zřizovatelem domova je hlavní město Praha, jedná se o státní zařízení. Domov pro seniory Krč má tradici od roku 1963. Domov se nachází v zeleni, ve starší budově, která pochází průběžně rekonstrukcí. Domov poskytuje pobytové služby se zajištěným nepřetržitým provozem. Kapacita je 152 lůžek, z nichž pouze 8 pokojů je dvoulůžkových, ostatní jsou jednolůžkové. Součástí vybavení pokoje je lednice, telefon a signalizační zařízení, kterým si může klient přivolat pomoc. Klienti mají možnost si do svého pokoje přinést drobné předměty (obrazy, fotografie, květiny apod.), ale také televizor. Všechny pokoje mají vlastní sociální zařízení a jsou zařízeny moderním nábytkem. Cena za pobyt se pohybuje okolo 24 tis. Kč/ měsíc (Domov pro seniory Krč, 2015 [online]). Nevýhodou je, že zařízení je státní a budova prochází rekonstrukcí, na základě osobní zkušenosti konstatuji, že zařízení nemá příjemnou atmosféru.
- Dům seniorů Michle – jedná se o soukromé zařízení, pro seniory na 65 let věku. Dům pro seniory s příjemnou rodinnou atmosférou v Michli na Praze 4 je situován ve velmi klidném prostředí, v přímém sousedství Tyršova vrchu, který představuje oázu parkové zeleně s trvalou stavební uzávěrou. Dům je výborně dostupný do historického i obchodního centra. Dům pro seniory disponuje kapacitou 44 pokojů – 10 jednolůžkových a 34 dvoulůžkových pokojů – celková kapacita je tedy 78 lůžek. Pokoje jsou vybaveny barevným televizorem se satelitním příjmem, telefonem, ledničkou, trezorem, detektorem kouře a koupelnou se sprchou / WC. Cena za pobyt se pohybuje mezi 24 – 31 tis. Kč/měsíc (Dům seniorů Michle, 2015 [online]). Na základě osobní zkušenosti konstatuji, že zařízení nemá příjemnou atmosféru a působí jako hotel, v osobní návštěvě jsem zaznamenala zápach.

Cena za pobyt seniora v nestátním zdravotnickém zařízení se pohybuje okolo 24 tis. Kč/měsíc. Cena je tvořena příspěvkem na stravu a ubytování, která je okolo 11 tis. Kč. Dalších 8 – 12 tis. Kč/měsíc je příspěvek na péči, který je vyplácen Úřadem práce. **Jednotlivé organizace se liší hlavně profesionalitou zaměstnanců, prostředím, poskytovanými službami a atmosférou.**

### 5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je výchozím prvkem pro tvorbu strategie, je specifickou metodou situační analýzy. SWOT analýza a bodové hodnocení byly sestaveny na základě diskuse s Mgr. Denisou Ratajovou, koordinátorkou komunikace, která úzce spolupracuje s vedením organizace. Cenným zdrojem informací byla moje dobrovolnická činnost v DSR a diskuze s pracovníky organizace.

Ze SWOT analýzy vyplývá, že DSR má velmi pozitivní oblast silných stránek a příležitostí. Mezi silné stránky patří kvalitní komunikační výstupy, komplexní péče o seniory, o které pečuje profesionální a zkušený tým. DSR je aktivní při řešení problémů, jeho pracovníci se neustále vzdělávají a využívají nové postupy v péči o své klienty. DSR má vynikající reputaci.

Mezi příležitosti DSR patří možnosti využití přímé komunikace s cílovými skupinami, potenciál je v efektivním využívání klientské databáze Salesforce. DSR neprezentuje, že využívá nové postupy a inovativní metody v péči o seniory. Možnost dalšího rozvoje skýtají nová dlouhodobá partnerství s firemními dárci, tak jako je potenciál v pravidelných platbách od malých dárců, které by napomohly finanční stabilitě domova.

**Tabulka 5 – SWOT Analýza Domova Sue Ryder, z.ú.**

| <b>Silné stránky<br/>(Strengths)</b>                                                            | <b>Body</b> | <b>Slabé stránky<br/>(Weaknesses)</b>                                | <b>Body</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------|-------------|
| - Kvalitní komunikační výstupy                                                                  | 5           | - Neexistuje komunikační strategie                                   | 5           |
| - Komplexní služby pro seniory                                                                  | 5           | - Nestálé finanční zdroje                                            | 5           |
| - Profesionální, zkušený tým                                                                    | 5           | - Propracování komunikačního plánu a navázání na fundraisingový plán | 5           |
| - Aktivní přístup při řešení problémů                                                           | 4           |                                                                      |             |
| - Otevřenost novým příležitostem                                                                | 4           |                                                                      |             |
| - Stálé vzdělávání pracovníků                                                                   | 4           |                                                                      |             |
| - Využívání nových přístupů a postupů v péči o klienty                                          | 4           |                                                                      |             |
| - DSR silná organizace s vynikající reputací                                                    | 5           |                                                                      |             |
| <i>Celkem počet bodů:</i>                                                                       | <i>36</i>   | <i>Celkem počet bodů:</i>                                            | <i>15</i>   |
| <b>Příležitosti<br/>(Opportunities)</b>                                                         | <b>Body</b> | <b>Hrozby<br/>(Threats)</b>                                          | <b>Body</b> |
| - Možnosti využití přímé komunikace s cílovými skupinami                                        | 5           | - Snížení příspěvků z veřejných zdrojů                               | 5           |
| - Sales Force - efektivní využití databáze dárců, vytvořit kvalitní databázi, cílená komunikace | 5           | - Ztráta velkých dárců                                               | 5           |
| - Možnosti využití prezentace inovativních přístupů v péči o klienty                            | 5           | - Snížení příspěvků od drobných dárců                                | 5           |
| - Drobní dárci - pravidelné platby měsíčně                                                      | 4           | - Nezájem veřejnosti o stáří                                         | 3           |
| - Firemní dárci - navázání dlouhodobého partnerství                                             | 4           | - Špatné načasování projektů                                         | 4           |
| - Osvěta v komplexní péči o seniory                                                             | 3           |                                                                      |             |
| <i>Celkem počet bodů:</i>                                                                       | <i>26</i>   | <i>Celkem počet bodů:</i>                                            | <i>22</i>   |

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi slabé stránky DSR patří, že neexistuje strategie marketingové komunikace, finanční prostředky nejsou stálé. Fundraisingový plán není dostatečně zpracován s plánem marketingové komunikace.

Mezi hrozby patří snižování prostředků, které dostává DSR, z veřejných zdrojů. Další hrozbou je ztráta velkých dárců a snížení prostředků od dárců, špatné načasování projektů a nezájem veřejnosti o problematiku stárí.

Tabulka 6 – SWOT Analýza Domova Sue Ryder, z.ú.

| externí faktory | interní faktory                          | Silné stránky<br>( <b>S</b> trengths) | 36<br>bodů | Slabé stránky<br>( <b>W</b> eaknesses) | 15<br>bodů |
|-----------------|------------------------------------------|---------------------------------------|------------|----------------------------------------|------------|
|                 | Příležitosti<br>( <b>O</b> pportunities) | <b>Strategie SO</b>                   |            |                                        |            |
|                 | Hrozby<br>( <b>T</b> hreats)             |                                       |            |                                        |            |

Zdroj: Vlastní zpracování

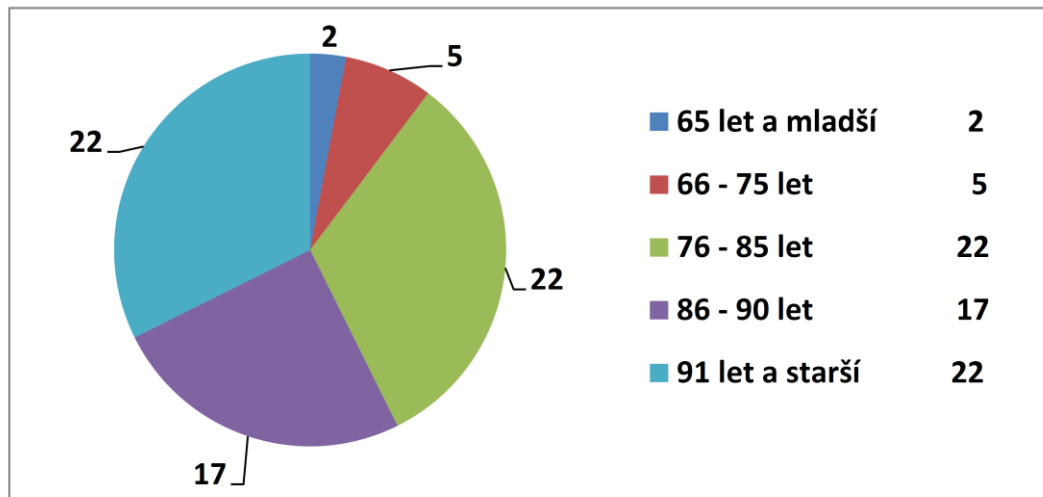
Po sečtení bodového hodnocení jednotlivých oblastí analýzy SWOT vyšlo nejvyšší skóre pro silné stránky (36 bodů) a příležitosti (26 bodů). Úkolem DSR je zvolit strategii SO. To znamená, že organizace bude stavět na silných stránkách a využívat velkých příležitostí plynoucích z okolí. DSR má vynikající pověst pro svoji profesionalitu, příjemné a přátelské prostředí. Aby domov tuto pozici udržel, je třeba, aby ji i nadále upevňoval jako svoji konkurenční výhodu. Vedení DSR stanoví priority a na základě nich rozvine komunikační strategie do podoby komunikačního plánu, který bude navazovat na fundraisingový plán. Úkolem DSR je soustředit se na využití kontaktů z databáze Salesforce, segmentovat kontakty a stanovit pro ně komunikační cíle. Cílem této strategie jsou noví firemní dárci. U drobných dárců musí být dosažena jejich pravidelná podpora. U stávajících dárců je cílem upevnění vztahů a stabilizace.

## 5.4 Analýza cílových skupin a cílů marketingové komunikace

DSR poskytuje sociální služby převážně klientům, kteří nemohou žít v domácím prostředí z důvodu snížené soběstačnosti, změny zdravotního stavu anebo nemají nikoho, kdo by jim pomohl. Snahou organizace je podporovat stávající dovednosti klientů v péči o sebe sama, udržovat všechny jejich dřívější sociální kontakty a pomáhat klientům prožívat plnohodnotně a bezpečně své seniorské životní období. Prioritou DSR je poskytovat služby podle individuálních potřeb klientů za pomoci odborného a empatického přístupu všech členů ošetřujícího týmu. DSR má kapacitu

52 lůžek. Celkový počet klientů, kteří využili péči organizace v roce 2014, byl 68 klientů. Jejich struktura dle věku a mobility je uvedena níže.

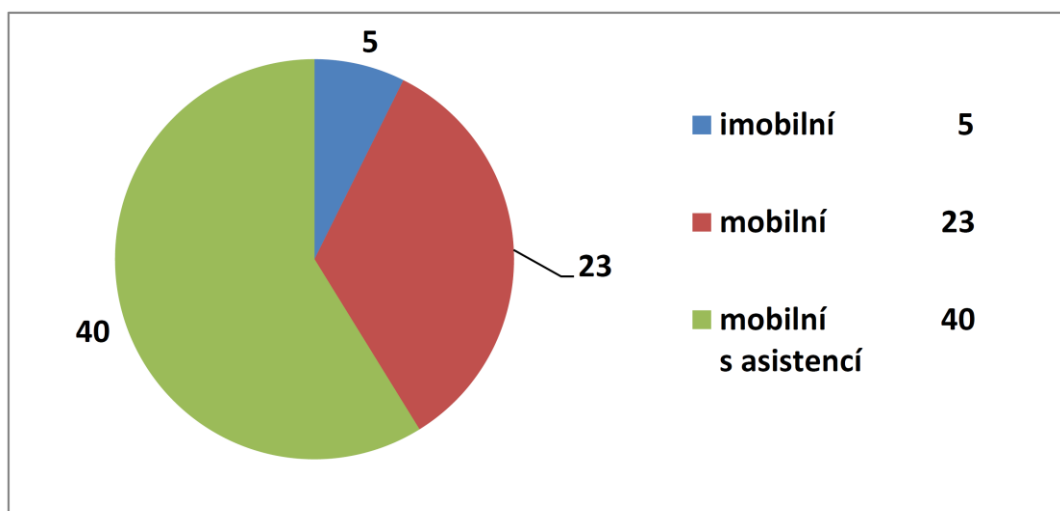
**Obrázek 7 – Věková struktura klientů Domova Sue Ryder, z.ú.**



Zdroj: Výroční zpráva 2014 Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

V roce 2014 využilo 57% klientů péče domova DSR ve věku nad 86 let. 58% klientů je mobilních s asistencí. Tato situace odpovídá zaměření domova a to poskytování komplexní péče seniornějším klientům. Klienty domova jsou senioři i jejich rodinní příslušníci, kteří by se o ně v případě absence služby, starali v domácí péči (Sue - Ryder, 2015 [online]).

**Obrázek 8 – Mobilita klientů Domova Sue Ryder, z.ú.**



Zdroj: Výroční zpráva 2014 Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

Dle získaných informací DSR nemá určené explicitně cílové skupiny. Cílové publikum, se kterým organizace komunikuje je širší veřejnost a příznivci organizace, klienti a jejich rodinní příslušníci, kteří dostávají informace o dění v organizaci. Také zaměstnanci jsou informováni o dění v Domově.

Organizace nemá jednoznačně určené komunikační cíle. Cílem komunikace organizace je dát o sobě vědět co nejširšímu publiku, informovat o tom jak kvalitní služby DSR poskytuje a jaké fundraisingové akce pořádá a přitáhnout pozornost a dárce.

Komunikační cíle jsou základem **strategie marketingové komunikace**, protože všechny fáze marketingového komunikačního plánu, jako je tvorba, rozhodnutí o médiích a rozpočtu, je třeba odvodit od těchto cílů.

## 5.5 Analýza strategie marketingové komunikace

Komunikační strategie organizace musí být v souladu s posláním. Důležitý je vhodný výběr strategie, která rozvíjí a posiluje image organizace a napomáhá plnění cílů a úkolů.

DSR má oddělení komunikace a PR, které je vedeno Mgr. Denisou Ratajovou, koordinátorkou komunikace. Oddělení komunikace a PR je zodpovědné za interní a externí komunikaci. Oddělení PR a komunikace je součástí obchodního a fundraisingového oddělení. DSR nemá stanovenou strategii komunikace ani cílové skupiny.

Organizace ale potřebuje komunikovat, aby podpořila svoje služby a image. Marketingová komunikace je každodenním nástrojem manažerů, zaměstnanců, dobrovolníků, mediálních agentur, širokého spektra veřejnosti. Organizace má vypracovaný rámcový komunikační plán na rok dopředu. Cílem komunikace organizace je informovat jaké fundraisingové aktivity pořádá a dát o nich vědět co nejširší veřejnosti. Newsletter slouží k informování o dění v organizaci. Roční plán obsahuje rozplánované podpůrné komunikační aktivity fundraisingových akcí a plán rozesílky Newsletteru (příloha č. 1 a 2).

Komunikační plán je v souladu s plánem akcí fundraisingu. Cílem komunikačního plánu je plánovaná a načasovaná podpora fundraisingových akcí. V komunikačním plánu je uvedeno komunikační téma, což je fundraisingová akce, a termín konání této akce. V komunikačním plánu dále je uveden zvolený komunikační nástroj, kam bude informace umístěna a časový plán, kdy má být akce komunikována. Mezi používané komunikační nástroje organizace patří webové stránky, Newsletter, dobročinné obchody organizace, email, rozhlas. Komunikační plán je rámcový, není

uvedena cílová skupina, na kterou by měla být akce komunikována. Cílem je dát vědět o pořádání akce a přilákat pozornost a návštěvníky.

Newsletter obsahuje novinky z DSR, příběhy klientů, informace o pořádaných akcích, na které je možné se připojit. Jsou zde také uvedeny bankovní údaje pro dárce, kteří se rozhodnou podpořit organizaci. Newsletter je v elektronické podobě jednou měsíčně rozesílám mailem všem příznivcům organizace bez rozlišení cílové skupiny - dárce, dobrovolníkům, ale také zaměstnancům a klientům nebo jejich rodinným příslušníkům. Cílem je dát vědět příznivcům co se v domově děje a pozvat je na pořádané akce. Newsletter obsahuje nadpisy článků. Po prokliknutí se zobrazí článek. Informaci o tom, na kolik osob je zpravodajský magazín rozesílán, se mi nepodařilo zjistit.

DSR je otevřeným místem a je přístupný návštěvníkům. V organizaci jsou volně k dispozici letáky, které obsahují informace o poskytovaných službách domova a jsou určené potenciálním klientům.

Interně v rámci DSR probíhá komunikace na nástěnkách, kde jsou zejména informace o probíhajících a chystaných akcích.

Mezi další komunikační kanály, které organizace využívá, jsou webové stránky, které je možné nalézt na webové adrese [www.sue-ryder.cz](http://www.sue-ryder.cz) [Příloha č. 4]. Webové stránky jsou v provozu téměř deset let. Dle výroční zprávy z roku 2014 vzrostla návštěvnost webových stránek o 21%. Celkově webové stránky obsahují hodně informací. Z mého pohledu by stránky měli být více uživatelsky přehledné, je zde mnoho informací. Vizually jsou stránky příjemně barevné. Poskytují informace o službách pro seniory, dobročinných obchodech, informace pro podporovatele, informace o akcích, aktuální fotografie, články a také jsou zde rozhovory s klienty Domova, informace o klientech, kteří slaví narozeniny a mají významná jubilea. Web poskytuje informace a komunikuje aktuální dění přátelům organizace, dárce a dobrovolníkům. Na webu jsou také příběhy klientů. Na webových stránkách mě zaujal odkaz na YouTube, kde jsou videa a reportáže z různých akcí domova, z fundraisingových projektů. Zmínila bych zejména úvodní video, kde ředitel Mgr. at Ing. Martin Lejsal představuje organizaci. Další odkaz na webových stránkách je na Facebook, kde jsou komunikovány pozvání na akce, a fotografie z proběhlých událostí s komentářem účastníků. Dle výroční zprávy z roku 2014 měl Facebook 1 120 příznivců. V listopadu 2015 to bylo 1 422 fanoušků, což je za necelý rok velmi pozitivní nárůst o 27%. Tyto komunikační nástroje internetu jsou v péči a stará se o ně oddělení komunikace.

DSR používá na svých oficiálních materiálech logo organizace. Organizace má zpracovaný grafický manuál, podle kterého mají oficiální materiály jednotný design. Organizace používá vizitky, nepoužívá propagační materiály jako hrníčky, tužky a podobně. Důvodem je, že organizace se chová hospodárně a neplýtvá svými omezenými zdroji.

**Obrázek 9 - Logo Domova Sue Ryder, z.ú.**



Zdroj: webové stránky (Sue - Ryder, 2015 [online])

V procesu strategie marketingové komunikace na fázi identifikace cílového publika a stanovení cílů navazuje další etapa, což je sestavení komunikační zprávy a výběr vhodných komunikačních kanálů. Komunikační sdělení v sobě obsahuje vyřešení tří otázek:

- Co říci?
- Jak to říci
- Kdo by to měl říci?

Organizace nemá jasně stanovené **cílové publikum ani ni komunikační cíle**. Organizace ale potřebuje komunikovat a dát vědět o svých službách, přiblížit se klientům a dárcům.

- Co a jak to organizace říká? Organizace informuje o probíhajících fundraisingových akcích, informuje o dění v Domově a o tom jaké jsou další plánované události. Sděluje příběhy svých klientů. Zprávy v sobě obsahují aspekty stáří, morální aspekty, objevuje se spojení o pomoci těm nejkřehčím, starým a nemocným lidem, kteří jsou odkázáni na pomoc druhých. Komunikována je žádost o podporu a s důrazem na veřejný zájem o křehké seniory. Struktura sdělení má informativní charakter.
- Kdo říká komunikační zprávy? Komunikační zprávy připravuje a koordinuje oddělení komunikace a PR. Zprávy jsou publikovány v komunikačních kanálech. Některé oficiální zprávy jsou předávány přímo ředitelem DSR, například ve výše zmíněném videu na YouTube, kde se organizace představuje.

**V rámcovém komunikačním plánu** je stanoveno, kdy a kde bude probíhat podpůrná komunikace k fundraisingovým aktivitám. Jak již bylo výše zmíněno, mezi komunikační kanály organizace patří interně vydávaný zpravodajský měsíčník Newsletter, letáčky, které jsou umístěny v organizaci nebo v dobročinných obchodech,

webové stránky, Facebook, YouTube. Mezi další nástroje, které nebyly doposud zmíněny, je rádio. V posledních letech je partnerem DSR Rádio Impuls, které zdarma umožňuje informovat o probíhajících akcích v DSR.

Součástí komunikačního plánu je **rozpočet**, který musí být dodržen. Dodržování plánu a implementace marketingové komunikace je proces, který je průběžně kontrolován a v případě nežádoucích stavů korigován. Je zřejmé, že organizace DSR má náklady spojené s marketingovou komunikací, a velmi pravděpodobně má stanovený i rozpočet na marketingovou komunikaci. Nepodařilo se mi zjistit, jaký je přesný rozpočet na marketingovou komunikaci. Nelze určit, zda rozpočet na marketingový plán je dodržován, kontrolován a zda v případě odchylek, jsou prováděna nezbytná opatření. Což by bylo v případě překračování rozpočtu redukce nákladů nebo zajištění dodatečných zdrojů financování.

V další části práce v kapitole 5.6 Analýza vybraných položek výroční zprávy se zabývám analýzou nákladů organizace. Z analýzy vyplývá, že organizaci se daří držet náklady ve stabilní výši. Z této celkové analýzy nákladů a příjmů organizace usuzuji, že organizaci se daří držet náklady na marketingovou komunikaci v přijatelných mezích a usuzuji, že tak jako celkový poměr nákladů a výnosů je vyrovnaný.

Rozpočet neziskové organizace je omezen. Navíc se nezisková organizace potýká každý rok s velkou nejistotou, jak zajistit dostateční příjmy organizaci na pokrytí nákladů. Organizace DSR využívá partnery, kteří jsou jejími dárci. Jedním z partnerů je zmíněné Rádio Impuls, dalším partnerem je tiskárna TISKAP, s.r.o.

Aby byla komunikační strategie efektivní, je nezbytná implementace zpětné vazby, která se provádí **měřením výsledků komunikace**. Pokud se výsledky měření efektivity komunikace zpětné vazby odchyľují od očekávaných výsledků, je třeba učinit nápravná opatření, která budou směřovat k požadovanému síly, tak aby činnost organizace byla efektivní. Vzhledem k tomu, že organizace nemá jasně stanovenou komunikační strategii, nelze výsledky marketingové komunikace měřit.

## 5.6 Analýza vybraných položek výroční zprávy

V roce 2014 se podařilo DSR udržet stabilní a vyrovnaný rozpočet. Tržby činily 62 646 tis. Kč. Ve srovnání s rokem 2013 došlo k poklesu tržeb o -6%. Náklady v roce 2014 byly 61 095 tis. Kč, náklady poklesly o -27%. Výsledkem hospodaření v roce 2014 byl hospodářský výsledek ve výši 1 551 tis. Kč.

**Tabulka 7 – Domov Sue Ryder, z.ú. příjmy a výdaje (v tis. Kč)**

|                                                                       | 2013           | 2014         | 2014 vs. 2013 |
|-----------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|---------------|
| Tržby                                                                 | 66 931         | 62 646       | -6%           |
| Náklady celkem                                                        | 83 755         | 61 095       | -27%          |
| Náklady celkem bez odpisů, prodaného majetku a rezerv                 | 54 501         | 55 777       | 2%            |
| <b>Hospodářský výsledek s náklady celkem</b>                          | <b>-16 824</b> | <b>1 551</b> | <b>-109%</b>  |
| Hospodářský výsledek s náklady bez odpisů, prodaného majetku a rezerv | 12 430         | 6 869        | -45%          |

Zdroj: Výroční zprávy Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

V roce 2013 došlo k odprodeji nedokončené stavby a mimořádnému výnosu ve výši 7 mil. Kč, jednalo se o rozestavené centrum pro seniory trpící Alzheimerovou chorobou. Na vyrovnaný rozpočet DSR v roce 2014 působilo **zvýšení tržeb v dobročinných obchodech +31%, příjem dotací se zvýšil o 25% a tržby od klientů**

**Tabulka 8 – Domov Sue Ryder, z.ú. příjmy 2013 - 2014 (v tis. Kč)**

|                                                 | 2013          |             | 2014          |             | 2014 vs. 2013 |
|-------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|
| <b>Tržby celkem</b>                             | <b>66 931</b> | <b>100%</b> | <b>62 646</b> | <b>100%</b> | <b>-6%</b>    |
| Tržby za služby klientům                        | 16 733        | 25%         | 18 481        | 30%         | 10%           |
| Provozní dotace                                 | 11 378        | 17%         | 14 223        | 23%         | 25%           |
| Dary od právnických a fyzických osob            | 14 056        | 21%         | 14 409        | 23%         | 3%            |
| Tržby za prodané zboží v dobročinných obchodech | 6 024         | 9%          | 7 901         | 13%         | 31%           |
| Tržby v restauraci Michelský dvůr               | 3 347         | 5%          | 3 099         | 5%          | -7%           |
| Finanční a ostatní příjmy                       | 12 048        | 18%         | 1 253         | 2%          | -90%          |
| Tržby z fundraisingových akcí                   | 1 338         | 2%          | 1 250         | 2%          | -7%           |
| Příjmy od zdravotních pojišťoven                | 1 340         | 2%          | 1 347         | 2%          | 1%            |
| Výnosy z pronájmu                               | 669           | 1%          | 683           | 1%          | 2%            |

|                                              |               |             |               |             |           |
|----------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-----------|
| Finanční a ostatní příjmy (bez Alzh. centra) | 5 048         | 8%          | 1 253         | 2%          | -75%      |
| <b>Tržby celkem (bez Alzh. centra)</b>       | <b>59 931</b> | <b>100%</b> | <b>62 646</b> | <b>100%</b> | <b>5%</b> |

Zdroj: Výroční zprávy Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

**stoupily o 10%.** Pozitivní dopad na tržby má vyšší počet hodin poskytnuté **osobní asistence**, v **tržbách o více než 15 %**. K tomuto výsledku pomohlo navýšení poskytnutých provozních dotací. Domov také **čerpá dotace** ze zdrojů Evropského strukturálního fondu a Magistrátu hl. města Prahy **na vzdělávání pracovníků** ve výši 1,25 mil. Díky této podpoře se mimo jiné podařilo rozběhnout projekt **psycho-biografického modelu péče**, který vede ke zlepšení péče u klientů zvláště v pobytové službě. Oproti roku 2013 došlo k poklesu ostatních příjmů o -90%, důvodem je mimořádný výnos z prodeje Alzheimer centra v roce 2013 (7 mil. Kč), došlo k poklesu příjmů z fundraisingových akcí o -7%. Pokud bychom porovnali výnosy z roku 2013 bez příjmu za Alzheimer centrum tak výsledkem je navýšení příjmů v roce 2014 o +2%.

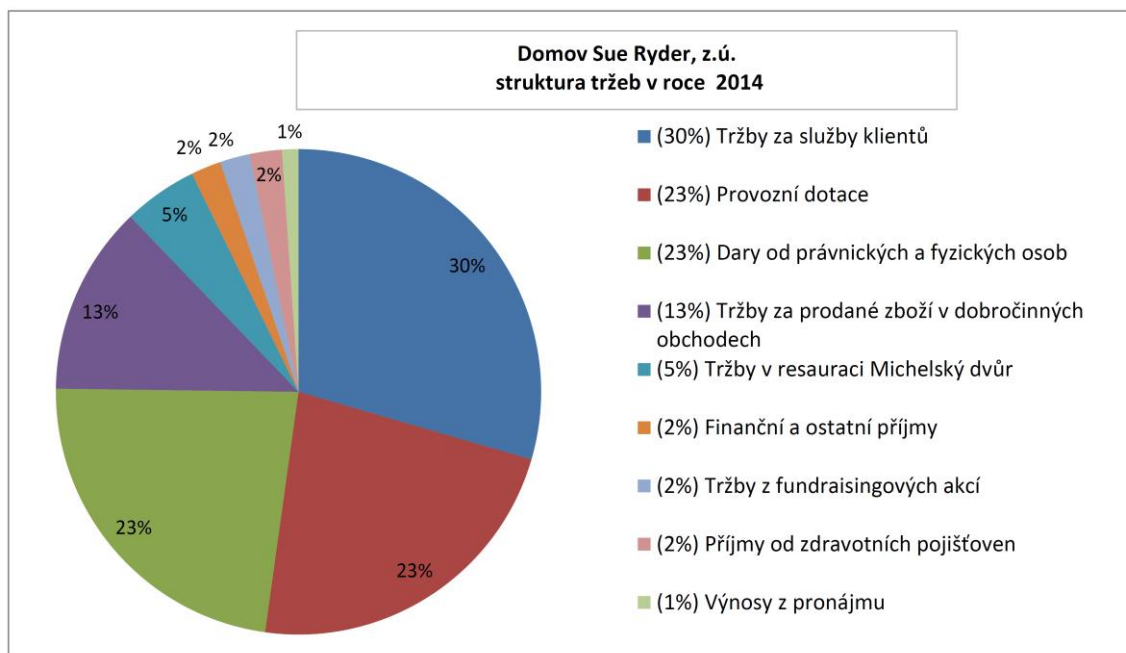
Pod kontrolou se podařilo udržet i objem nákladů a došlo k jejich meziročnímu poklesu o -27%. Zejména z důvodu nákladů z odprodeje nedokončené stavby v roce 2013 a zůstatkové ceny 24 124 tis. Kč. Zvýšení osobních nákladů, nákladů na služby a prodané zboží bylo kompenzováno snížením nákladů v položkách spotřeby materiálu a energií a ostatních nákladů. Pokud porovnáme celkové náklady bez zůstatkové ceny Alzheimer centra, tak došlo k celkovému navýšení nákladů o 2%. Náklady se daří držet ve stabilní výši.

**Tabulka 9 – Domov Sue Ryder, z.ú. struktura nákladů 2013 – 2014 (v tis. Kč)**

|                                                 | 2013          | 2014          | 2014 vs. 2013 |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Materiál a energie                              | 7 913         | 7 060         | -11%          |
| Náklady na prodané zboží                        | 6 233         | 6 466         | 4%            |
| Služby celkem                                   | 5 293         | 6 386         | 21%           |
| Mzdové (osobní) náklady                         | 33 435        | 34 491        | 3%            |
| Ostatní náklady celkem                          | 30 881        | 6 692         | -78%          |
| - Ostatní náklady                               | 6 757         | 6 692         | -1%           |
| - Zůstatková cena prodaného Alzh. centra        | 24 124        | 0             | -100%         |
| <b>Náklady celkem</b>                           | <b>83 755</b> | <b>61 095</b> | <b>-27%</b>   |
| <b>Náklady bez zůstatkové ceny Alzh. centra</b> | <b>59 631</b> | <b>60 727</b> | <b>2%</b>     |

Zdroj: Výroční zprávy Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

**Obrázek 10 – Domov Sue Ryder, z.ú. struktura příjmů**



Zdroj: Výroční zprávy Domov Sue Ryder, z.ú. (Sue - Ryder, 2015 [online])

Z analýzy struktury příjmů vyplývá, že DSR měl nejvyšší příjmy v roce 2014 z tržeb od klientů (30%), provozních dotací (23%) z a darů od právnických a fyzických osob (23%). Tento příjem činil celkem 76%. Zbývajících 24% příjmů činily tržby z dobročinných obchodů (13%), restaurace Michelský dvůr (5%) a výtěžky z fundraisingových akcí (2%) a ostatní (4%).

## 5.7 Rozhovory

V rámci mého výzkumu jsem se zvolila kvalitativní metodu výzkumu formou rozhovorů (příloha č. 5 - 7), protože se domnívám, že tato metoda by mohla být přínosem. V této části práce využívám metodu strukturovaných, kódovaných rozhovorů s otevřenými otázkami.

Výzkumný vzorek byl záměrný. Dotazovanými byly dva zaměstnanci DSR a jedna dobrovolnice. Jednalo se o koordinátorku dobrovolníků, fundraisera a dobrovolnici, která dochází jednou týdně ke klientovi.

Cílem dotazování bylo zjistit, zda se dotazovaní domnívají, že organizace plně své poslání, jak vnímají komunikaci v Domově Sue Ryder, z.ú. a zda by chtěli na komunikaci něco změnit.

Realizace kvalitativního výzkumu probíhala v listopadu 2015. V tomto období byli respondenti dotazováni.

Jako výzkumnou metodu jsem zvolila strukturované rozhovory s otevřenými otázkami. Rozhovor je zaměřen na problematiku plnění poslání, vnímání komunikace v organizaci a eventuální požadavky na změnu komunikace. Rozhovory jsem si nahrála na diktafon a potom jsem je přepsala a následně jsem je kódovala. Všichni dotazovaní věděli, že rozhovor bude použit v této bakalářské práci.

Při procesu kódování jsem postupovala tak, že jsem pečlivě rozebrala údaje. Analyzovala jsem jednotlivé otázky samostatně a k nim jsem vztáhla odpovědi všech respondentů. Stále jsem srovnávala fenomény a pojmy, které se v odpovědích opakovaly. Jednalo se o proces nepřetržitého srovnávání. Přitom jsem k částem empirického materiálu přiřazovala označení neboli kódy, které byly v odpovědích pojmově velmi blízké. Tento postup je nazýván **otevřené kódování**. Pro jevy, které se opakují, jsem pak sestavila pojmy a vytvořila jsem kategorie. Tento postup se nazývá **kategorizace**. Tyto kategorie jsem pak v praktické části podrobněji interpretovala a vyvodila jsem z nich závěry (Hendl, 1999), (Strauss, 1999).

### **Kategorie č. 1 Nadstandardní péče**

Dva z respondentů se domnívají, že organizace se stará o své klienty nadstandardně: „*Pokud naši klienti musí do nemocnice, vidíme, že se nám vracejí v horším stavu.*“ Ing. Netušilová se domnívá, že organizace se stará profesionálně o své klienty. Všichni tři respondenti shodně uvádějí, že klienti i rodinní příslušníci jsou spokojeni s péčí. „*...klienti mají například tři dny v týdnu rehabilitace, tak aby klient nezahlélel, dostal starší rotoped a sám si na něm ve dnech, kdy nemá rehabilitaci, trénuje nad rámec.*“

### **Kategorie č. 2 Stálá přízeň dárců**

Všichni tři respondenti uvádějí, že organizace má stálou základnu dárců, která organizaci pomohla v krizové situaci. „*... DSR byl zatopen a musel být evakuován, tak nám dárce pomohli. Rozeslali jsme email našim příznivcům, že potřebujeme pomoci a oni nám hned vyšli vstříc.*“ Mgr. Stanislavlevičová se domnívá, že organizace má i stálou přízeň dobrovolníků: „*...pokud se podívám na web, jsou zde loga partnerů a firemních dárců, jsou to dlouhodobí přispěvatelé, třeba na dva roky. Myslím, že DSR má i dost stálých dobrovolníků. O dobrovolnících jsou také informace na webu, jak se podíleli na akcích.*“

### **Kategorie č. 3 Interní informace a komunikace**

Dva ze tří respondentů se domnívají, že organizace je při komunikaci oporou svým zaměstnancům. Pan Pšenička se domnívá, že díky zavedení školení pro nové zaměstnance, se komunikace lepší. Všichni tři respondenti se domnívají, že informací je dostatek. Všichni tři respondenti se domnívají, že komunikace je konzistentní. Ing. Netušilová má občas problém si domluvit schůzku s pracovníky, kteří pečují o

klienty a nemají pracovní mobil ani mail: „...*Pokud potřebuji domluvit ke klientovi dobrovolníka, musím se pojit s kontaktní osobou klienta. Tato kontaktní osoba pracuje na směny, takže ne vždy tady je. Je obtížné se domluvit, protože nemá pracovní mobil. Je to složité kontaktní osobu zastihnout a domluvit si schůzku dopředu.*“

#### **Kategorie č. 4 Letáčky, Newsletter a web**

Všichni tři respondenti se domnívají, že není třeba nic měnit a letáčky jsou vyhovující. Mgr. Stanisavljevičová: „*Letáčky jsem dostala, když jsem byla v DSR se přihlásit jako dobrovolník. Letáčky se týkali informací k dobrovolnictví. Na letáčkách jsou informace co se děje v DSR, informují o aktivitách. Informují dobrovolníky a sponzory, jak se mohou zapojit. Myslím si, že materiálů je dost, není třeba plýtvat.*“

Všichni tři respondenti se domnívají, že není třeba nic měnit na Newsletteru. Ing. Netušilová je spokojená s novým formátem: „*Dříve jsme dodávali pdf, nyní je v elektronické podobě. Kliknu si na titulek článku, který mě zajímá, a hned se orientuji.*“ Mgr. Stanisavljevičové vyhovuje frekvence: „*Zasílání Newsletteru jednou za měsíc je akorát, pokud by chodil, častěji nečetla bych ho. Pokud Newsletter přijde jednou za měsíc, ráda se na něj podívám a přečtu si ho.*“

Dva respondenti by neměnili webové stránky a jsou s nimi spokojeni. Ing. Netušilová: „*Pro mě je web trochu nepřehledný, byla bych ráda, pokud by byl více strukturovaný a jednoduchý. Také jsem to říkala našemu oddělení komunikace.*“

Všem respondentům byly položeny stejné otázky, ke kterým se vyjádřili. Z provedené analýzy vyplývá, že organizace poskytuje služby na vysoké úrovni. Organizace má stále dárce, kteří jsou jí nakloněni, a v případě urgentní žádosti v kritické situaci přispěchají na pomoc. Interních informací je dostatek, organizace je oporou svým zaměstnancům. Je poskytován dostatek informací a neplýtvá se materiály. Newsletter je zasílán v optimální frekvenci a došel vylepšení nové formy. Organizace by se měla zaměřit na zlepšení komunikace s pracovníky, kteří nemají email nebo pracovní telefon, aby bylo možné je snadno kontaktovat. Webové stránky by měly být více strukturovány.

## **5.8 Zhodnocení**

Z analýzy marketingové komunikace Domova Sue Ryde, z.ú. jsem došla k poznatkům, které uvádím níže.

Organizace má stanovené poslání a hodnoty, nemá ale stanovenou vizi. Poslání organizace, které je dlouhé, organizace shrnula do krátkého motta Šance pro důstojné stáří, které vystihuje její poslání ve zkratce. Poslání i hodnoty jasně sdělují co je účelem organizace, proč zde je, kam směřuje a co je cílem organizace.

Cílové skupiny ani komunikační cíle nejsou stanoveny. Je vypracován rámcový komunikační plán, který podporuje probíhající fundraisingové akce. Pravidelně jednou za měsíc je rozeslán Newsletter. Newsletter obsahuje novinky z DSR, příběhy klientů, informace o pořádaných akcích, na které je možné se připojit. Jsou zde také uvedeny bankovní údaje pro dárce, kteří se rozhodnou podpořit organizaci. Cílem je dát vědět příznivcům co se v domově děje a pozvat je na pořádané akce. Organizace používá pro komunikaci letáčky, webové stránky, Facebook, partnerské Rádio Impuls.

Není definována komunikační strategie. Komunikace má charakter podpory fundraisingových aktivit, které připravuje oddělení komunikace a PR ve spolupráci s fundraisingovým oddělením. Některá oficiální komunikace je sdělována přímo ředitelem organizace. Není jasné definováno co a jak komunikovat. Protože není jasné stanovena komunikační strategie nelze měřit dopad komunikace na činnost organizace ani jinak korigovat a řídit.

Z poznatků specifické metody situační analýzy SWOT vyplývá, že mezi silné stránky organizace patří poskytování kvalitních služeb a kvalitní komunikační výstupy, stálé vzdělávání zaměstnanců a otevřenost novým přístupům. Příležitostí organizace je databáze kontaktů Salesforce. Úkolem organizace je začít využívat databázi s kontakty pro cílenou komunikaci. Z analýzy SWOT vyplynulo, že organizace musí, aby byla úspěšná, stavět svou strategii na silných stránkách a příležitostech (strategie SO) a posilovat tak konkurenční výhodu.

Z analýzy vybraných položek z výročních zpráv vyplývá, že **organizace hospodaří s vyváženým rozpočtem**. Z analýzy struktury příjmů vyplývá, že nejvyšší příjmy v roce 2014 byly z tržeb od klientů (30%), provozních dotací (23%) z a darů od právnických a fyzických osob (23%). Tento příjem činil celkem 76%. **Z této analýzy vyplývá, jaké budou cílové skupiny.**

Z kvalitativní výzkumné metody kódovaných rozhovorů vyplývá, že organizace poskytuje služby na vysoké úrovni. Má stále dárce, kteří jsou jí nakloněni, a v případě urgentní žádosti v kritické situaci přispěchají na pomoc. Interních informací je dostatek, organizace je oporou svým zaměstnancům. Je poskytován dostatek informací a Newsletter je zasílán v optimální frekvenci a má vylepšenou novou formu. Úkolem organizace je zaměřit se na zlepšení komunikace s pracovníky, kteří nemají email nebo pracovní telefon, aby bylo možné je snadno kontaktovat. Webové stránky je třeba více strukturovat.



## 6 Návrh marketingové komunikace Domova Sue

### Ryder, z.ú.

V této části práce se budu zabývat návrhem marketingové komunikace organizace Domov Sue Ryder, z.ú. V této části se budu zabývat jen tím, co organizace nemá stanovené, nepoužívá nebo vyžaduje změnu. Postupně stanovím vizi, cílové skupiny a cíle marketingové komunikace, navrhnou komunikační cíle a kanály a stanovím komunikační mix. Zabývat se budu také integrací marketingové komunikace, jejím vyhodnocováním a rozpočtem.

#### 6.1 Vize organizace

Vize musí navazovat na poslání organizace. Poslání organizace shrnula do svého motta, které je **Šance pro důstojné stáří**. Úkolem vize, je toto poslání více rozvíjet. Vize nesmí být příliš dlouhá, musí být jasně srozumitelná a musí se s ní všichni ztotožnit. Vize definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo napomáhá budovat neziskovou organizaci. Vize má krátkodobější charakter než poslání. Vize je nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů organizace a zároveň je respektuje.

Návrh vize organizace Domov Sue Ryder, z.ú.:

**Šťastný, soběstačný senior obklopený laskavým profesionálním týmem, dobrovolníky a blízkými v domácím prostředí.**

Vize vytváří pozitivní pocity pro motivaci a vytváří prostor pro posun organizace k jejímu dosažení. Vize musí být odsouhlasena vrcholným vedením organizace a všemi akceptována. Vize dává odpověď na otázku, jak bude vypadat organizace v budoucnosti.

#### 6.2 Cílové skupiny a cíle marketingové komunikace

Uživatelé služeb organizace jsou zákazníci, návštěvníci, klienti. Někteří klienti jsou na organizaci závislí a je pro ně velmi důležitá kvalita služeb. Je důležité uvažovat nejen o stávajících, ale také o bývalých a potenciálních uživatelích. Potenciální klienti se stávají často dárci (individuální nebo firemní) nebo dobrovolníci ve chvíli, kdy vidí, jak organizace pečuje o své klienty. Dárce, kteří podporují organizaci, jsou jak firemní dárce, tak individuální, drobní dárce. Veřejnost, se kterou organizace komunikuje je interní uvnitř organizace a externí, kdy uvažujeme o komunikaci na širokou veřejnost.

DSR poskytuje sociální služby převážně klientům, kteří nemohou žít v domácím prostředí z důvodu nížené soběstačnosti, změny zdravotního stavu a nemají nikoho, kdo by jim s vzniklou situací pomohl. V roce 2014 využilo 57% klientů péče domova DSR ve věku nad 86 let. 58% klientů je mobilních s asistencí. Tato situace odpovídá zaměření domova a to poskytování komplexní péče seniornějším klientům. Klienty domova jsou senioři i jejich rodinní příslušníci, kteří by se o ně v případě absence služby, starali v domácí péči (Sue - Ryder, 2015 [online]). V kapitole 5.6 jsem zpracovala analýzu vybraných položek z výročních zpráv. Z analýzy struktury příjmů vyplývá, že DSR měl nejvyšší příjmy v roce 2014 z tržeb od klientů (30%), provozních dotací (23%) z a darů od právnických a fyzických osob (23%). Tyto příjmy představují celkem 76% všech příjmů. Marketingovou komunikaci je třeba zaměřit zejména k těmto cílovým skupinám (Sue - Ryder, 2015 [online]).

**Obecné komunikační cíle organizace** Domova Sue Ryder, z.ú., které vycházejí z poslání, vize a hodnot organizace a staví na silných stránkách organizace:

- Umožnit důstojný život křehkému starému člověku, koordinací různých prvků podpory za přispění rodiny.
- Na základě organizace zkušeností argumentovat, že lze realizovat inovativní postupy, modely a techniky týkající se jak poradenství, tak péče a ověřovat je v praxi.
- Sdílet zkušenosti organizace s odbornou i laickou veřejností.

**Cílová skupina a komunikační cíle uživatelé služeb:**

Klienti – jedná se o klienty a jejich blízké, návštěvníky organizace.

**Cíl komunikace** – informovat o aktualitách dění domova, o novinkách v poskytování péče o klienty, poskytovat fotografie a příběhy klientů, informovat o komplexním řešení poskytování péče o seniory, prezentovat se jako důvěryhodný partner s reputací.

**Cílová skupina a komunikační cíle veřejnost externí a interní:**

- Široká veřejnost – ve smyslu široké veřejnosti; patří sem média, subjekty veřejné správy, okolí organizace.

Cíl komunikace je získat příznivou publicitu a image, komunikovat komplexní řešení v různých etapách stáří - od doprovodu seniora až po důstojnou paliativní péči trvale ležícím klientům v posledních fázích života. Cílem je osvěta veřejnosti, informování o užití moderních postupů v péči o seniory, které jsou využívány v DSR.

- Zaměstnanci, dobrovolníci – je tvořena pracovníky organizace, zaměstnanci, manažeři, výkonnými pracovníky, dobrovolníky. Všichni vytvářejí velmi silné komunikační vazby na své okolí. Proto je pro neziskovou organizaci důležité po-

silovat loajalitu a vysvětlit těmto osobám, že vše, co učiní směrem ke svému okolí, bude ovlivňovat mínění veřejnosti nejen o jejich organizaci, ale také o neziskovém sektoru.

Cíl komunikace - komunikovat o pořádaných fundraisingových akcích organizace, cílech organizace, zaváděných novinkách v péči o klienty.

#### **Cílová skupina a firemní a drobní dárci:**

- Firemní dárci – střední a větší firmy, pro které může být zajímavé, že prostřednictvím organizace oslovit cílové skupiny, které by za jiných okolností byly těžko dosažitelné.

Cíl komunikace – cílem je budování partnerských vztahů a spolupráce, informování o dění v DSR, a o pořádání fundraisingových akcí, poděkování, informace o použití darů

- Individuální dárci – stálí příznivci organizace (u stávajících dárců je pravděpodobnost, že přispějí, asi desetkrát vyšší) nové kontakty a noví dárci

Cíl komunikace – vytvoření dlouhodobého partnerství, pravidelné přispívání dárců například trvalým příkazem, motivování dárců.

### **6.3 Strategie marketingového komunikace**

Organizace musí mít implementovaný proces plánování marketingové komunikace. Cíle marketingové komunikace je třeba stanovit dlouhodobě a konkrétně. Pro oslovení cílových skupin je třeba mít efektivní databázi kontaktů, která bude členěna na jednotlivé cílové skupiny a bude možné databázi cíleně používat.

Organizace ve srovnání s konkurencí poskytuje nadstandardní služby v příjemném prostředí, personál je na vysoké odborné úrovni a neustále se vzdělává, organizace je otevřená novinkám a inovacím. Organizace má stálou základnu dárců, kteří jsou jí nakloněni a i v situaci nouze jsou ochotni okamžitě pomoci. Klienti považují organizaci za svůj domov a jsou spokojeni s péčí tak jako jejich rodinní příslušníci. Toto jsou hodnoty, na kterých organizace bude dále stavět a rozvíjet je.

Dle šetření v rozhovorech vyplynulo, že webové stránky nejsou přehledné a je třeba je strukturovat. Organizace se musí zaměřit na webové stránky. Na webových stránkách budou ukládány tiskové zprávy pro veřejnost a media. Newsletter je hodnocen dobře i jeho frekvence zasílání. Organizace umístí zpravodaj do archivu na webové stránky, aby mohl být přístupný široké veřejnosti. Meziroční návštěvnost, dle výroční zprávy z roku 2014, vzrostla o 21%. Cílem do konce roku 2017 je navýšení návštěvnosti webu o 50%. Obdobným cílem je zvýšení počtu fanoušků na Facebooku. Dle výroční zprávy z roku 2014 měl Facebook 1 120 příznivců.

V listopadu 2015 to bylo 1 422 fanoušků, což je za necelý rok velmi pozitivní nárůst o 27%. Cílem je navýšení příznivců Facebooku do konce roku 2017 o 80%. **Záměrem nastavení cílů je oslovení širší veřejnosti, která v důsledku povede k rozšíření základny potenciálních dárců a příznivců.**

Další z cílů, který by organizace měla splnit a který vyplývá z šetření formou rozhovorů, jako slabé místo je interní komunikace. DSR se zaměří zejména na zlepšení dosažitelnosti spojení s pracovníky, kteří pracují na směny nebo u klienta a nemají mail nebo telefon. Řešením je sponzorský dar od operátora, který poskytne telefonní přístroje a zvýhodněné tarify. Mobilní zařízení by byly propojeny s emailem. Pro domluvení schůzky je možné zasílání sms, aby pracovníci nebyli rušeni mimo službu.

Je třeba, aby organizace zavedla proces plánování marketingové komunikace, stanovila komunikační plán na rok, kde bude přesný rozpis komunikačních cílů na jednotlivé cílové skupiny a komunikační kanály. Důležité je i dlouhodobé plánování organizace, které organizace musí zavést a stanovit cíle s výhledem nejméně na pět let dopředu.

Na základě výše uvedených skutečností a metody SMART jsem stanovila cíle marketingové komunikace.

#### **Cíle marketingové komunikace Domova Sue Ryder, z.ú.:**

- Komunikovat vysokou kvalitu poskytované péče a nadále budovat reputaci organizace
- Navýšení návštěvnosti webových stránek do konce roku 2017 o 50%, navýšení příznivců Facebooku do konce roku 2017 o 80%
- Do roku 2017 mít efektivní databázi pro mailovou komunikaci, kde bude členění kontaktů podle cílových skupin a kontakty budou ověřené a funkční
- Do konce roku 2016 mít upravené webové stránky, které budou strukturované a přehledné
- Do konce roku 2016 zabezpečit mobilní spojení na zaměstnance, kteří nemají služební telefon ani email

Stanovení cílových skupin, komunikačních cílů pro tyto skupiny, zavedení procesu plánování marketingové komunikace a zavedení efektivní komunikace povede k posílení konkurenční výhody organizace a snížení rizika hrozeb, které jsou zejména ztráta velkých dárců a příjmů od ostatních dárců.

Na níže uvedené tabulce je uveden návrh komunikačních kanálů a komunikačního mixu. Důležité je také vhodné načasování komunikačních aktivit.

**Tabulka 10 – Časový harmonogram využívání komunikačních nástrojů**

| Komunikační nástroj       | Načasování                                                          |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Email                     | podpora mailem podle pořádané akce, měsíc - 14 dní dopředu          |
| Facebook                  | týden před pořádanou událostí, týden po pořádané události, průběžně |
| Letáčky                   | 14 dní dopředu                                                      |
| Nástěnky                  | týden před pořádanou událostí, týden po pořádané události, průběžně |
| Osobní jednání            | podle typu události, měsíc - 14 dní před akcí, průběžně             |
| Rádio                     | 14 dní dopředu, 2 dny po pořádané akci                              |
| Tiskové zprávy, PR články | týden před pořádanou událostí, týden po pořádané události, průběžně |
| Výroční zpráva            | nejdéle k 1. červenci následujícího roku                            |
| Webové stránky            | měsíc před pořádanou událostí, týden po pořádané události, průběžně |

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 11 – Přehled cílových skupin a cílů marketingové komunikace**

| Interní/<br>Externí | Cílové publikum                           | Komunikační cíle                                                                     | Komunikační kanál                                               | Kreativita                   |
|---------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------|
| Externí             | Široká veřejnost                          | • informovat o problematice stáří                                                    | • Web, Facebook                                                 | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • informovat o komplexním řešení DSR v různých etapách stáří                         | • Letáky, Web, Facebook                                         | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • Informovat o tom co se děje v DSR, akce                                            | • Web, Facebook                                                 | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • informování o užití moderních postupů v péči o seniory, které jsou využívány v DSR | • Web, Facebook                                                 | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • informovat o hospodaření a výdělcích organizace                                    | • Výroční zpráva, Web                                           | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • žádost o dar, jak darovat                                                          | • Letáky, Web, Facebook                                         | Osvětové, seriózní           |
| Externí             | Klienti, rodinní příslušníci, návštěvníci | • Informovat o komplexním řešení DSR v různých etapách stáří, péče                   | • Newsletter, letáky, Web, Facebook, osobní komunikace          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • Informovat o zavádění nových moderních postupů                                     | • Newsletter, letáky, Web, Facebook, osobní komunikace          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • Informovat o tom co se děje v DSR, akce                                            | • Newsletter, letáky, Web, Facebook                             | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • Informovat o novinkách v péči o klienty                                            | • Newsletter, letáky, Web, Facebook, osobní komunikace          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • žádost o dar, jak darovat                                                          | • Newsletter, letáky, Web, Facebook                             | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • Informovat příbuzných klientů                                                      | • Newsletter, Web, Facebook                                     | Pracovní, osvětové, seriózní |
| Externí             | Firemní dárci                             | • informovat o problematice stáří                                                    | • Osobní jednání, direct mail, Newsletter, Facebook, Web        | Seriózní, osvětové, zábavné  |
|                     |                                           | • informování o dění v DSR, a o pořádání fundraisingových akcí                       | • Osobní jednání, direct mail, Newsletter, Facebook, Web, rádio | Seriózní, osvětové, zábavné  |
|                     |                                           | • poděkování, informace o použití darů, spolupráce                                   | • Osobní jednání, direct mail, Newsletter, Facebook, Web        | Seriózní, osvětové, zábavné  |
|                     |                                           | • Poslání, stáří jako celospolečenské éma                                            | • Osobní jednání, direct mail, Newsletter, Facebook, Web        | Seriózní, osvětové, zábavné  |
| Externí             | Individuální dárci                        | • Informovat o tom co se děje v DSR, akce                                            | • Newsletter, osobní jednání, FB, web, rádio                    | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • informovat o problematice stáří                                                    | • Newsletter, osobní jednání, FB, web                           | Osvětové, seriózní           |
|                     |                                           | • pozvání na akce                                                                    | • Newsletter, osobní jednání, FB, web                           | Osvětové, seriózní           |
| Interní             | Zaměstnanci, dobrovolníci                 | • poslání organizace, vize                                                           | • osobní jednání, porady, nástěnky, porady, Newsletter          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • informovat o tom co se děje v DSR, akce                                            | • osobní jednání, porady, nástěnky, porady, Newsletter          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • informování o užití moderních postupů v péči o seniory, které jsou využívány v DSR | • osobní jednání, porady, nástěnky, porady, Newsletter          | Pracovní, osvětové, seriózní |
|                     |                                           | • informovat o hospodaření a výdělcích organizace                                    | • osobní jednání, porady, nástěnky, porady, Newsletter          | Pracovní, osvětové, seriózní |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3.1 Návrh komunikačního mixu

V níže uvedené tabulce jsem zvolila komunikační mix. V tabulce jsou souhrnně uvedeny nejen stávající nástroje komunikačního mixu, které organizace využívá ale i nové jako podpora prodeje, cílený direct marketing a PR aktivit, zejména tiskových zpráv, širší využívání celoplošných rádií.

**Tabulka 12 – Návrh komunikačního mixu**

|                                     |                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>PR a reklamní aktivity tisku</b> | PR články                                                                                                                             |
|                                     | Systematické působení na cílové skupiny v průběhu celé kampaně                                                                        |
|                                     | Lokální periodikum vydávanou MČ Praha 4 Tučňák                                                                                        |
| <b>Internet</b>                     | Aktualizace webových stránek DSR                                                                                                      |
|                                     | Příspěvky na webu firemních dárců                                                                                                     |
|                                     | Facebook - informování o aktualitách a pořádaných akcích, darujte                                                                     |
|                                     | Newsletter - ukládání vydaných čísel na internetu, přístup pro všechny                                                                |
|                                     | Tiskové zprávy - ukládání tiskových zpráv na webu, tiskový servis                                                                     |
| <b>Tištěné materiály</b>            | Kulturní program na každý měsíc, komunikace posláním Domova v rámci veřejných prostor DSR - nástěnky - info o problematice, foto      |
|                                     | Letáky a brožury pro koncové klienty a dobrovolníky                                                                                   |
|                                     | Výroční zprávy                                                                                                                        |
|                                     | Letáky k pořádaným akcím                                                                                                              |
| <b>Direct marketing</b>             | Zprovoznění databáze Sales Force na cílové skupiny, zasílání informací (dobrovolníci, dárci, široká veřejnost, orgány veřejné správy) |
| <b>Podpora prodeje</b>              | Sdílení problematiky seniorů na širokou veřejnost                                                                                     |
|                                     | Účast na veletrzích neziskových organizací                                                                                            |
|                                     | Účast v přípravných skupinách ministerstev                                                                                            |
| <b>Média</b>                        | Spolupráce s celoplošnými rozhlasovými stanicemi                                                                                      |
|                                     | Tištěná media lokální i celoplošná                                                                                                    |
|                                     | Podpora kampaně účastí v televizních pořadech                                                                                         |

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.3.2 Hodnocení marketingové komunikace, rozpočet a integrace

Marketingová komunikace musí být průběžně hodnocena, aby odchylky od plánu mohly být korigovány a byla tak zajištěna její účinnost. Měření úspěšnosti a kvality marketingové komunikace je obtížné, zejména v neziskovém sektoru, který má omezené prostředky.

- Dotazníkové šetření – jednou z možností je provádění dotazníkového šetření v pravidelném intervalu, dotazníky zaměřené na kvalitu výstupu, frekvenci, požadavky na změnu informací. Písemné dotazování na cílové skupiny.
- Mediální monitoring - poskytuje informace o aktivitě týkající se organizace, jak se o organizaci psalo. Výstupy z monitoringu se dají využít i pro další pre-

zentaci organizace. Další z možností je i výstup ve formě tabulky, kde jsou informace o mediálním zásahu na cílové skupiny. Tato metoda je relativně drahá, a je vhodné její využití ve spolupráci s partnerem.

Organizace pro marketingovou komunikaci a náklady s ní spojené musí mít zajištěný rozpočet, který tyto náklady pokryje. V případě, že dojde k odchylce od plnění rozpočtu, je nutné uvážit redukci nákladů nebo další zdroje krytí. Navržený marketingový mix by neměl být příliš nákladný i s ohledem na to, že reklama, která je nejvíce nákladná, není zahrnuta. K pokrytí nákladů je možné využít sponzory nebo dárce, pro které může být zajímavé oslovit další cílovou skupinu.

Jak již bylo výše řečeno, organizace my musí zavést proces plánování marketingové komunikace, stanovit komunikační plán na rok, kde bude přesný rozpis komunikačních cílů na jednotlivé cílové skupiny a komunikační kanály. Důležité je i dlouhodobé plánování organizace, které organizace musí zavést a stanovit cíle na jednotlivé komunikační skupiny s výhledem nejméně na 5 let. Komunikační cíle a načasování komunikace musí být v souladu s činnostmi jednotlivých oddělení – fundraisingu, oddělení péče o klienty a osobní asistence a také s činnostmi dobrovolníků. Marketingová komunikace musí být integrovaná napříč odděleními, která by měla spolupracovat na procesu plánování. Jedině takto dosáhne organizace synergického efektu všech činností, budou minimalizovány šumy v komunikaci. Organizace získá strategickou výhodu, posílí svou image a upevní přízeň klientů, ale i zaměstnanců, dobrovolníků a dárců.

## Závěr

V bakalářské práci hodnotím marketingovou komunikaci neziskové organizace Domov Sue Ryder, z.ú. Využívám k tomu teoretické poznatky z oblasti komunikace, komunikační strategie a komunikačního mixu. Také se zabývám postavením neziskového sektoru v národním hospodářství a členěním neziskových organizací. Teoretické poznatky využívám v praktické části. Hodnotím, zda a jaké má Domov Sue Ryder, z.ú., stanovené poslání i vizi a na jakých hodnotách staví svou činnost. Provedla jsem analýzu konkurence, SWOT analýzu, analýzu cílových skupin a komunikačních zpráv. Zabývala jsem se procesem strategie marketingové komunikace v organizaci. Na závěr analýzy současného stavu marketingové komunikace v Domově Sue Ryder z.ú. jsem provedla kvalitativní výzkum formou kódovaných rozhovorů.

Cílem této práce bylo analyzovat využití marketingové komunikace v Domově Sue Ryder, z.ú. Východiskem byly dvě hypotézy, které byly testovány.

**Hypotéza H1:** Domov Sue Ryder, z.ú. má implementovanou komunikační strategii – nebyla potvrzena. Domov Sue Ryder, z.ú. nemá stanovenou komunikační strategii, ale má prvky, které jsou součástí komunikační strategie. Organizace má stanovený rámcový komunikační plán na podporu fundraisingových akcí a plán rozesílky Newsletteru. Domov Sue Ryder, z.ú. má stanovené poslání a hodnoty. A protože organizace musí komunikovat, používá k tomu komunikační kanály, jako jsou letáčky, web, nástěnky uvnitř organizace, webové stránky, Facebook, Newsletter, vizitky, výroční zprávy, logo na propagačních materiálech.

**Hypotéza H2:** Domov Sue Ryder, z.ú., má stanoveny cíle a priority pro jednotlivé cílové skupiny – nebyla potvrzena. Domov Sue Ryder, z.ú. nemá stanoveny cílové skupiny ani komunikační cíle pro tyto skupiny.

Při analýze současného stavu marketingové komunikace v organizaci jsem zjistila, že strategie marketingové komunikace není v organizaci propracována. Organizace má stanovené poslání a hodnoty, nemá ale stanovenou vizi. Cílové skupiny ani komunikační cíle nejsou stanoveny. Je vypracován rámcový komunikační plán, který podporuje probíhající fundraisingové akce. Pravidelně jednou za měsíc je rozeslán Newsletter. Newsletter obsahuje novinky z Domova Sue Ryder, z.ú. a informace pro dárce. Některá oficiální komunikace je sdělována přímo ředitelem organizace. Není jasně definováno co a jak komunikovat. Jelikož není jasně stanovena komunikační strategie, pak nelze měřit dopad komunikace na činnost organizace ani ji jinak korigovat a řídit. Z kvalitativního výzkumu formou kódovaných rozhovorů vyplynulo, že organizace poskytuje služby na vysoké úrovni.

Organizace má stálé dárce, kteří jsou jí nakloněni a v případě urgentní žádosti v kritické situaci přispěchají na pomoc. Organizace je oporou svým zaměstnancům. Je poskytován dostatek informací a neplýtvá se materiály. Newsletter je zasílán v optimální frekvenci a jeho forma byla vylepšena. Z výzkumu vyplynulo, že organizace se musí zaměřit na zlepšení komunikace s pracovníky, kteří nemají email nebo pracovní telefon, aby bylo možné je snadno kontaktovat. Webové stránky je třeba více strukturovat.

V praktické části jsem navrhla strategii marketingové komunikace organizace Domova Sue Ryder, z.ú. Byla stanovena vize, cílové skupiny a cíle marketingové komunikace a komunikační kanály. Stanovila jsem komunikační mix. Je třeba, aby marketingová komunikace byla integrovaná napříč organizací a došlo tak k synergickému efektu. Organizace musí mít pro marketingovou komunikaci stanovený rozpočet, aby mohla financovat náklady s ní spojené. Navržený marketingový mix neobsahuje reklamu, která je nejvíce nákladná. K pokrytí nákladů je možné využít sponzory nebo dárce, pro které může být zajímavé oslovit další cílovou skupinu. Marketingová komunikace musí být průběžně hodnocena, aby odchylky od plánu mohly být napraveny a aby byla zajištěna účinnost. Měření úspěšnosti a kvality marketingové komunikace je obtížné, zejména v neziskovém sektoru, který má omezené prostředky. Jednou z možností je šetření formou dotazníků, zaměřené na cílové skupiny a prováděné v pravidelném intervalu. Je vhodné zaměřením dotazníků na kvalitu komunikačních výstupů, frekvenci komunikace a na to, zda dotazovaní požadují změnu marketingové komunikace. Další z možností je mediální monitoring, který poskytuje informace o aktivitě organizace a informace o tom, jak se o organizaci psalo. Výstupy z monitoringu se dají využít i pro další prezentaci organizace. Vhodnou možností je i výstup ve formě tabulky, kde jsou informace o mediálním zásahu na cílové skupiny. Tato metoda je relativně drahá. Její využití může být ve spolupráci s partnerem.

Neziskové organizace si konkurují nejen v oblasti získávání financí, darů a klientů, ale také si konkurují v získávání přízně a pomoci od dobrovolníků. V kapitole 5.2, kde jsem se zabývala analýzou konkurence, je na obrázku 5 uveden vývoj počtu nestátních neziskových organizací v České republice. V roce 2013 bylo v České republice 293 nestátních neziskových organizací. Od té doby se jejich počet téměř zdvojnásobil. Vhodně zvolená strategie marketingové komunikace je cestou jak v této konkurenci uspět a udržet si přízeň veřejnosti, dárců, klientů a veřejných institucí.

Pro praktickou část jsem využila poznatky od Mgr. Denisy Ratajové, koordinátorky komunikace organizace. Bakalářská práce jí byla předána pro zvážení dalšího využití v praxi.



## Zdroje

Bačuvčík, R., 2011. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM. ISBN: 978-80-87500-01-9.

Brinckerhoff, P. C., 2010. *Mission-Based Marketing : Positioning Your Not-for-Profit in an Increasingly Competitive World*. ProQuest ebrary. Web. 13 October 2014 editor Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons.

Domov pro seniory - Chodov, [online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.seniordomov.cz/o-domove/>

Domov pro seniory Krč, [online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.dskrc.cz/>

Dům seniorů Michle, [online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.dumseniorumichle.cz/>

Fotr, J., 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3985-4.

Frey, P., 1996. *Marketingová komunikace nové trendy*. Praha: Management Press, Rignier ČR, a.s. ISBN: 978-80-7261-237-6.

Haley, M., 2008. *Co je značka?*. Praha: Nakladatelství Slovart, s.r.o. ISBN: 978-80-7391-167-6.

Hannagan, T. J., 1996. *Marketing pro neziskový sektor*. Praha: Management Press, Rignier ČR, a.s. ISBN 80-85943-07-7.

Hendl, J., 1999. *Uvod do kvalitativního výzkumu*. Praha: Karolinum, ISBN: 80-246-0030-7.

Hendl, J., 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o., ISBN: 80-7367-040-2.

Hesková, M., 2009. *Marketinková komunikace a moderní trendy*. Praha: Oeconomica. ISBN: 978-80-245-1520-5.

Hindls, R., 2007. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Professional Publishing. ISBN: 978-80-86946-43-6.

Hommerová, D., 2015. *Branding neziskových organizací*. Praha: Ohře Media, spol. s r.o. ISBN: 978-80-905122-8-3.

Hrozenská, M., 2013. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4139-0.

Chernatony, L. d., 2009. *Značka od vize k vyšším ziskům*. Praha: Computer Press, a.s. ISBN: 978-80-251-2007-1.

Informační centrum OSN, [online]. 2015 [cit. 06 09 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.osn.cz/zpravodajstvi/zpravy/zprava.php?id=847>

Jakubíková, D., 2008. *Strategický marketing, strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-2690-8.

Jurášková, O., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4354-7.

Kaputa, C., 2011. *Staňte se značkou!*. Praha: Management Press, s.r.o. ISBN: 978-80-7261-234-5.

Keller, K. L., 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-1481-3.

Kotler, P., 2004. *Marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-0513-2.

Kotler, P., 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-1545-2.

Kozel, R., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-6978-3.

Malíková, E., 2011. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3148-3.

Nadace ADRA, [online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.adra.cz/nadace-adra>

Nadace Terezy Maxové, [online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.nadacetm.cz/79-PoslaniaCile.html>

Neziskový sektor, [Online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

O neziskových organizacích, [Online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: [http://www.neziskovsky.cz/clanky/511\\_538\\_540/fakta\\_neziskovsky-v-co-to-je-neziskovy-sektor-/](http://www.neziskovsky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovsky-v-co-to-je-neziskovy-sektor-/)

Občanské sdružení Střed, [Online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: [www.stred.info/cz](http://www.stred.info/cz)

Paulovčáková, L., 2015. *Marketing*. Praha: UJAK, ISBN: 978-80-7452-117-1.

Pelsmacker, P. d., 2007. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 80-247-0254-1.

Prouzová, Z., [Online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: <http://cvns.econ.muni.cz/publikace>

Prouzová, Z., [Online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: [http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)

Přikrylová, J., 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN: 978-80-247-3622-8.

Registr MPSV, [Online]. 2015 [cit. 17 listopad 2015]. Dostupné z WWW: [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani\\_sluzby.do?SUBSESSION\\_ID=1447798039298\\_2](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1447798039298_2)

Strauss, A., 1999. *Základy kvalitativního výzkumu*. Brno: Albert, ISBN: 80-85834-60.

Sue - Ryder, [Online]. 2015 [cit. 15 října 2015]. Dostupné z WWW: [www.sue-ryder.cz](http://www.sue-ryder.cz)

Sue - Ryder, [Online]. 2015 [cit. 15 října 2015]. Dostupné z WWW: [www.sueryder.pl](http://www.sueryder.pl)

Synek, M., 2006. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck, ISBN: 80-7179-892-4.

Šedivý, M., 2012. *Public relations, fundraising a lobbying*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4040-9.

Šedivý, M., 2014. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-4041-6.

Taylor, T., 2007. *Brand Management*. Praha: Computer Press, a.s. ISBN: 978-80-251-1818-4.

UNICEF, [Online]. 2015 [cit. 26 září 2015]. Dostupné z WWW: <http://www.lidskaprava.cz/student/vsechna-temata/virtual-dialogs/290>

Vašítková, M., 2014. *Marketing služeb - efektivě a moderně*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-5037-8.

Veber, J., 2011. *Management*. Praha: Management Press, s.r.o., ISBN: 987-80-7261-200-0.

Vít, P., 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, a.s., ISBN: 978-80-247-5477-2.

Vysekalová, J., 2011. *Chování zákazníka - jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN: 978-80-247-3528-3.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, [Online]. 2015 [cit. 26. září 2015]. Dostupné z WWW: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=62334&fulltext=&nr=108~2F2006&part=&name=&rpp=15>





## **Přílohy**

## Seznam obrázků

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1 – Členění národního hospodářství.....                                                                       | 4  |
| Obrázek 2 - Základní komunikační schéma procesu komunikace .....                                                      | 9  |
| Obrázek 3 – Kroky při přípravě komunikační strategie .....                                                            | 13 |
| Obrázek 4 – Organizační struktura Domov Sue Ryder, z.ú.....                                                           | 30 |
| Obrázek 5 – Vývoj počtu NNO v České republice v letech 2005 - 2013.....                                               | 34 |
| Obrázek 6 – Podíl dotací poskytnutých NNO z rozpočtů krajů a hl. m. Prahy dle podpořeného<br>odvětví v roce 2013..... | 35 |
| Obrázek 7 – Věková struktura klientů Domova Sue Ryder, z.ú. ....                                                      | 39 |
| Obrázek 8 – Mobilita klientů Domova Sue Ryder, z.ú. ....                                                              | 39 |
| Obrázek 9 - Logo Domova Sue Ryder, z.ú.....                                                                           | 42 |
| Obrázek 10 – Domov Sue Ryder, z.ú. struktura příjmů.....                                                              | 46 |

## Seznam tabulek

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabulka 1 – Schéma komunikačního mixu jako součásti marketingového mixu dle Kotlera ..... | 10 |
| Tabulka 2 – SWOT analýza .....                                                            | 14 |
| Tabulka 3 – Klasická a integrovaná komunikace.....                                        | 18 |
| Tabulka 4 – Výhody a nevýhody vybraných typů médií.....                                   | 21 |
| Tabulka 5 – SWOT Analýza Domova Sue Ryder, z.ú. ....                                      | 37 |
| Tabulka 6 – SWOT Analýza Domova Sue Ryder, z.ú. ....                                      | 38 |
| Tabulka 7 – Domov Sue Ryder, z.ú. příjmy a výdaje (v tis. Kč) .....                       | 44 |
| Tabulka 8 – Domov Sue Ryder, z.ú. příjmy 2013 - 2014 (v tis. Kč).....                     | 44 |
| Tabulka 9 – Domov Sue Ryder, z.ú. struktura nákladů 2013 – 2014 (v tis. Kč) .....         | 45 |
| Tabulka 10 – Časový harmonogram využívání komunikačních nástrojů.....                     | 55 |
| Tabulka 11 – Přehled cílových skupin a cílů marketingové komunikace .....                 | 56 |
| Tabulka 12 – Návrh komunikačního mixu.....                                                | 57 |

Příloha č. 1 – Komunikační plán organizace Domov Sue Ryder, z.ú.

| Komunikační plán Domova Sue Ryder - 2012 |                                 |                                   |                                |            |             |             |               |            |           |  |  |
|------------------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------|-------------|-------------|---------------|------------|-----------|--|--|
| Komunikační téma / Předmět               | Termín konání                   | Komunikační nástroj               | Březen 2012                    | Duben 2012 | Květen 2012 | Červen 2012 | Červenec 2012 | Srpen 2012 | Září 2012 |  |  |
| FR vícea I.                              | 21.3.2012 (středa)              | Facebook - profil Domov Sue Ryder | 21.3.                          |            |             |             |               |            |           |  |  |
| FR vícea I.                              | 21.3.2012 (středa)              | Web DSR                           | 21.3.                          |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Email ischmi@sue-ryder.cz         | 23.3.                          |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Dobročinné občiny                 | 12.3.                          |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Facebook - profil Domov Sue Ryder | 9.3. - 16.3. - 23.3. - 30.3. - |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Web DSR                           | 1.3.                           |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Média - rozhlas                   | 1.3.                           |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Direct mail                       | 15.3.                          |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Bazar rodinných potřeb                   | 31.3.2012 (sobota)              | Zpravodaj DSR                     | 2.3.                           |            |             |             |               |            |           |  |  |
| Midnight Walk 2012                       | 15.6.2012 (pátek)               | Média - rozhlas                   |                                |            | 25.5.       |             |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Média - rozhlas                   |                                |            | 28.5. 8.6.  |             |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Facebook - profil Domov Sue Ryder |                                |            | 21.5.       |             |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Web DSR                           |                                |            | 21.5.       |             |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Direct mail                       |                                |            | 1.6.        | 30.6.       |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Email ischmi@sue-ryder.cz         |                                |            | 1.6.        |             |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Nástěnký v DSR - veřejné prostory |                                |            |             | 21.6.       |               |            | 13.9.     |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Web DSR                           |                                | 30.4.      |             |             |               |            | 21.9.     |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Zpravodaj DSR                     |                                |            |             | 1.6.        |               |            |           |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Zpravodaj DSR                     |                                |            |             |             |               |            | 7.9.      |  |  |
| Sue Ryder Charity Cup 2012               | 13.9.2012 (čtvrtek)             | Zpravodaj DSR                     |                                |            |             |             |               |            |           |  |  |
| FR vícea II.                             | <b>datum a obsah doplní JHA</b> | Web DSR                           |                                |            |             |             |               |            |           |  |  |
| FR vícea III.                            | <b>datum a obsah doplní JHA</b> | Web DSR                           |                                |            |             |             |               |            |           |  |  |

Příloha č. 2 – Plán rozesílky Newsletteru

| <b>Zpravodaj Domova Sue Ryder 2012 - uzávěrky, vydání, redakční rady</b> |                                                  |                 |               |
|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| <b>Měsíc</b>                                                             | <b>Redakční rada</b>                             | <b>Uzávěrka</b> | <b>Vydání</b> |
| Únor 2012                                                                | 18.1.                                            | 27.1.           | 3.2.          |
| Březen 2012                                                              | 15.2.                                            | 24.2.           | 2.3.          |
| Duben 2012                                                               | 21.3.                                            | 30.3.           | 6.4.          |
| Květen 2012                                                              | 18.4.                                            | 27.4.           | 4.5.          |
| Červen 2012                                                              | 16.5.                                            | 25.5.           | 1.6.          |
| Červenec 2012                                                            | 13.6.                                            | 25.6.           | 2.7.          |
| Srpen 2012                                                               | 19.7. (výjimečně ve čtvrtek z důvodu dovolených) | 27.7.           | 3.8.          |
| Září 2012                                                                | 15.8.                                            | 27.8.           | 7.9.          |
| Říjen 2012                                                               | 12.9.                                            | 24.9.           | 5.10.         |
| Listopad 2012                                                            | 17.10.                                           | 26.10.          | 2.11.         |
| Prosinec 2012                                                            | 14.11.                                           | 30.11.          | 7.12.         |

Příloha č. 3 – Letáčky Domova Sue Ryder, z.ú.



Příloha č. 4 – webové stránky Domova Sue Ryder, z.ú.



## Příloha č. 5

Rozhovor s Mgr. Tamarou Stanisavljevičovou ze dne 25.11.2015, dobrovolnice DSR, dochází ke klientovi:

### 1. *Jak pečuje DSR o své klienty?*

DSR poskytuje odbornou péči typu ošetření, kulturní vložky, rehabilitace, pedikúra, jednodenní výlety po Praze. Nad rámec péče je pedikúra, masáže, pravidelná rehabilitace, kroužky zpívání, kavičky kde probíhá socializace a tmelení klientů, paměťová zkouška, kdy je zadáno jedno téma, třeba léto nebo dovolená a klienti na toto téma hovoří a vzpomínají. Slaví se společně Vánoční svátky, MSŽ, narozeniny. Narozeniny se slaví v jídelně, klienti si společně zazpívají a tráví společně hezké odpoledne. DSR požádá bazary, kde si klienti mohou něco koupit nebo se účastnit přípravy bazaru. DSR požádá letní grilování, olympiády. Služby jsou perfektní.

### 2. *Jak klienti hodnotí péči v DSR?*

Ve své péči mám jednoho klienta, kterému dělám společnost minimálně každý týden. Klient je velmi spokojen, nic by neměnil. Pokud o něco požádá, tak mu hned vyhoví. Protože je větší strážník tak dostává i větší porce jídla, a nikdo na něm nešetří. Místo jednoho koláčku dostane dva koláčky. Protože klienti mají například tři dny v týdnu rehabilitace, tak aby klient nezahlélel, dostal starší rotoped a sám si na něm ve dnech, kdy nemá rehabilitaci, trénuje nad rámec.

### 3. *Jak hodnotí péči rodinní příslušníci DSR?*

Rodinní příslušníci klienta hodnotí péči velmi dobře a jsou spokojeni. DSR jezdí s klientem na pravidelné kontroly. Stala se také situace, že klient žádal pojišťovnu o kompenzační pomůcku. Revizní lékař pojišťovny, ale toto zamítl s tím, že klientovi pojišťovna kompenzační pomůcku neproplatí. DSR nad rámec se ještě odvolal a snaží se klientovi pomoci a společně zabojevat.

### 4. *Má DSR stálou základnu dárců?*

Myslím, že ano. Pokud se podívám na web, jsou zde loga partnerů a firemních dárců, jsou to dlouhodobí přispěvatelé, třeba na dva roky. Myslím, že DSR má i dost stálých dobrovolníků. O dobrovolnících jsou také informace na webu, jak se podíleli na akcích.

*5. Podpořili dárce DSR v krizové situaci v minulosti?*

Ano, shromáždili peníze na dřevnou střechu. Bylo potřeba sehnat 500 tis. Kč. Byli dva dobrovolníci, kteří v rámci projektu jezdili po ČR a sbírali peníze. Informovali o svých cestách a úspěších na webu, kolik peněz je vybráno, kolik zbývá vybrat. Na webu také vybízeli ostatní, aby přispěli. Projekt se jmenoval „Cesta kolem světa.“ Já jsem také přispěla.

*6. Jak DSR komunikuje se svými zaměstnanci?*

Myslím, že mají dobré vztahy. V minulosti jsme se podíleli na nějaké akci a přivezli jsme koláčky, někdo z DSR se ptal, zda můžeme dát koláčky také našim zaměstnancům DSR, že oni si to také zaslouží. Bylo to hezké.

*7. Jak DSR komunikuje se svými klienty?*

Verbální formou, sestřičky komunikují s klienty v průběhu dne, ptají se jich, zda půjdou na masáž, koordinují s nimi program dne. Rodinní příslušníci jsou informováni na osobních schůzkách nebo telefonicky. Každý klient má určeného svého vedoucího, který je pro ně kontaktní osoba a s ním všechno řeší, ten také komunikuje s rodinou. Vedoucí pak koordinuje péči o klienta s ošetřujícím personálem. Myslím, že informací je dostatek.

*8. Jak DSR komunikuje se svými dárce?*

Rozesílá pravidelně Newsletter. Newsletter se mi líbí, žádné informace bych na něm neměnila. Žádné informace mi nechybí.

Nejdůležitější je web. Líbí se mi, že jsou tam pravidelně aktualizovány informace. Web je nejdůležitější.

*9. Je komunikace konzistentní?*

Ano je konzistentní a profesionální.

*10. Je k dispozici dost informací?*

Ano, žádné informace mi nechybí.

*11. Změnili byste něco na komunikaci?*

Ne nic.

*12. Změnili byste něco na komunikaci na webu?*

Ne.

13. *Změnili byste něco na komunikaci tištěných materiálu v DSR?*

Letáčky jsem dostala, když jsem byla v DSR se přihlásit jako dobrovolník. Letáčky se týkali informací k dobrovolnictví.

Na letáčkách jsou informace co se děje v DSR, informují o aktivitách. Informují dobrovolníky a sponzory, jak se mohou zapojit.

Myslím si, že materiálů je dost není třeba plýtvat.

14. *Změnili byste něco na komunikaci rozesílané Newsletterem?*

Zasílání Newsletteru jednou za měsíc je akorát, pokud by chodil, častěji nečetla bych ho. Pokud Newsletter přijede jednou za měsíc, ráda se na něj podívám a přečtu si ho.

Příloha č. 6

Rozhovor s Jaroslavem Pšeničkou, ze dne 26.11.2015, fundraiserem DSR:

15. *Jak pečuje DSR o své klienty?*

Nadstandardně, neustále zavádíme inovace v péči, poslední novinkou je model psychobiografické péče. Je to velmi náročný model na čas, je novinkou v přístupu péče ke klientům. Dostali jsme grant na projekt paliativní model péče pro naše klienty. Naši zaměstnanci museli být speciálně proškoleni a do budoucna budeme moci školit i ostatní domovy pro seniory.

Pokud naši klienti musí do nemocnice, vidíme na nich, jak se vracejí v horším stavu.

16. *Jak klienti hodnotí péči v DSR?*

Naši klienti pokud mohou, hodnotí péči velmi dobře a jsou spokojení. Při povodních například, museli být evakuováni, a když se nám potom vraceli zpět a říkali, že jsou rádi, že jsou konečně doma. Proto zavádíme i projekt paliativní péče, je to péče pro seniory, kteří jsou na konci své cesty a jejich přání je zemřít doma.

17. *Jak hodnotí péči rodinní příslušníci DSR?*

Naši klienti jsou starší senioři, často s pokročilým stupněm demence a nemohu se vyjádřit, jak se cítí spokojeně. Potom nám poskytují zpětnou vazbu jejich rodinní příslušníci a oni jsou spokojení, jak se o jejich nejbližší staráme.

18. *Má DSR stálou základnu dárců?*

Ano, máme stále individuální i firemní dárce.

19. *Podpořili dárce DSR v krizové situaci v minulosti?*

Ano, pokud byla mimořádná situace při povodních, kdy DSR byl zatopen a musel být evakuován, tak nám dárce pomohli. Rozeslali jsme email našim příznivcům, že potřebujeme pomoc a oni nám hned vyšli vstříc.

20. *Jak DSR komunikuje se svými zaměstnanci?*

U zaměstnanců v přímé péči je trošku vyšší fluktuace než v ostatních odděleních. Pak se stalo, že zaměstnanci přímé péče neznali a nevěděli vše o lidech v administrativě. Administrativa si pak také těžko dokáže představit jaké je péče o klienty. V DSR máme oddělení komunikace a bylo zavedeno školení nově příchozích zaměstnanců a toto se mění a zlepšuje.

21. *Jak DSR komunikuje se svými klienty?*

S klienty komunikuje na denní bázi ošetřující personál, sociální pracovníci. Individuálně se klientům věnují několik hodin denně.

22. *Jak DSR komunikuje se svými dárci?*

Na dárcích to všechno stojí, oni mají svou práci a nemají čas. Kontakty spravujeme v databázi a snažíme se jim posílat informace účelně a nezahlcovat je příliš informacemi.

23. *Je komunikace konzistentní?*

Ano, máme oddělení komunikace, které se o to stará. Je to velmi důležité.

24. *Je k dispozici dost informací?*

Ano.

25. *Změnili byste něco na komunikaci?*

Ne.

26. *Změnili byste něco na komunikaci na webu?*

Ne.

27. *Změnili byste něco na komunikaci tištěných materiálu v DSR?*

Ne.

28. *Změnili byste něco na komunikaci rozesílané Newsletterem?*

Ne.

Příloha č. 7

Rozhovor s Ing. Hanou Netušilovou ze dne 26.11.2015, koordinátorka dobrovolníků DSR:

29. *Jak pečuje DSR o své klienty?*

Stará se o ně profesionálně, pokud bych si to nemyslela, nepracovala bych zde. Společně se snažíme stále věci vylepšovat a vymýšlet, co dalšího můžeme pro každého jednotlivého klienta udělat, aby se cítil lépe.

30. *Jak klienti hodnotí péči v DSR?*

Péče o klienty není v mojí přímé zodpovědnosti, ale pokud vím, jsou spokojení.

31. *Jak hodnotí péči rodinní příslušníci DSR?*

Nejsem s rodinami pracovně v kontaktu, v kontaktu jsem byla jen jednou.

32. *Má DSR stálou základnu dárců?*

Pokud vím, největší dárci se opakovali několik let po sobě. S dárci v rámci své náplně práce nekomunikuji, pokud nejsou současně i dobrovolníky, evidence a odpověď na tuto otázku je v kompetenci oddělení fundraisingu.

33. *Podpořili dárci DSR v krizové situaci v minulosti?*

Ano, vím o povodních 2013.

34. *Jak DSR komunikuje se svými zaměstnanci?*

V této otázce DSR pro mě znamená přímého nadřízeného. Tím je ředitel. Práce koordinátorky dobrovolníků je hodně samostatná, neobnáší každodenní vedení nadřízeným. Víím, že k němu můžu kdykoliv přijít pro radu nebo podporu, je mi oporou v mé práci.

35. *Jak DSR komunikuje se svými klienty?*

Každý den komunikuje s klienty personál, který se o ně stará. Pokud jsem toho byla svědkem, komunikace byla laskavá, citlivá, trpělivá. Stejně se to snažím dělat i já a myslím, že i ostatní kolegové, kteří s klienty nepracujeme každodenně, ale do styku s nimi přicházíme všichni.

36. *Jak DSR komunikuje se svými dárci?*

Komunikace s dárci není v mojí přímé kompetenci. Víím, že je jim zasílán elektronický Newsletter cca 1x za měsíc. Tato frekvence se mi zdá optimální.

37. *Je komunikace konzistentní?*

Občas se samozřejmě stane, že někdo zapomene předat kolegovi nějakou informaci nebo si neuvědomí, že jiný kolega tu informaci potřebuje znát. I mně se to někdy stane. Beru to jakou součástí práce s lidmi, prostě to k tomu patří, nejsme roboti. Myslím si, že občasný komunikační šum v DSR není větší než v jiných organizacích. Důležité je, že máme *záměr* si navzájem vycházet vstříc, že máme stejný cíl.

38. *Je k dispozici dost informací?*

Ano, na množství informací si nestěžuji.

39. *Změnili byste něco na komunikaci?*

Co se týká externí komunikace, to má na starosti oddělení komunikace. Mají moji důvěru a respekt (já nemám příslušné znalosti), nemám k externí komunikaci připomínky. Pokud potřebuji komunikovat na venek „něco dobrovolnického“, konzultuji to s nimi či mi pomůžou připravit např. leták. Takto mi to vyhovuje.

Co se týká interní komunikace, narážím ve své práci na obtíže, ovšem nemám nápad, jak je řešit. Týká se to „komunikační dostupnosti“ kolegů z přímé péče, kteří nemají služební mobily ani emaily (téměř je nepotřebují a ani nemají kdy sedět u počítače – jsou s klienty) a pracují na směny, tj. jsou tady nepravidelně. Pokud se potřebuji sejit s klíčovým pracovníkem klienta, abychom probrali vhodnost dobrovolníka k jeho klientovi apod., musím si zjistit jeho rozpis směn a přijít za ním bez ohlášení, když je v práci. Pokud chci ctít volný čas kolegů, jinak to asi ani nejde. Někteří mi sami nabídnou své soukromé číslo a možnost zavolat jim, i když zrovna nejsou ve službě, ale to je jejich dobrá vůle.

Dalším oříškem je pro mě práce s databází dobrovolníků, která je již tak rozsáhlá, že excelovská tabulka se stává nepohodlnou. V současnosti řešíme přechod na jiný el. systém, takže ta změna již probíhá.

40. *Změnili byste něco na komunikaci na webu?*

Mám ráda strukturované informace. Pro mě je web trochu nepřehledný a příliš obsáhlý. Také jsem to říkala našemu oddělení komunikace. Vědí o tom a pracují na tom.

41. *Změnili byste něco na komunikaci tištěných materiálů v DSR?*

Myslím, že je tam vše, co je třeba, nic bych neměnila.

42. *Změnili byste něco na komunikaci rozesílané Newsletterem?*

Ne. Dříve jsme dodávali pdf, nyní je v „proklikávací“ podobě. Mám možnost rychle přehlédnout všechny titulky článků a rozkliknout si jen to, co mě zajímá, to mi vyhovuje, jako čtenáři.