Marketing sociálních služeb

Jan Molek

VÚPSV, v.v.i. Praha

2009

Publikace byla schválena ediční radou ve složení:

doc. Ing. Ladislav Průša, CSc. (VÚPSV, v.v.i. Praha)
Ing. Martin Holub, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)
Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D. (VÚPSV, v.v.i. Praha)
Ing. Robert Jahoda, Ph.D. (MU Brno)
Ing. David Prušvic, Ph.D. (MF ČR)
Ing. Jan Mertl, Ph.D. (VŠFS Praha)
doc. Ing. Miroslav Brdek, CSc.

Vydal Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, v.v.i.
Praha 2, Palackého náměstí 4
jako svou 385. publikaci
Vyšlo v roce 2009, 1. vydání, náklad 220 výtisků, počet stran 163
Tisk: VÚPSV, v.v.i.

Recenze: prof. Ing. Vojtěch Krebs, CSc. (VŠE)
doc. Ing. Antonín Plaček, CSc. (VŠ evropských a regionálních studií, České Budějovice)

ISBN 978-80-7416-026-4

http://www.vupsv.cz

Abstrakt

Sektor služeb je značně rozsáhlý a představuje celou škálu nejrůznějších činností. Nejvíce služeb téměř ve všech zemích světa však poskytuje stát (vzdělání, justice, obrana, bezpečnost, zdravotnictví, sociální sféra apod.). Organickou součástí aktivit veřejného sektoru jsou sociální služby. Sociální služby sehrávají v životě jedince klíčovou roli, jejíž význam se bude nadále zvyšovat.

Organizace poskytující sociální služby, která bude chtít v turbulentním prostředí obstát, se při formulování své podnikatelské filozofie neobejde bez kvalitního a funkčního marketingu. Marketing sociálních služeb má řadu specifik, vyplývajících z charakteru těchto služeb.

Klíčová slova: služby, organizace, veřejný sektor, veřejné statky, sociální služby, klíčová role v životě jedince, marketing

Abstract

Marketing of Social Services

The area of social services is considerably extensive and involves a range of various activities. However, most of the services are provided by the state (education, justice, security, health and social sector, etc.). An important part of the public sector's function is providing social services. Social services have key importance in an individual's life and this importance is likely to increase in future.

Organizations providing social services will have to implement quality and effective marketing strategies in order to succeed in the changing environment. The marketing of social services has a number of special features resulting from the nature of these services.

Key words: services, organizations, public sector, public goods and services, social services, importance in an individual's life, marketing

Obsah

Úvod 7

1. Sociální služby, jejich pojetí a specifika 8
1.1 Co je to služba 8
1.2 Pojetí a specifika sociálních služeb 10
1.3 Struktura sociálních služeb 11
1.3.1 Typy sociálních služeb a jejich charakteristika 11
1.3.2 Formy poskytování sociálních služeb 16
1.4 Poskytovatelé sociálních služeb 17
1.4.1 Sociální služby poskytované ve zdravot. zařízeních ústavní péče 18
1.5 Úhrada nákladů za sociální služby 18
1.6 Financování sociálních služeb 19
1.6.1 Zdroje financování sociálních služeb 21
1.7 Aktuální problémy sociálních služeb 22
1.8 Předpokládané trendy vývoje sociálních služeb 25
1.9 Stát a sociální služby 26
1.10 Komunitní plánování sociálních služeb 31

2. Marketing a jeho obsah 33
2.1 Marketing očima autorit 33
2.2 Role marketingu v organizaci 35
2.2.1 Potřeby, přání, poptávka 36
2.2.2 Výrobky, služby a jiné produkty 37
2.2.3 Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita 37
2.2.4 Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem a dalšími subjekty 39
2.2.5 Trhy 40
2.3 Marketing jako systém 41
2.4 Marketing management 41
2.4.1 Marketingové řízení v praxi 42
2.5 Koncepce marketingového řízení 43
2.6 Marketingový informační systém 46
2.6.1 Marketingový výzkum 47
2.7 Chyby a omyly v marketingu 51

3. Marketingová politika firem poskytujících služby 53

4. Strategické plánování 55
4.1 Definice poslání organizace 55
4.2 Hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí organizace 56
4.2.1 Vnitřní prostředí organizace 56
4.2.2 Vnější prostředí organizace 57
4.2.3 SWOT analýza 63
4.2.4 Dynamická strategická rozvaha 63
4.3 Stanovení cílů 70
4.4 Vytvoření obchodního portfolia 71
4.5 Formulace růstových strategií 76
4.6 Strategické plánování je hybná síla úspěchu 78

5. Marketingové plánování 80
5.1 Provedení situační analýzy 80
5.2 Stanovení marketingových cílů 80
5.3 Vytvoření marketingových strategií 82
5.3.1 Výběr cílového trhu 82
5.3.2 Vytvoření strategií marketingového mixu 88
5.3.3 Posláním strategie je vybrat nejefektivnější cestu 142
5.4 Prováděcí plán 143
5.5 Rozpočet 143
5.5.1 Rozvaha je odraz majetkové a kapitálové struktury organizace 143
5.5.2 Výkaz zisku a ztrát je obrazem hospodaření organizace 144
5.5.3 Organizace a cizí kapitál 145
5.5.4 Metody finanční analýzy 146

6. Realizace a kontrola plnění marketingových strategií 149
6.1 Realizace marketingových strategií 149
6.2 Monitorování a kontrola plnění plánu 149

7. Aktuální problémy služeb z pohledu marketingu 152

8. Model osmi dimenzí excellence 155

Závěr 160

Literatura 161

Úvod

Správná marketingová filozofie má klíčový význam pro každou organizaci - velkou či malou, ze sektoru ziskového nebo neziskového, podnikající v tuzemsku či globálním prostředí. Bez marketingu se neobejdou nejenom velké firmy a korporace (Microsoft, Wal-Mart, Ritz-Carlton apod.), ale ani neziskové organizace (školy, nemocnice, muzea či církevní organizace).

Marketing obklopuje člověka, aniž si to vůbec uvědomuje. Setkává se s ním v podobě reklam v televizi, rozhlasu, novinách či časopisech, nabídek doručovaných do poštovní schránky nebo na webových stránkách. Bez nadsázky lze říci, že člověk je vystaven permanentnímu působení marketingových nástrojů. Mohutná síť nejrůznějších subjektů soupeří o jeho pozornost a peníze, které je ochoten utratit. Je tudíž zcela logické, že řídící pracovníci firem stále více chápou význam marketingu na cestě k prosperitě a snaží se naučit marketingovým přístupům.

V oblasti sociálních služeb (u organizací poskytujících tyto služby) je v současné době (kromě soukromých poskytovatelů) aplikace marketingu vesměs výjimkou. Důvody proč je tomu tak, jsou v zásadě tyto:

- převis agregátní poptávky po sociálních službách nad jejich nabídkou,
- vesměs monopolní postavení většiny poskytovatelů v rámci svých regionů.

Cílem této práce proto je, poukázat na marketingové přístupy, které lze aplikovat v organizacích poskytujících sociální služby (jinými slovy, co by měly tyto organizace dělat a na co by neměly zapomenout, chtějí-li být dlouhodobě úspěšné).

1. Sociální služby, jejich pojetí a specifika

Sektor služeb je značně rozsáhlý a představuje celou škálu nejrůznějších činností, jednoduchými procesy počínaje a nejsložitějšími operacemi, řízenými počítači, konče. V oblasti služeb vyvíjí aktivity různé typy organizací, od jednotlivců, přes malé firmy až po nadnárodní společnosti (auditorská a poradenská firma KPMG), mající ziskový i neziskový charakter. Nejvíce služeb téměř ve všech zemích světa však poskytuje stát (vzdělání, justice, obrana, bezpečnost, zdravotnictví, sociální sféra apod.)

1.1 Co je to služba

Marketing napomáhá prodeji nejrůznějších typů nehmotných produktů, počínaje divadelními představeními a konče strategiemi kontroly porodnosti. Důležitou podobou nehmotných produktů jsou služby.

Služby jsou nehmotné produkty směňované přímo mezi poskytovateli a zákazníkem bez uplatňování autorských práv. Obecně lze o službách hovořit jako o aktivitě, která naplňuje určitý cíl a může být orientována buď na člověka (zdravotní a sociální služby) nebo na předmět (opravárenské služby). Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) říkají: „Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale také nemusí být spojena s hmotným produktem."

Mezi základní vlastnosti služeb, které ovlivňují proces marketingu a je tudíž nezbytné je brát v úvahu, patří:

- ***Nehmotnost***

  Službu nelze vnímat zrakem, čichem, hmatem ani jiným smyslem. Před koupí si ji nelze prohlédnout a pouze ve výjimečných případech je možné si ji vyzkoušet. Z tohoto důvodu se velké množství služeb z pohledu spotřebitele těžko hodnotí (ocenit nový účes je snadnější než určit, zda odvedl zubař při čištění chrupu dobrou práci).

- ***Okamžitá spotřeba***

  Službu nelze skladovat pro pozdější prodej či spotřebu, tzn. buď bude nabídka využita hned nebo bude provždy ztracena (nevyužitá poradenská služba sociálního pracovníka je navždy ztracenou příležitostí, kterou nelze nahradit).

- ***Variabilita***

  Variabilita služeb je vlastnost, díky níž se může dokonce jedna a ta samá služba, vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka, pokaždé lišit, tzn. že v různých časech může být charakter poskytovaných služeb odlišný (jen výjimečně přednese stejný lektor pokaždé stejnou přednášku).

- ***Neoddělitelnost***

  Neoddělitelnost je vlastnost služby, která vyjadřuje, že je nemožné oddělit produkci služby od její spotřeby. Služba se může uskutečnit pouze v momentě, kdy ji její poskytovatel převedl na zákazníka nebo ji učiní zákazníkovým vlastnictvím (lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti). V některých případech může být služba

nejdříve prodána (nákup vstupenky na koncert v předprodeji) a až následně doručena (vlastní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem).

Co z toho vyplývá?

Důsledkem nehmotnosti služby je to, že zákazníci kupují něco, na co si nemohou sáhnout či jiným smyslem ověřit. Hledají proto před provedením transakce (koupě) známky a důkazy kvality. Organizace proto musí zajistit, aby tyto důkazy byly spotřebitelům snadno k dispozici. Problém spojený s nemateriální povahou služeb se snaží překonat ***poskytováním vodítek materiálního charakteru***, které zákazníky navnadí ke koupi. Takovýmto vodítkem může být vzhled zařízení a jejich vnitřní design, logo, dopisní papíry, vizitky, vzhled zaměstnanců (uniformy), podoba reklamních sdělení a internetových stránek apod.

Problémům vyplývajícím z nemožnosti skladovat služby se organizace snaží čelit ***řízením kapacit*** (proces, jehož cílem je sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity organizace s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby). Řízení kapacit může mít buď podobu přizpůsobení služby (využití lyžařského areálu v zimě a v létě) nebo ceny (výhodné ceny při nákupu zájezdu v půlročním předstihu či na poslední chvíli jsou významným faktorem, ovlivňujícím poptávku po daném zájezdu).

Variabilita služeb je příčinou toho, že zákazník nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby. Vzhledem ke množství poskytovatelů a uživatelů je obtížné služby standardizovat (vzdělávací instituce sice mohou standardizovat své služby v podobě seznamu a obsahu kurzů, avšak vzdělání, životní zkušenosti a osobnosti vyučujících budou různé, takže naděje na sjednocení procesu učení je malá). Organizace se snaží řešit problém variability zaváděním ***programů řízení kvality*** (přístup, který usiluje o začlenění všech zaměstnanců do nepřetržitého procesu zlepšování kvality služby). Větší kvalitu a stabilitu nabízených služeb zajišťují i pomocí ***rozdílové analýzy*** a ***zvýšení pravomocí zaměstnanců***.

Neoddělitelnost služby od její spotřeby nutí organizace k tomu, že musí věnovat enormní pozornost celému průběhu poskytování služby, neboť zákazník se stává jeho neoddělitelnou součástí a často i malá změna v tomto procesu má vliv na to, jak vnímá výsledný efekt. Klíčovou roli v posilování (ale také zeslabování) kvality služeb poskytovaných organizací sehrávají zaměstnanci, jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti, dovednosti a profesionální přístup (i ta nejgeniálnější skladba je pro posluchače utrpením, přednese-li ji neschopný interpret). Firmy proto vynakládají značné prostředky na nejrůznější ***školení svých zaměstnanců, majících za cíl nejen zdokonalovat jejich odbornou kompetentnost, ale také „umění" zacházet se zákazníky.*** Ve snaze minimalizovat možné negativní důsledky způsobené „selháním" zaměstnanců v procesu poskytování služby a ve snaze ušetřit náklady, experimentují některé organizace s ***disintermediací*** (omezení osobního kontaktu), jejíž podstatou je to, že z celého procesu (nebo jeho části) se stává proces samoobslužný (zákazník při spotřebě služby nemá potřebu s nikým komunikovat).

1.2 Pojetí a specifika sociálních služeb

Sociální služba je činnost (soubor činností) jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci. Nepříznivou sociální situací se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění (proces, který zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný) a ochranu před sociálním vyloučením (vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace).

Poznámka:

V zemích Evropské unie mají oproti ČR „sociální služby" zpravidla širší pojetí a kromě „vlastních sociálních služeb" zahrnují také zdravotnictví, sociální ochranu jednotlivců, rodin a skupin, bydlení a zaměstnanost. Akcent je kladen na to, aby jednotlivé služby byly dostupné každému občanovi podle jeho individuální situace a jejich poskytování je chápáno jako záruka práv jednotlivých občanů (v případě „místních služeb" to znamená, že za jejich neexistenci musí vždy nést odpovědnost orgány příslušných komunit).

Sociální služby vykazují všechny obecné charakteristiky, které jsou vlastní službám. Avšak i přes tuto skutečnost se sociální služby a jejich trh (obdobně jako u služeb zdravotních) liší od „klasických" služeb a jejich trhů. Podstata odlišnosti vyplývá z role, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti.

Základní symptomy, jimiž se sociální služby odlišují od „klasických" služeb komerční sféry jsou:

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- vazba na legislativu,
- provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě,
- intimní povaha služeb,
- významná role rodiny či jiných neformálních společenství,
- etická a hodnotová dimenze.

Poznámka:

Oblast sociálních služeb je v České republice z hlediska legislativy upravena zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách.

1.3 Struktura sociálních služeb

Příčiny vedoucí ke vzniku nepříznivé sociální situace jsou z hlediska své podstaty různorodé (věk, nepříznivý zdravotní stav, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby apod.) a pomoc jedinci při jejich řešení vyžaduje existenci řady více či méně specifických sociálních služeb.

Škála sociálních služeb je tudíž relativně široká a svým způsobem i různorodá. Lze je členit podle nejrůznějších kritérií (orientace, způsobu poskytování, zařízení poskytující služby).

Poznámka:

Stejně široká je i škála adresátů těchto služeb, viz Prouza (Sociální práce pro pracovníky ve vězeňství a policisty. In MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. Kapitoly sociální práce v praxi, 2008).

1.3.1 Typy sociálních služeb a jejich charakteristika

Z hlediska funkce (orientace), kterou sociální služby ve společnosti plní, se dělí do následujících třech základních skupin:

- sociální poradenství,
- služby sociální prevence,
- služby sociální péče.

Sociální poradenství

Smyslem sociálního poradenství je poskytnout jedinci potřebné informace, které přispívají k řešení nepříznivé sociální situace týkající se jak jeho samého, tak i nejbližších příbuzných (členové rodiny). Poradenství zahrnuje jak součást ***preventivní*** (orientace na předcházení vzniku obtížných sociálních situací, jakož i eliminaci jejich příčin či nepříznivých podmínek), tak ***nápravnou*** (orientace na řešení problémů jednotlivce i jeho rodiny, jakož i zmírnění důsledků, z nich vyplývajících).

Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb a realizuje se prostřednictvím následujících dvou forem:

- ***Základní sociální poradenství***

  Smyslem základního sociálního poradenství je poskytovat jedincům potřebné informace, přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Zabezpečováno je všemi poskytovateli sociálních služeb, a to bez ohledu na to, kdo je o radu požádá.

- ***Odborné sociální poradenství***

  Odborné sociální poradenství je orientováno na potřeby jednotlivých sociálních skupin, které se profilují buď podle nějakého jevu (např. oběti trestných činů a domácího násilí) nebo podle cílové skupiny (např. osoby se zdravotním postižením, manželé, senioři). Poskytovateli odborného sociálního poradenství jsou:

- občanské poradny,
- manželské a rodinné poradny,
- poradny pro seniory,
- poradny pro osoby se zdravotním postižením,
- poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí.

Odborné sociální poradenství zahrnuje i sociální práci s jedinci, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností a jeho součástí je též půjčování kompenzačních pomůcek.

Služby sociální prevence

Primárním posláním služeb sociální prevence je přispět k eliminaci jevů a situací, které mohou vést k sociálnímu vyloučení jedince a nejsou a priori způsobeny neschopností pečovat o sebe z důvodu věku či zdravotního stavu. Orientovány jsou na změnu nepříznivých sociálních (socioekonomických) podmínek vedoucích ke vzniku a šíření ***sociálně patologických jevů*** (kriminalita, zneužívání návykových látek, krize v rodině apod.).

Cílem služeb sociální prevence je zejména:

- eliminovat vznik příčin negativních společenských jevů,
- zamezit šíření sociálně patologických jevů do dosud nezasažené části společnosti,
- napomoci jedincům (nositelům sociálně patologického chování) při opětovném sociálním začlenění do společnosti.

Mezi služby sociální prevence patří:

- ***Raná péče***

  Raná péče je terénní, popřípadě ambulantní služba poskytovaná dítěti a rodičům dítěte ve věku do 7 let, které je zdravotně postižené nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivé sociální situace. Služba je orientována na podporu rodiny a podporu vývoje dítěte s ohledem na jeho specifické potřeby.

- ***Telefonická krizová pomoc***

  Služba telefonické krizové pomoci je terénní služba poskytovaná na přechodnou dobu osobám, nacházejícím se v situaci, kterou přechodně nemohou vlastními silami řešit.

- ***Tlumočnické služby***

  Tlumočnické služby jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované osobám s poruchami komunikace způsobenými zejména smyslovým postižením, které zamezuje běžné komunikaci s okolím bez pomoci fyzické osoby.

- ***Azylové domy***

  Azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení.

- ***Domy na půl cesty***

  Domy na půl cesty poskytují pobytové služby zpravidla pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popřípadě pro jiné osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež, jakož i osoby, které jsou propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby. Způsob poskytování sociálních služeb v těchto zařízeních je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob.

- ***Kontaktní centra***

  Kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní nebo terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách. Cílem této služby je snižování zdravotních a sociálních rizik spojených se zneužíváním návykových látek.

- ***Krizová pomoc***

  Krizová pomoc je terénní, ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu, poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou sociální situaci vlastními silami. Na základě rozhodnutí o vykázání ze společného obydlí nebo zákazu vstupu do něj (vydaného podle zvláštního právního předpisu) je osobě ohrožené násilným chováním vykázané osoby nabídnuta pomoc do 48 hodin od doručení opisu tohoto rozhodnutí (v tomto případě je součástí služby koordinace pomoci poskytované orgány veřejné správy a dalšími právnickými a fyzickými osobami osobě ohrožené útokem).

- ***Nízkoprahová denní centra***

  Nízkoprahová denní centra poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby osobám bez přístřeší.

- ***Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež***

  Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby jedincům ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících se způsobem jejich života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Služba může být poskytována anonymně.

- ***Noclehárny***

  Noclehárny poskytují ambulantní služby osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování.

- ***Služby následné péče***

  Služby následné péče jsou terénní služby poskytované osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní nebo ambulantní léčbu ve zdravotnickém zařízení či se ambulantní léčbě podrobují, nebo osobám, které abstinují.

- ***Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi***

  Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u něhož je ohrožen jeho vývoj v důsledku dopadů dlouhodobě krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami bez pomoci překonat, a u něhož existují další rizika ohrožení jeho vývoje.

- ***Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením***

  Sociálně aktivizační služby jsou ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením.

- ***Sociálně terapeutické dílny***

  Sociálně terapeutické dílny jsou ambulantní služby poskytované jedincům se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, kteří nejsou proto umístitelní na otevřeném ani chráněném trhu práce. Smyslem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím sociálně pracovní terapie.

- ***Terapeutické komunity***

  Terapeutické komunity poskytují pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronicky duševním onemocněním, které mají zájem o začlenění do běžného života.

- ***Terénní programy***

  Terénní programy jsou terénní služby poskytované jedincům, kteří vedou rizikový způsob života nebo jsou jím ohroženi. Služba je určena pro problémové skupiny osob (uživatele návykových látek nebo omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách či jiné sociálně ohrožení skupiny). Cílem služby je tyto jedince vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života. Služba může být poskytována anonymně.

- ***Sociální rehabilitace***

  Sociální rehabilitace je soubor specifických činností orientovaných na dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti jedinců (rozvoj jejich specifických schopností a dovedností, posilování návyků a nácvik výkonu běžných, avšak pro samostatný život nezbytných činností alternativním způsobem využívajícím zachovaných schopností, potenciálů a kompetencí). Poskytuje se formou terénních a ambulantních služeb nebo formou pobytových služeb poskytovaných v centrech sociálně rehabilitačních služeb.

Služby sociální péče

Podstatou služeb sociální péče je napomoci lidem zajistit si fyzickou a psychickou soběstačnost. Cílem je umožnit jim v maximálně možné míře zapojení do běžného života společnosti a v případech, kdy toto neumožňuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.

Mezi služby sociální péče patří:

- ***Osobní asistence***

  Osobní asistence je terénní služba poskytovaná osobám majícím sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována bez časového omezení v přirozeném sociálním prostředí osob, které osoba potřebuje.

- ***Pečovatelská služba***

  Pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba poskytovaná jedincům majícím sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jakož i rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba je poskytována ve vymezeném čase v domácnostech osob i v zařízeních sociálních služeb.

- ***Tísňová péče***

  Tísňová péče je terénní služba spočívající v nepřetržité distanční hlasové a elektronické komunikaci s jedinci vystavenými permanentnímu vysokému riziku ohrožení zdraví nebo života v případě náhlého zhoršení jejich zdravotního stavu nebo schopností.

- ***Průvodcovské a předčitatelské služby***

  Průvodcovské a předčitatelské služby jsou terénní nebo ambulantní služby poskytované osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku či zdravotního postižení v oblasti orientace nebo komunikace a napomáhá jim vyřídit si vlastní záležitosti osobně. Tyto služby mohou být poskytovány i jako součást jiných služeb.

- ***Podpora samostatného bydlení***

  Podpora samostatného bydlení je terénní služba poskytovaná jedincům majícím sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění (včetně onemocnění duševního), jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.

- ***Odlehčovací služby***

  Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění či zdravotního postižení, o něž je standardně pečováno v jejich přirozeném sociálním prostředí. Smyslem služby je umožnit pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek.

- ***Centra denních služeb***

  V centrech denních služeb jsou poskytovány ambulantní služby osobám, jež mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění či zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby.

- ***Denní stacionáře***

  V denních stacionářích se poskytují ambulantní služby osobám majícím sníženou soběstačnost z důvodu věku či zdravotního postižení a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

- ***Týdenní stacionáře***

  V týdenních stacionářích jsou poskytovány pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení a osobám s chronickým duševním onemocněním, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

- ***Domovy pro osoby se zdravotním postižením***

  V domovech pro osoby se zdravotním postižením se poskytují služby osobám majícím sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby.

- ***Domovy pro seniory***

  V domovech pro seniory jsou poskytovány pobytové služby osobám, které mají zejména z důvodu vysokého věku sníženou soběstačnost a jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc další fyzické osoby.

- ***Domovy se zvláštním režimem***

  V domovech se zvláštním režimem jsou poskytovány pobytové služby jedincům majícím sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění či závislosti na návykových látkách, jakož i osobám trpícím demencí, které mají sníženou soběstačnost z důvodu tohoto onemocnění, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby (režim v těchto zařízeních je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob).

- ***Chráněné bydlení***

  Chráněné bydlení je pobytová služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění (včetně duševního), jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby (chráněné bydlení má formu jak skupinového, tak individuálního bydlení).

1.3.2 Formy poskytování sociálních služeb

Podle způsobu jakým jsou sociální služby poskytovány, se tyto člení do následujících třech základních skupin:

- ***Sociální služby ambulantní***

  Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými jedinec dochází (je doprovázen nebo dopravován) do zařízení, poskytujících tyto služby a součástí služby není ubytování.

- ***Sociální služby terénní***

  Terénními službami se rozumí služby, které jsou občanům poskytovány v jejich přirozeném prostředí.

- ***Sociální služby pobytové***

  Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních poskytujících sociální služby.

Poznámka:

Pobytové sociální služby poskytují i zdravotnická zařízení ústavní péče, viz. Kozlová a kol. (Sociální služby osobní asistence, 2003), a to těm osobám, které sice již nevyžadují ústavní zdravotní péči, avšak vzhledem ke svému zdraví nejsou schopny se obejít bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být tudíž propuštěny ze zdravotnického zařízení ústavní péče do doby, než je jim zabezpečena pomoc osobou blízkou

(jinou fyzickou osobou) nebo zajištěno poskytování terénních (ambulantních) sociálních služeb či poskytování pobytových sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb.

1.4 Poskytovatelé sociálních služeb

Kdo je poskytovatelem sociálních služeb a prostřednictvím koho jsou tyto poskytovány, stanovuje zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách. Poskytovateli sociálních služeb ve smyslu uvedeného zákona jsou následující subjekty:

- územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby,
- další právnické osoby,
- fyzické osoby,
- ministerstvo práce a sociálních věcí a jím zřízené organizační složky státu.

Zařízení, prostřednictvím kterých poskytovatelé sociálních služeb zabezpečují jejich vlastní realizaci, jsou tato:

- centra denních služeb,
- denní stacionáře,
- týdenní stacionáře,
- domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- domovy pro seniory,
- domovy se zvláštním režimem,
- chráněné bydlení,
- azylové domy,
- domy na půl cesty,
- zařízení pro krizovou pomoc,
- nízkoprahová denní centra,
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež,
- noclehárny,
- terapeutické komunity,
- sociální poradny,
- centra sociálně rehabilitačních služeb,
- pracoviště rané péče.

Kombinací zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační a integrovaná centra.

Poznámka:

*Sociální služby mohou být jak **veřejným statkem,** tak i **tržním produktem.** Poskytovatelem sociálních služeb mohou v zásadě být následující dva typy organizací:*

- ***Organizace neziskového sektoru***

  Organizace neziskového sektoru zahrnují právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jejich činnost je upravena zákonem 108/2006 Sb. a vyhláškou č.505/2006 Sb.

- ***Organizace ziskové***

  Poskytují sociální služby na tržním principu.

Podíl neziskových organizací na trhu sociálních služeb je, a s velkou pravděpodobností i nadále bude, více či méně dominantní.

Třebaže mezi oběma typy organizací existuje řada rozdílů (tím nejpodstatnějším je, že neziskové organizace mohou svými podnikatelskými aktivitami vytvářet zisk, který však může být použit výhradně na cíle dané posláním organizace a nikoli přerozdělován mezi vedení organizace, její vlastníky či jiné subjekty), mají (měly by mít) i mnoho společného.

*Nejpodstatnějším společným jmenovatelem je, a na to bohužel řada neziskových organizací často zapomíná, **služba zákazníkovi** a **vzájemně výhodná směna.** Dosáhnout tyto cíle v konkurenčním prostředí je však obtížné (zpravidla i nemožné), pakliže se organizaci nepodaří optimálně využívat veškeré své disponibilní zdroje (materiálové, lidské, finanční, informační).*

1.4.1 Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče

Ve zdravotnických zařízeních ústavní péče se poskytují pobytové sociální služby osobám, které již nevyžadují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny se obejít bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být proto propuštěny ze zdravotnického zařízení ústavní péče do doby, než jim je zabezpečena pomoc osobou blízkou nebo jinou fyzickou osobou či zajištěno poskytování terénních nebo ambulantních sociálních služeb anebo pobytových sociálních služeb v zařízeních sociálních služeb.

1.5 Úhrada nákladů za sociální služby

Sociální služby jsou občanům poskytovány buď bez úhrady nákladů nebo za částečnou či plnou úhradu nákladů.

Bez úhrady nákladů jsou v zásadě poskytovány následující služby:

- sociální poradenství,
- raná péče,
- telefonická krizová pomoc,

- tlumočnické služby,
- krizová pomoc,
- služby následné péče,
- sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi,
- sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením,
- terénní programy,
- sociální rehabilitace (v případě, že služba není poskytována formou pobytových služeb v centrech sociálně rehabilitačních služeb),
- sociální služby v kontaktních centrech a nízkoprahových zařízeních pro děti a mládež,
- služby sociálně terapeutických dílen (v případě, že není poskytována nebo zajišťována strava).

Za úhradu jsou poskytovány pobytové služby v:

- týdenních stacionářích,
- domovech pro osoby se zdravotním postižením,
- domovech pro seniory,
- domovech se zvláštním režimem,
- chráněném bydlení,
- zdravotnických zařízeních ústavní péče,
- centrech sociálně rehabilitačních služeb.

Poznámka:

Úhrada nákladů za sociální služby závisí na charakteru organizace, která je poskytuje. Je-li poskytovatelem nezisková organizace (sociální služba je veřejným statkem), úhrada nákladů placená klientem zahrnuje ubytování, stravování a péči poskytovanou ve sjednaném rozsahu (výše úhrady je upravena zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č.505/2006 Sb.).

V případě, že sociální služba je poskytována jako standardní tržní produkt ziskovou organizací, výše úhrady placené klientem je výsledkem individuální dohody mezi ním a poskytovatelem (smluvní cena).

1.6 Financování sociálních služeb

Systém financování sociálních služeb je v současné době limitujícím faktorem jejich dalšího rozvoje. Všude v Evropě jsou nákladné sociální služby (zejména služby ústavní povahy) kofinancovány státem nebo zařazeny do pojistných systémů.

V zahraniční praxi se preferuje a uplatňuje princip ***„dotace na hlavu"***, tj. posílení příjmu osoby, která podle odborného posouzení státní posudkové komise služby potřebuje. Tím se posiluje suverenita jedince (on si vybírá poskytovatele),

zvyšuje kontrola, zda byly služby skutečně vykonány, vytváří koupěschopná poptávka a konkurence. Stát má pod kontrolou určení nároku osoby (státní posudková služba) a kvalitu poskytovatele včetně ekonomické přiměřenosti (formou akreditace státem). Zabezpečí se i rovnoprávný přístup všech poskytovatelských subjektů k veřejným prostředkům.

Z této filozofie v zásadě vychází i zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, jehož cíle v oblasti financování sociálních služeb jsou:

- zabezpečit svobodnou volbu způsobu zajištění služeb a reverzibilní přechod od „pasivního závislého pacientství" k „aktivnímu klientství",
- sjednotit podmínky pro získání veřejných prostředků všemi subjekty poskytujícími péči, které mají akreditaci, a zajistit jejich rovnoprávné postavení i stabilní financování,
- zabezpečit spoluúčast jedince (klienta a pacienta) při řešení jeho sociální situace,
- zrušit paušalizaci pohledů na zdravotně postižené občany a starobní důchodce,
- nastartovat proces deinstitucionalizace a individualizace péče,
- reagovat na evropské trendy.

Klíčovým faktorem, znamenajícím zásadní kvalitativní změnu v oblasti financování sociální péče, je zavedení dávky ***„příspěvek na péči"***, který se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby za účelem zajištění potřebné pomoci (náklady na příspěvek jsou hrazeny ze státního rozpočtu). O příspěvku rozhoduje obecní úřad s rozšířenou působností.

Poznámka:

Výše příspěvku je závislá jednak na věku klienta (osoby do 18 let věku a osoby nad 18 let) a jednak na rozsahu závislostí a potřeby péče (lehká závislost, středně těžká závislost, těžká závislost a úplná závislost).

Koncepce „ ***příspěvku na péči****" vychází z následujících skutečností:*

- *jedná se pouze o příspěvek určený ke krytí části nákladů na potřebnou péči (k úplné úhradě budou použity i jiné zdroje),*
- *poskytnutí příspěvku na hlavu umožní, aby se sám klient rozhodl o způsobu zabezpečení svých potřeb,*
- *poskytnutí příspěvku na osobu, která péči potřebuje, umožní lepší alokaci veřejných prostředků tam, kde je potřeba péče, a nikoli tam, kde byly v minulosti vytvořeny kapacity.*

Výsledkem je, že stát již nerozhoduje o tom, kdo se o občana postará, ale volba je na jedinci samém. Společenský efekt pak spočívá v podstatně lepším a účelnějším využívání veřejných prostředků (princip „dotace na lůžko" - tedy poskytování dotací provozovatelům služeb vedlo k expanzi a neefektivnímu nadužívání).

1.6.1 Zdroje financování sociálních služeb

Vícezdrojové financování je charakteristickým rysem financování sociálních služeb. Zdroje financování závisejí na řadě faktorů souvisejících jak se službou samou (tedy produktem), tak i jejím poskytovatelem (tedy právní formou organizace poskytující sociální služby). Za zdroje příjmů lze obecně považovat tyto:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů,
- prostředky z programu Evropských společenství,
- příspěvky zřizovatelů,
- úhrady od klientů (příjemců služeb),
- úhrady z veřejného zdravotního pojištění,
- dary,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků).

Financování ***„pobytových"*** sociálních služeb je v současné době založeno na třech hlavních pilířích, jimiž jsou:

- platby uživatelů sociálních služeb,
- státní dotace,
- platby z veřejného zdravotního pojištění.

Výše jednotlivých zdrojů je variabilní a v zásadě závisí na struktuře uživatelů, kvalitě poskytované péče a typu zřizovatelského subjektu.

Poznámka:

Problémem je správné nastavení poměru jednotlivých zdrojů a stanovení minimální výše finančního krytí při splnění podmínky kvality sociálních služeb, tedy stanovení normativu minimálních finančních prostředků na uživatele v daném stupni závislosti.

Financování ***„ambulantních"*** a ***„terénních"*** sociálních služeb se opírá o následující dva zdroje:

- platby uživatelů sociálních služeb,
- státní dotace.

Dalšími zdroji financování ***„pobytových", „ambulantních"*** a ***„terénních"*** sociálních služeb mohou být:

- vedlejší hospodářská činnost (pronájem nebytových prostor a nevyužitých kapacit, výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků apod.),
- příspěvek zřizovatele na činnost,
- dary,
- ostatní granty a příspěvky na sekundární a terciární aktivity poskytovatele,
- ostatní zdroje.

Poznámka:

Organizace poskytující sociální služby na „komerčním principu" (mimo rámec vymezený zákonem 108/2006 Sb.) mají, oproti ostatním poskytovatelům, odlišný model financování.

Rozhodujícím zdrojem jejich příjmů jsou platby od uživatelů (příjemců služeb) a v menší míře pak úhrady z veřejného zdravotního pojištění (mají-li s příslušnými pojišťovnami uzavřeny smlouvy) či jiných podnikatelských aktivit.

Tyto organizace se mohou ucházet o granty, avšak dotace z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočty obcí, měst a regionů) jim poskytovány nejsou.

1.7 Aktuální problémy sociálních služeb

Problémů v oblasti sociálních služeb existuje celá řada, což potvrzuje Šimák a kol. (The System of Social Care in the Czech Republic and the Need for its Change, 2003), přičemž „kořeny" mnoha z nich lze hledat v pojetí systému sociálních služeb před přijetím zákona 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Poznámka:

Před rokem1989 byla úroveň ambulantních a terénních sociálních služeb více než diskutabilní. Pro pobytové služby byly často využívány zámky, případně jiné více či méně historické objekty, pro něž stát nenašel jiné využití (nakolik tyto budovy odpovídaly potřebám sociálních služeb je zbytečné hovořit).

Po roce 1989 docházelo k rozvoji neziskového sektoru. Zrušením okresních úřadů a zřízením vyšších samostatně správních územních celků byly převedeny zřizovatelské povinnosti na obce a kraje, které se začaly problematikou sociálních služeb více či méně zabývat. Zejména v 90. letech v obcích vznikala nová zařízení pobytových služeb (impulsem byla nejen investiční politika MPSV ČR, ale především rozhodnutí měst a obcí jako zřizovatelů zařízen, poskytujících tyto služby).

Rok 1989 lze také povařovat za důležitý mezník vzniku nových služeb (služby pro osoby ohrožené závislostmi, krizové intervence, linky bezpečí apod.), jejichž potřebnost byla vyvolána patologickými vlivy, více či méně souvisejícími s otevřením hranic a nástupem tržní ekonomiky.

V současné době lze aktuální problémy v oblasti sociálních služeb shrnout do následujících čtyř oblastí:

- ***Nesoulad mezi poptávkou po sociálních službách a jejich nabídkou***

  Vybavenost jednotlivých obcí, měst a regionů sociálními službami vesměs neodpovídá jejich potřebám. Výsledkem je nesoulad mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou. Nabídka v jednotlivých lokalitách (obcích, městech, regionech a jejich spádových oblastech) zpravidla neodpovídá poptávce, a to jak z hlediska kvantity (kapacity), tak i struktury.

Poznámka:

Charakteristickým znakem sociálních služeb je, že agregátní poptávka po těchto službách převyšuje jejich agregátní nabídku. To však neznamená, že u některých typů služeb či v některých lokalitách nemůže být poptávka po službách nižší než jejich nabídka. Klíčový problém, který je tudíž nutno řešit, spočívá v zabezpečení takového stavu, při kterém budou občanům k dispozici „správné služby" ve „správném množství a kvalitě" na „správném místě" ve „správný čas" a za „správnou cenu".

Významnými nástroji, podporujícími řešení, jsou:

- *účelná decentralizace sociálních služeb a jejich koordinace,*
- *komunitní plánování sociálních služeb,*
- *trh sociálních služeb a s ním související marketingové aktivity a chování jejich poskytovatelů.*

- ***Nerovné postavení uživatelů sociálních služeb***

  Princip „dotace na hlavu" dává uživateli možnost, kromě výběru typu a druhu služby, vybrat si i jejího poskytovatele. Praxe zatím vypadá trochu jinak, a to zejména z následujících důvodů:

  - uživatelé nevyužívají příspěvek na péči k účelu stanovenému zákonem,
  - uživatelům nejsou poskytovány v dostatečné míře informace o jejich právech a možnostech,
  - uživatelé nevnímají své postavení jako výsostní (z pohledu zákona o sociálních službách),
  - podvědomí uživatelů o poskytovatelích sociálních služeb a jejich nabídkách je nedostatečné,
  - možnost uživatele vybrat si „od koho si službu koupí" je minimální či nulová (trh sociálních služeb buďto neexistuje vůbec nebo je nedostatečně rozvinutý).

Poznámka:

Oprávněně se lze domnívat, že důvody, které jsou příčinou nerovného postavení uživatelů sociálních služeb vůči jejich poskytovatelům, přestanou postupně existovat (v důsledku dlouhotrvajícího působení zákona o sociálních službách a právní determinace těchto příčin s cílem jejich eliminace). Tento názor podporuje i Kahoun,

Zimmelová (Vybrané kapitoly k sociální práci - sociální práce II, 2007), kteří upozorňují na riziko zániku specializovaných služeb pro seniory.

- ***Nedostatečně rozvinutý trh sociálních služeb***

  Skutečnost, že monopolní postavení výrobce poškozuje spotřebitele, je všeobecně známá. Nejinak je tomu i ve sféře sociálních služeb. Možnosti monopolního poskytovatele sociálních služeb v oblasti „cen" jsou sice omezeny (ceny jsou regulovány vyhláškou 505/2006 Sb.), avšak další symptomy chování (větší či menší rezignace na zvyšování kvality, budování vztahu k zákazníkovi a veřejnost vůbec, marketingové aktivity apod.) si téměř v ničem nezadají se symptomy chování jakékoli jiné organizace monopolního postavení působící na trhu. Převážně monopolní postavení poskytovatelů sociálních služeb, umocněné existujícím převisem poptávky po službách nad jejich nabídkou, má za následek, že motivem ke zlepšení je buďto „tlak zřizovatele" nebo „potřeba být lepší".

Poznámka:

Poskytovatelé sociálních služeb jsou si této skutečnosti vědomi a vesměs z ní více či méně těží (typickým příkladem je, že uživatel pobytové služby je nucen nakupovat veškeré služby nabízené poskytovatelem, třebaže některé z nich nepotřebuje, protože je schopen si je zajistit sám vlastními silami).

*Zákon 108/2006 Sb. spolu s vyhláškou 505/2006 Sb. sice rámcově vymezují obsah jednotlivých služeb (tedy činnosti, z nichž se služba sestává) a stanovují, za kolik maximálně mohou být služby poskytovány, avšak nedefinují, „jak" mají být služby poskytnuty, tzn. že na národní úrovni neexistují **„kvalitativní standardy"** jednotlivých služeb (povinností každého poskytovatele sociálních služeb je vytvořit si vlastní kvalitativní standardy, jejichž dodržování je posléze kontrolováno). Pozitivum toho stavu spočívá v tom, že umožňuje organizaci aplikovat v rámci svých marketingových aktivit **strategii positioningu** (pojetí positioningu a jeho význam při oslovování cílového segmentu zákazníků bude vysvětleno v následujících kapitolách), avšak otázkou je, nakolik ji tato opravdu využívá, není-li k tomu donucena konkurenčním tlakem (tedy bojem o vlastní existenci).*

Eliminovat účinně „neduhy" monopolu nelze žádným více či méně administrativním aktem v podobě „tlaku zřizovatele" či jiného opatření (ta je mohou v nejlepším případě na čas zmírnit, nikoli však odstranit), nýbrž vybudováním trhu (tržního prostředí).

Vybudování tržního prostředí v oblasti sociálních služeb vyžaduje odbourání veškerých „administrativních bariér" diskriminačního charakteru (ty jsou zpravidla prosazovány nejrůznějšími zájmovými skupinami) a vytvoření rovných podmínek pro vstup na trh všem subjektům, které disponují požadovanou kompetentností a mají zájem na trhu sociálních služeb vyvíjet své aktivity.

- ***Nedostatek veřejných zdrojů na financování sociálních služeb***

  Objem veřejných finančních prostředků vynakládaných na sociální služby ovlivňuje řada faktorů, ať už politických, společenských, ekonomických či jiných. Fundamentálním faktorem, který sehrává klíčovou roli při rozhodování o tom, kolik veřejných zdrojů lze na financování sociálních služeb vynaložit, je výkonnost ekonomiky (výše HDP a jeho trend).

Poznámka:

Míru disproporce mezi „potřebou" finančních zdrojů a reálnými „možnostmi" jejího krytí zásadním způsobem ovlivní, do jaké míry se podaří (nebo nepodaří) vybudovat efektivní „systém sociálních služeb" (včetně rozvinutého trhu sociálních služeb, jež bude zcela logicky modifikován „rolí", kterou tyto služby sehrávají v životě společnosti).

1.8 Předpokládané trendy vývoje sociálních služeb

Trend rozvoje sociálních služeb v blízké budoucnosti je zásadním způsobem ovlivněn zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách, který (navzdory některým výhradám) staví systém sociálních služeb na úroveň vyspělých evropských zemí. Systém sociálních služeb bude v blízké budoucnosti s největší pravděpodobností tendovat k:

- ***Účelné decentralizaci sociálních služeb***

  Smyslem decentralizace a koordinace sociálních služeb je maximálně přiblížit tyto služby (v požadované kvantitě, struktuře i kvalitě) těm, kdo je potřebují, a to s co nejnižšími náklady.

Poznámka:

Významným nástrojem posilujícím tento trend je ***komunitní plánování sociálních služeb*** *(jeho úroveň je však nezřídka problematická).*

- ***Podpoře rozvoje péče o občany v jejich vlastních domácnostech a nahrazování kapacit ústavní péče péčí domácí***

  V oblasti péče o seniory je akcent kladen na setrvání v jejich přirozeném prostředí (vlastních domácnostech), neboť kvalita bydlení spolu s technologickým pokrokem vytvářejí prostor pro to, aby stále větší rozsah péče, kterou bylo dříve možno poskytovat pouze v ústavních zařízeních, byl zabezpečen v domácnostech občanů.

Poznámka:

Domácí péče bude ve stále větším měřítku nahrazovat kapacity péče ústavní, a to za výrazně vyššího standardu úrovně péče a současně nižších veřejných výdajů (lze očekávat, že tento trend bude stát podporovat svojí „dotační politikou", spočívající ve větší podpoře ambulantních a terénních služeb na vrub služeb pobytových).

Rozvoj sítě (kapacit) ošetřovatelských ústavů bude závislý na počtu občanů, kteří komplexní ústavní péči skutečně potřebují.

Nezbytným předpokladem k naplnění tohoto trendu je nejen přiměřená „místní" i „časová" dostupnost služeb, ale i nezbytná právní úprava, viz Šimák, Kahoun (Problematika právní úpravy sociální a hospicové péče v ČR, 2003).

- ***Podpoře postupné integrace zdravotně postižených osob do společnosti***

  Cílem péče o osoby zdravotně postižené je jejich postupná integrace do společnosti a zvyšování kvality péče.

Poznámka:

Lze očekávat, že bude docházet ke snižování počtu vícelůžkových pokojů, decentralizaci pobytových služeb formou výstavby menších bytových jednotek, budování chráněných dílen apod.

- ***Posilování pozice uživatele sociálních služeb***

  Důsledkem posilování pozice uživatele sociálních služeb je, že tento se stává zajímavým partnerem pro jejich poskytovatele („příspěvek na péči" mu umožňuje, aby si zvolil „od koho" a „za kolik" si službu, kterou potřebuje, koupí). Lze tudíž s vysokou pravděpodobností očekávat, že postupem času dojde k:

  - nárůstu poptávky po ambulantních a terénních službách,
  - zlepšování kvality poskytovaných služeb (zejména v důsledku působení trhu),
  - postupnému zostřování konkurenčního boje na trhu sociálních služeb (zejména u „lukrativních" typů pobytových služeb sociální péče).

Poznámka:

Posilování pozice uživatele přináší efekt jak občanovi (nejen že si koupí službu, kterou potřebuje, ale v důsledku konkurence na trhu sociálních služeb získá kvalitnější službu za nižší cenu), tak i společnosti (relativně nižší náklady na sociální služby a efektivnější využití veřejných prostředků).

1.9 Stát a sociální služby

Stát sehrává ve sféře sociálních služeb klíčovou a nezastupitelnou roli, která vyplývá z podstaty ***sociálního státu.*** Sociální stát (welfare state) je koncept sociální politiky typický pro demokratické společnosti s relativně vyspělou tržní ekonomikou, který do sociálního jištění a poskytování služeb zakomponovává i stát. Jeho posláním je nejenom pomoci udržet společensky přijatelný životní standard všech občanů, garantovat určitou minimální úroveň sociálního zabezpečení při sociálních událostech a zajistit kvalitní úroveň veřejných sociálních služeb, ale i garantovat určitý standard sociálního občanství a být nápomocen při vytváření sociálně ekonomické rovnováhy industriální společnosti.

Poznámka:

Sociální stát je aktivní odpovědí na problémy moderního státu a společnosti, které nejsou bez sociálního státu jinými způsoby řešitelné.

V oblasti sociálních služeb, které jsou jedním z nástrojů sociální pomoci, by stát měl zabezpečit vytvoření takového systému, který bude:

- respektovat důstojnost uživatelů, podporovat jejich nezávislost a zvyšovat jejich společenskou a ekonomickou participaci,
- zabezpečovat, že uživatelé budou chráněni proti nízké úrovni sociálních služeb,
- umožňovat žít uživatelům bezpečným, plným a v rámci možností normálním životem v jejich vlastním domově,
- zabezpečovat, aby zranitelné skupiny uživatelů byly chráněny před citovým, fyzickým či sexuálním zneužíváním a nedbalostí, a to jak v přirozeném prostředí, tak i sociálních zařízeních,
- zabezpečovat, aby uživatelům sociálních služeb v produktivním věku byly tyto služby poskytovány způsobem, který bude v maximální míře podporovat jejich možnost a schopnost nastoupit do zaměstnání, setrvat v něm nebo se do něj vrátit,
- zabezpečovat odpovídající služby obcí, měst a regionů jejich včasným rozpoznáním, a tím předcházet sociálnímu vyloučení jejich obyvatel nebo skupin,
- napomáhat k eliminaci faktorů znevýhodňujících jedince nebo skupiny, a tím podporovat jejich zapojení do života komunity,
- maximalizovat prospěšnost služeb pro uživatele vytvořením jejich dostatečně pestré a dostupné nabídky, jakož i umožněním volby, která bude reagovat na individuální potřeby a okolnosti.

Pro naplnění těchto cílů v praktickém životě by měl stát sehrát svou roli tím, že zabezpečí:

- ***Dostupnost sociálních služeb každému občanovi podle jeho individuální situace***

  Naplnění tohoto úkolu je obtížné (ne-li nemožné) bez zvýšení odpovědnosti a působnosti obcí při zabezpečování sociálních služeb. Podstata spočívá v účelné decentralizaci sociálních služeb, tedy zapojení místních a regionálních orgánů do poskytování těchto služeb. Účelná decentralizace umožňuje místním a regionálním orgánům přizpůsobit nabízené služby potřebám svých obyvatel i uplatnit svobodu rozhodování závisející na dostupnosti finančních a lidských zdrojů.

Poznámka:

V některých zemích je veškerá odpovědnost převedena na místní a regionální orgány, jinde je na tyto orgány převedeno pouze řízení sociálních služeb s tím, že se stát podílí na všech nebo většině finančních výdajů.

Místní orgány jsou v některých zemích pověřeny organizovat sociální služby jako doplněk služeb poskytovaných státem či regiony nebo jako doplněk své statutární odpovědnosti.

Při řešení problému decentralizace sociálních služeb je z důvodů efektivnosti jejich poskytování klíčovým problémem, „jaké služby zabezpečovat (poskytovat) na místní úrovni a jaké regionálně". Faktorů, které decentralizaci ovlivňují, existuje celá řada (společensko-ekonomickými a sociálně politickými počínaje a specifickými

potřebami či finančními kapacitami místních a regionálních orgánů konče), přičemž váha (důležitost) těchto faktorů je v jednotlivých regionech v závislosti na jejich specifických podmínkách různá. Otázkou tedy je, zda centrálně vymezit, které služby na jaké úrovni budou poskytovány (tento přístup je administrativě jednodušší, avšak může vést k neefektivnosti) nebo odpovědnost za řešení decentralizace přenést na regionální (a potažmo i místní) orgány s tím, že na úrovni regionu jako celku musí být zajištěno poskytování veškerých sociálních služeb v potřebném rozsahu a struktuře (tento přístup je mnohem náročnější na koordinaci, avšak jeho společenská i ekonomická efektivnost je vyšší).

Poznámka:

V souvislosti s řešením decentralizace sociálních služeb je třeba mít na paměti významný faktor, kterým je „dostupnost". Klíčovou roli sehrává tento faktor zejména u „poradenských služeb" a „služeb sociální prevence", neboť nevhodná alokace či doba poskytování nemotivuje člověka k jejich využívání. Dostupnost se tak stává bariérou společenského poslání sociálních služeb, což je v případě poradenských služeb a služeb sociální prevence závažným problémem, neboť tyto služby sehrávají významnou a nezastupitelnou roli v rozvoji a formování společnosti.

Optimální forma spolupráce mezi místními a regionálními orgány či soukromým a veřejným sektorem a vhodná koordinace jednotlivých služeb zásadním způsobem ovlivňují efektivnost procesu poskytování sociálních služeb (zejména jeho kvantitativní stránku, spočívající v optimalizaci kapacit).

Poznámka:

Podle Průši (Ekonomie sociálních služeb, 2007) lze účinnou ***koordinaci poskytovaných služeb*** *zabezpečit na místní nebo regionální úrovni, neboť tam, kde jsou služby koordinovány „zdola", jsou potřeby obyvatel zabezpečovány podstatně vstřícněji. Koordinované akce v jednotlivých sociálních oblastech jsou účinnější než stejné akce, které jsou realizovány izolovaně nebo samostatně. Taková interakce je zřejmá tam, kde sociální opatření dávají prioritu příjemcům a jejich potřebám.*

Pro bezproblémové fungování celého systému a z důvodu eliminace rizika vzniku „vakua v systému" je nezbytné ***definovat roli*** místních i regionálních orgánů a ***vymezit jejich pravomoci a odpovědnosti***.

Poznámka:

V rámci právních předpisů jednotlivých zemí bývá zpravidla akcent kladen na problémy:

- *rozdělení pravomocí,*
- *spolupráce mezi místními orgány,*
- *koordinace činnosti veřejných orgánů,*
- *informace a zodpovědnost,*
- *řízení a financování.*

- ***Vytvoření podmínek pro vznik a fungování trhu sociálních služeb***

  Trh je přirozeným a nejúčinnějším nástrojem efektivnosti. Stávající trh sociálních služeb je nedostatečně rozvinutý (důvodů je samozřejmě celá řada). Zpravidla monopolní postavení poskytovatelů těchto služeb, spolu s převisem agregátní poptávky po sociálních službách nad jejich nabídkou, vede k tomu, že jednotlivé poskytovatele nic nenutí k rozvoji, a tedy ani efektivnosti. V zájmu společnosti je, vznik a rozvoj trhu sociálních služeb podporovat (byť tento trh musí být z objektivních důvodů do určité míry státem regulován), vytvářet veškeré nezbytné podmínky pro jeho efektivní fungování a odstraňovat všechny bariéry, které tomu brání, neboť tím, kdo na špatné fungování trhu v konečném důsledku vždy doplácí, je zákazník.

Poznámka:

Většina zemí využívá pro zabezpečení sociálních služeb smluvní vztahy s privátním sektorem, který sehrává stále významnější roli při jejich poskytování. Rozhodující kritéria při volbě mezi veřejným a soukromým sektorem jsou zpravidla ***„kvalita"*** *a* ***„cena"****.*

Klíčovým předpokladem fungování trhu jsou „správné ceny". Ve sféře sociálních služeb jsou ceny regulovány (vyhláška 505/2006 Sb.), což vyžaduje (mají-li plnit svoji funkci), aby byly v návaznosti na míru inflace v ekonomice příslušným tempem valorizovány (nebude-li tomu tak, dostanou se poskytovatelé sociálních služeb dříve či později do existenčních problémů).

- ***Posílení role příjemce služby***

  Podstata posílení role příjemce spočívá v tom, že stát posílí příjem občana do té míry, aby si službu mohl koupit. Poskytnutí „příspěvku na hlavu" má dvojí efekt. Uživatel má možnost sám se rozhodnout o způsobu zabezpečení svých individuálních potřeb a stát (společnost) dosáhne lepšího využití a efektivnosti veřejných prostředků.

Poznámka:

Nemá-li být význam role příjemce snižován, je nutno mít na paměti, že v důsledku působení inflace nemůže docházet pouze k nárůstu cen, ale musí být v příslušné míře valorizována i výše " příspěvku na péči (nebude-li tomu tak, dojde k jeho „reálnému" snížení, což se projeví v poklesu koupěschopné poptávky příjemce).

- ***Implementaci jednotné klasifikace zdravotního postižení a multidisciplinárního posouzení žadatele***

  Jednotná klasifikace zdravotního postižení a multidisciplinární posouzení žadatele je zásadním problémem. Způsob řešení a vyřešení tohoto problému významným způsobem ovlivňuje naplňování podstaty a poslání systému sociální péče ve společnosti.

Poznámka:

*Klíčovou roli v tomto procesu musí sehrát sociální pracovník, který dobře zná „**skutečný stav**" člověka, a nikoliv **„úředník",** který se o něm jen dočetl.*

- ***Financování sociálních služeb***

  Stát se podílí na financování sociálních služeb tím, že přispívá poskytovatelům na provozování služeb dotace nebo hradí smluvní cenu a organizacím, jichž je zřizovatelem, poskytuje příspěvek.

Poznámka:

Prostřednictvím „dotační politiky" má stát možnost nepřímo ovlivňovat tempo rozvoje jednotlivých typů a forem sociálních služeb (např. podporou ambulantních a terénních služeb na vrub služeb pobytových apod.).

- ***Kontrolu v oblasti sociálních služeb***

  Kontrolu v oblasti sociálních služeb je nutno chápat jednak ve směru k vlastním službám (zda jsou dodržovány standardy služeb a jejich kvalitativní parametry vůbec) a jednak ve směru k občanovi (zda je odpovídajícím způsobem zabezpečen).

Poznámka:

Předmětem kontroly musí být i to, jak občan pobírající „příspěvek na péči" tento skutečně využívá (zda za něj sociální služby opravdu nakupuje).

Co z toho vyplývá?

Podstatou státu garantujícího základní sociální jistoty a podporujícího samostatné sociální chování a jednání jedince („post-welfare state") není zeslabení jeho role v sociální politice, nýbrž kvalitativní změna této role, spočívající v:

- posílení role státu jako „konceptora" sociální politiky (vymezování právního rámce sociální politiky, určování pravidel chování ostatním sociálním subjektům a dohled nad jejich dodržováním),
- posílení role státu jako „podporovatele" sociálních aktivit,
- posílení role státu jako „garanta" lidské důstojnosti (péče o občany, o něž se nikdo jiný postarat nemůže),
- zeslabení role státu jako „dominantního" poskytovatele a financovatele sociální politiky.

Zásadním požadavkem a předpokladem je, že ***rozsah a forma sociální pomoci musí zachovávat lidskou důstojnost osob.***

1.10 Komunitní plánování sociálních služeb

Komunitní plánování sociálních služeb lze chápat jako aktivní odpověď na roli státu v oblasti sociálních služeb. Založeno je na komunikaci mezi ***zadavateli, poskytovateli*** a ***uživateli*** sociálních služeb.

Poznámka:

Komunitní plánování je metoda, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i regionu a jež výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie.

Charakteristickým znakem je akcent kladený na:

- *zapojování všech, jichž se zpracovaná oblast týká,*
- *dialog a vyjednávání,*
- *dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků.*

Komunitní plánování sociálních služeb zpravidla probíhá v následujících třech etapách:

- *zpracování demografické analýzy a prognózy vývoje lokality (obce, města, regionu a jejich spádového území),*
- *zpracování SWOT analýzy (silné a slabé stránky lokality, její příležitosti a ohrožení),*
- *zpracování plánu rozvoje (formulace cílů v oblasti sociálních služeb, způsob jejich dosažení a financování, kontrola plnění).*

Komunitní plán sociálních služeb je výsledkem procesu aktivního zjišťování potřeb lidí ve stanovené lokalitě a hledání způsobů jejich uspokojování při využití disponibilních zdrojů.

Obsahem komunitního plánu sociálních služeb je:

- popis a analýza existujících zdrojů a potřeb,
- strategie rozvoje a způsob její realizace,
- povinnosti jednotlivých účastníků,
- metody sledování a vyhodnocování plnění plánu,
- způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

Participace ***zadavatele, poskytovatele a uživatele*** sociálních služeb je základním článkem komunitního plánování sociálních služeb a je odrazem rolí jednotlivých subjektů v procesu jejich poskytování.

- ***Zadavatelé sociálních služeb***

  Služby objednávají i platí a mají odpovědnost za jejich zajištění.

- ***Poskytovatelé sociálních služeb***

  Služby nabízejí a prodávají.
- ***Uživatelé sociálních služeb***

  Služby nakupují a využívají.

Co z toho vyplývá?

Komunitní plán sociálních služeb je významným zdrojem informací, nezbytných pro zpracování a formulování marketingového strategického plánu organizace poskytující tyto služby, neboť:

- popisuje současný stav sociálních služeb v dané lokalitě (městě, regionu), a to jak z hlediska kvantity a struktury, tak i kvality (v případě, že ji lze popsat relevantními parametry),
- shrnuje poznatky uživatelů sociálních služeb a jejich hodnocení úrovně a kvality poskytovaných služeb,
- formuluje potřeby a rozvojové cíle v oblasti sociálních služeb dané lokality včetně představ, jak tyto cíle naplnit.

Poznámka:

Na základě analýzy vybraného vzorku komunitních plánů lze konstatovat, že za fundamentální problém, který bude zásadním způsobem determinovat prognózu sociálních služeb, je v současné době ***„problém stárnutí populace"*** *a s ním spojená i invalidizace osob, která obecně vede ke zvyšování požadavků na zdravotní a sociální péči (podle prognóz Českého statistického úřadu by v roce 2020 občané starší 65 let měli zaujímat až 27 % z celé populace).*

2. Marketing a jeho obsah

Podstata a smysl marketingu jsou v podnikatelských kruzích i mysli veřejnosti často nesprávně chápány. V čem toto nepochopení spočívá? Marketing je totiž nezřídka zaměňován s prodejem, a to je zásadní chyba. Philip Kotler (Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) říká: „Marketing není uměním, jehož cílem je najít chytrý způsob, jak se zbavit toho, co vyrobíte. Marketing je uměním, jak vytvářet skutečnou hodnotu pro zákazníka. Je to umění pomáhat zákazníkům, aby na tom byli lépe. Základními hesly marketingu jsou jakost, služby a hodnota. Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by organizace dokázala sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého svého pracovníka, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu".

2.1 Marketing očima autorit

Poznatková základna marketingu je značně široká a svým způsobem i roztříštěná. Nesčetné marketingové koncepce znesnadňují rozpoznání toho, co je důležité. Vždyť nakonec je nejúspěšnější ten, kdo nabízí lepší produkt a rychleji než konkurence.

Torsten Tomczak, profesor marketingu na univerzitě v St. Allenu, rozlišuje dva strategické přístupy (Handbuch Marketingcontrolling, 2001):

- První je poháněn z nitra firmy ven (firma má nějakou specifickou kompetenci, technologický náskok nebo silnou značku a chce tuto konkurenční přednost šířeji využít na trzích).
- Druhý funguje na principu z vnějšku dovnitř (firma identifikuje atraktivní nové trhy a chystá se je ovládnout).

Nadprůměrně úspěšná je ta firma, která dokáže oba tyto přístupy spojit a zvládnout úkolově orientované pojetí marketingu, které vychází z toho, že podnik musí v marketingu zajistit následující čtyři klíčové úkoly:

- získávání nových zákazníků,
- udržení stávajících zákazníků,
- inovace produktů a výkonů,
- udržování výkonnosti.

Sergio Zyman, někdejší viceprezident a šéf marketingu The Coca-Cola Company, říká (The End of Marketings As We Know It, 1999): „Marketing není hra, marketing není ani nějaké kouzelnické umění či alchymie. Je to podnikání, čirý byznys. Úkolem marketingu je připravovat plány a provádět taková opatření, která přimějí více lidí k tomu, aby si mnohem častěji kupovali více vašich výrobků či služeb a aby tak vaše firma -s co nejvyšší efektivností- vydělala více peněz".

Marketing je podle Zemana vážná experimentální věda a výdaje na něj je třeba považovat za návratnou investici (ke každé reklamní či propagační akci je tudíž nutno jako investici i přistupovat). Marketing je byznys přinášející výsledky a vytvářející zisk. Musí být měřitelný a musí být měřen. „Nevyděláte žádné peníze, pokud neprodáte zboží a nemůžete prodat zboží, pokud lidi nepřesvědčíte o tom, aby je chtěli - to je marketing!", tvrdí.

Philip Kotler, živá legenda marketingu, definuje marketing takto (Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003): „Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by podnik dokázal sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizace, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu."

Cílem marketingu je vytvářet hodnotu tím, že:

- nabízí perfektní řešení problémů zákazníka,
- šetří čas a úsilí nakupujících při vyhledávání nabídky a realizaci prodeje,
- podporuje růst životní úrovně společnosti jako celku.

Za základní úkoly marketingu Kotler považuje:

- zjistit, co lidé potřebují a co jim lze nabídnout,
- rozhodnout o tom, jak produkt uvést na trh a za jakou cenu, jak zajistit jeho distribuci a podporu,
- monitorovat výsledky a podle nich přijímat opatření ke zlepšení,
- rozhodnout o tom, které produkty je nutno z trhu stáhnout.

Pokud se jedná o zákazníky, je podle něho posláním marketingu:

- vyhledávat a vyhodnocovat nové příležitosti k prodeji,
- mapovat a vyhodnocovat názory, preference a požadavky spotřebitelů,
- udržovat kontakty se zákazníky i po uzavření obchodu a shromažďovat jejich podněty a připomínky na zlepšení produktů,
- předávat výsledky šetření o spotřebitelských názorech, preferencích a požadavcích spolu s podněty a připomínkami zákazníků na zlepšení produktů projektantům produktů,
- monitorovat, zda zákazníci dostávají kvalitní návody k používání a je jim poskytována nezbytná poradenská, případně technická pomoc.

Trendy moderního marketingu pak spatřuje především v:

- přechodu od marketingového stylu „vyrob a prodej" ke stylu „naslouchej a reaguj",
- přechodu od orientace na upoutání zákazníkovy pozornosti k orientaci na udržení zákazníků,
- přechodu od snahy o získání co největšího tržního podílu k rozšiřování služeb pro stávající zákazníky,
- přechodu od marketingového monologu k dialogu se zákazníky,
- přechodu od hromadného marketingu orientovaného na produkt k marketingu orientovaného na zákazníka,
- přechodu od marketingu využívajícího jeden kanál k marketingu využívajícímu více komunikačních kanálů.

2.2 Role marketingu v organizaci

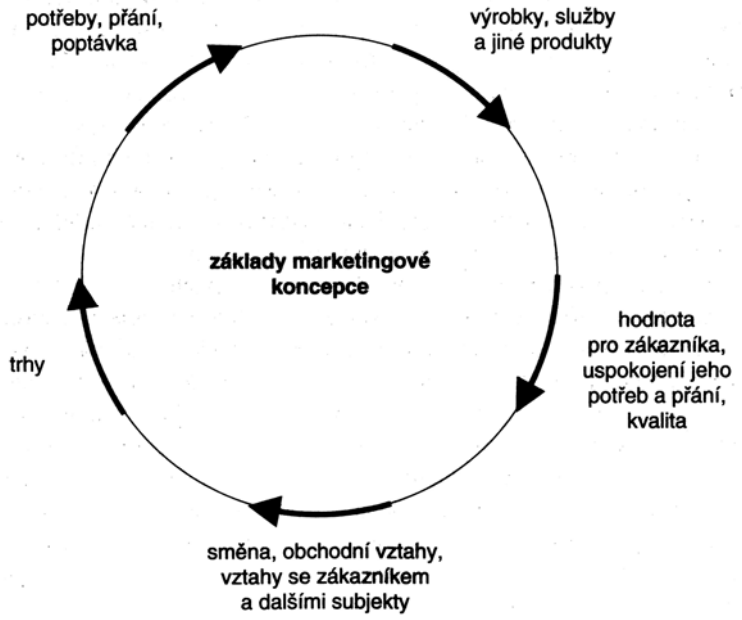
Jakou roli hraje marketing v organizaci? Důležitost přikládaná marketingovým aktivitám záleží na konkrétní organizaci. V některých firmách se používá termín ***marketing***, třebaže ve skutečnosti hovoří o ***prodejních technikách*** nebo ***reklamě***. A není se čemu divit, neboť člověk je denně zahlcován televizními reklamami, novinovými inzeráty či kampaněmi v rámci podpory prodeje, obchodními telefonáty a prezentacemi na internetu. Třebaže prodej i reklama jsou významné funkce marketingu, nemusí být vždy (a mnohdy tomu tak je) ty nejdůležitější. V jiných organizacích (zejména neziskových) se zpravidla marketingem nikdo systematicky nezabývá.

Bez ohledu na velikost organizace ovlivňují marketingová rozhodnutí fungování všech jejích částí a jsou jimi zpětně ovlivňována. Proč je tomu tak? Odpověď vychází z následující úvahy. Má-li organizace v konkurenčním prostředí obstát, musí uspokojovat potřeby různých zájmových skupin (zájmovými skupinami se rozumí kupci, prodejci, investoři do firmy, obyvatelé místní komunity a občané státu, kde jsou zboží a služby vyráběny či prodávány - tedy všichni, kdo mají na výsledku zájem).

Klíčovou zájmovou skupinou jsou ***spotřebitelé***. ***Spotřebitel*** (jednotlivec, organizace, stát) je koncovým uživatelem zboží nebo služby. Dokáže-li organizace dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li a produkuje produkty, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za přiměřenou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto produkty dobře prodávají.

Vesměs se říká (a zcela oprávněně), že zákazník je na prvním místě, avšak důležité je si uvědomit a neztrácet ze zřetele, že i organizace má své potřeby (dosáhnout zisku, udržet či zlepšit svou pozici na trhu, pyšnit se tím, prodává produkty špičkové kvality apod.)

Úspěšné firmy současnosti se vyznačují (kromě jiného) tím, že uplatňují určitou ***marketingovou koncepci***, jejíž jádro spočívá v identifikaci a uspokojení potřeb spotřebitelů. Marketingovou koncepci lze považovat za rozhodující prostředek k zajištění dlouhodobé prosperity firmy. Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) vyjadřují pojetí marketingové koncepce v podobě následujícího schématu.



Z uvedeného schématu je zřejmé, jak jsou jednotlivé prvky ***marketingové koncepce*** propojeny a jak na sebe navazují. K pochopení cíleného procesu (jeho fungování) je nezbytné ozřejmit obsah jeho prvků.

Co z toho vyplývá?

Úspěšné organizace vyvíjejí enormní úsilí na to, aby porozuměly potřebám, touhám, přáním i poptávce zákazníků. Zkoumají, co mají spotřebitelé rádi a co ne. Pozorně vnímají neuspokojené potřeby zákazníků a snaží se hledat řešení jejich problémů.

2.2.1 Potřeby, přání, poptávka

Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí lidských ***potřeb***. ***Potřeba*** je rozdíl mezi aktuálním stavem, v němž se spotřebitel nachází, a stavem ideálním či žádaným. Je-li tento rozdíl dostatečně velký, spotřebitel je motivován k tomu, aby pro uspokojení své potřeby něco udělal (má-li hlad, koupí si něco k jídlu, potřebuje-li práci, sleduje inzeráty a nabídky na webových stránkách). Potřeby jsou přirozenou součástí lidských bytostí a zahrnují jak stránku fyzickou (strava, ošacení), tak i psychickou (sociální a citové potřeby). Specifický způsob, jakým je potřeba uspokojena, závisí na individuální historii spotřebitele, jeho dosavadních zkušenostech a celkovém kulturním prostředí.

Formy, v nichž se lidské potřeby promítají, jsou ***touhy a přání***. ***Přání*** je touha po konkrétním produktu, jenž uspokojí potřebu specifickými způsoby, které jsou ovlivňovány jednak osobnostními charakteristikami člověka a jednak kulturním a společenským prostředím, v němž žije. Mají-li dva lidé hlad, potřebují něco k jídlu. Jeden z nich je nadšený stoupenec zdravé výživy a sní tudíž o bohaté směsi cereálií a

oříšků, zatímco druhý se opájí představou obrovského bifteku s oblohou. Přáním prvého jsou cereálie, přáním druhého je biftek.

Lidé mají zpravidla neomezená přání, ale omezené zdroje k jejich naplnění. Jsou-li tato přání podložena náležitou kupní silou, formují ***poptávku*** (potenciálními zákazníky cestovní kanceláře nabízející dovolenou na ostrovech Karibiku jsou lidé, kteří tam chtějí jet, mínus lidé, kteří si ji nemohou dovolit koupit). Spotřebitelé vnímají produkty (zboží, služby) jako soubor užitků či přínosů a vybírají si takové, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení.

2.2.2 Výrobky, služby a jiné produkty

Lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání prostřednictvím ***produktů***. ***Produkt*** je jakýkoli statek (hmotné zboží, služba, myšlenka či kombinace těchto prvků), který uspokojuje potřeby spotřebitele či firemního zákazníka prostřednictvím procesu směny. Nabízením výrobků či služeb mohou organizace vytvářet, prezentovat či nabízet zážitky nebo zkušenosti s určitými značkami (návštěva Disneylandu je určitě souborem zážitků obdobně jako koupání v Mrtvém moři či večeře v restauraci podniku Budvar). Obdobně jako se výrobky a služby postupně stávaly komoditami, zkušenosti či zážitky jsou u řady firem dalším krokem při rozlišování jejich nabídky. Pojem „produkt" tak vyjadřuje něco víc než pouhé fyzikální vlastnosti zboží nebo charakteristické rysy služby - obsahuje v sobě i to, co jeho značka znamená pro spotřebitele. Spotřebitelé se rozhodují, kterých akcí se v souvislosti s podporou prodeje zúčastnit a kterých nikoliv, jaká místa navštívit, které organizace podpořit a jaké myšlenky či názory přijmout.

Co z toho vyplývá?

Úspěšné organizace vyvíjejí enormní úsilí na to, aby porozuměly potřebám, touhám, přáním i poptávce zákazníků. Zkoumají, co mají spotřebitelé rádi a co ne. Pozorně vnímají neuspokojené potřeby zákazníků a snaží se hledat řešení jejich problémů.

2.2.3 Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita

Spotřebitelům je vesměs nabízen více či méně široký sortiment produktů, jež by mohly uspokojovat některou z jejich potřeb. Logicky vzniká otázka: ***Podle čeho se rozhodují pro konkrétní výrobek či službu?*** Rozhodujícím kritériem je to, jak vnímají hodnotu, kterou jim produkt může přinést.

- ***Hodnota pro zákazníka***

  Hodnota pro zákazníka vyjadřuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného produktu a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil. Problém je však v tom, že lidé neposuzují hodnotu produktu, a náklady na jeho pořízení přesně nebo objektivně. Jednají na základě vnímané hodnoty (to, co má pro někoho hodnotu velkou, může mít pro jiného minimální či dokonce žádnou).

- ***Kvalita***

  Kvalita přímo a zásadním způsobem ovlivňuje funkci výrobku či poskytnutí služby, a tím také hodnotu produktu pro zákazníka (míru uspokojení potřeb) a jeho spokojenost. Kvalita bývá nezřídka definována jako „absence vad a nedostatků u výrobků či služeb", avšak firmy, které stavějí zákazníka do středu své pozornosti ji chápou jako stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka"(absolutní uspokojení potřeb a přání zákazníka se stalo primárním cílem stávajícího úsilí o absolutní kvalitu).

- ***Spokojenost zákazníka***

  Spokojenost zákazníka závisí na tom, do jaké míry je vnímáno či naplněno jeho očekávání ve vztahu k získanému produktu či hodnotě, kterou mu přináší. Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen (v opačném případě je tomu naopak) a je-li naplněno ve vyšší míře, zákazník je příjemně překvapen.

Co z toho vyplývá?

Marketing sděluje zákazníkovi výhody, které získá nákupem produktu. Pro organizaci to znamená vytvořit přitažlivou nabídku hodnoty (nabídka v místě prodeje, která poctivě a přesně shrnuje hodnotu, jež bude nákupem produktu získána) jako výzvy, jejíž součástí je přesvědčit zákazníky, že tato nabídka je kvalitnější než nabídky konkurence.

Úsilí o maximální kvalitu musí být běžnou záležitostí organizace. Většina zákazníků již není ochotna tolerovat ani průměrnou kvalitu. Pokud chce být organizace ve svém oboru úspěšná a dosahovat zisk, nemá v současné době jinou možnost, než přijmout koncepci řízení kvality (zlepšování kvality výrobků a služeb musí být její prioritou). Programy řízení kvality však musejí být koncipovány tak, aby bylo možno měřit jejich výsledky (účinným zdrojem jsou standardy kvality).

Spokojenost zákazníků je nezbytnou podmínkou pro to, aby organizace dosáhla dlouhodobé prosperity. Úspěšné firmy si uvědomují, že spokojení zákazníci opakovaně nakupují a navíc svou dobrou zkušenost s produktem sdělují dál. Zásadním problémem je, do jaké míry se organizaci daří (nebo nedaří) naplnit očekávání zákazníka ve vztahu k jejímu chování. Úspěšné organizace dosahují svých výsledků také proto, že zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, přičemž zpravidla splní víc, než slíbily. Při stanovování míry očekávání musí mít organizace na paměti, že nastaví-li stupeň očekávání příliš nízko, nepodaří se jí s velkou pravděpodobností získat dostatečný počet zákazníků a naopak, jsou-li vzbuzena vyšší očekávání, existuje vážné riziko, že zákazníci budou zklamáni. Opomenout nesmí ani to, že zvyšovat stupeň zákazníkova uspokojení snížením ceny nebo rozšířením služeb, může znamenat neúměrné snížení dosahovaného zisku (to je však v rozporu s posláním marketingu, neboť jednou z jeho funkcí je zajišťovat hodnotu pro zákazníka a zároveň zisk firmy). Organizace tudíž musí zajišťovat vyšší hodnotu pro zákazníka a vyšší stupeň jeho uspokojení, nikoli však na úkor její ziskovosti či rozvoje.

2.2.4 Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem a dalšími subjekty

Existuje řada způsobů, jak si člověk může opatřit produkt, který uspokojuje jeho individuální potřeby a přání. Lze si jej vyrobit, vypůjčit, vyžebrat, ukrást nebo směnit. Ke směně dochází, když člověk něco získá náhradou za něco jiného.

- ***Směna***

  Směna je aktem, při němž jedna strana získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne (zpravidla peníze, ale také jiný výrobek či službu). Jedná se o proces, při němž dojde k přesunu hodnot (transakci) mezi kupujícím a prodávajícím. Kupující získává předmět, službu nebo myšlenku uspokojující jeho potřebu a prodávající obdrží něco, co má podle něho odpovídající hodnotu. Aby ke směně došlo, musí mít alespoň dva jednotlivci nebo organizace vůli k transakci a každá strana musí mít něco, co si přeje strana druhá. Obě strany se musí dohodnout na hodnotě směny a na tom, jak bude provedena. Každá ze stran musí mít také možnost svobodně přijmout nebo odmítnout podmínky směny navržené druhou stranou (nabídka ozbrojeného lupiče aby přepadený „směnil" své peníze za svůj život není příkladem platné směny, zatímco stěžuje-li si někdo, že ceny služeb v určité bance jsou „jasnou krádeží", ke směně dojde, pakliže si nakonec nějakou koupí a bude nadále reptat).

- ***Transakce***

  Transakce je jednotkou směny. Jedná se o obchodní vztah mezi smluvními partnery, v němž jsou stanoveny podmínky (zejména předmět, čas a místo dodání, cena apod.). V marketingovém pojetí je transakce součástí širšího pojmu, kterým je ***vztahový marketing***, jehož cílem je vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů nejen se zákazníky, ale i dalšími partnery.

Co z toho vyplývá?

Směna má jako prostředek uspokojování nějaké potřeby výhodu v tom, že se lidé mohou soustředit na výrobu produktů, kterou ovládají, a vyměnit je za produkty, které vyrábějí druzí. Směna umožňuje, aby společnost vyprodukovala mnohem více než při jakékoli jiné alternativě.

Vedle uzavírání jednorázových nebo krátkodobých transakcí se snaží organizace vytvářet dlouhodobé vztahy s významnými zákazníky, dodavateli i dalšími subjekty. Organizace usilují o své začlenění do marketingové sítě, sestávají z vlastní organizace a všech partnerských stran, které s ní spolupracují či s ní přicházejí do kontaktu (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, sponzoři, reklamní agentury apod.) a se kterými vybudovala vzájemně výhodná spojení.

Vztahový marketing je orientován zejména do budoucnosti. Cílem je dlouhodobě poskytovat zákazníkům hodnotu, přičemž měřítkem úspěchu je nejen jejich dlouhodobá spokojenost, ale i to, nakolik je organizace schopná si tyto zákazníky udržet. Pro vybudování pevných vztahů se zákazníky využívají organizace specifické marketingové nástroje.

Jednou z často využívaných možností je, že firma do vztahu se zákazníkem „investuje" nějaké peněžní výhody a v rámci „věrnostních programů" poskytuje zákazníkovi různé bonusy či slevy.

Další možností je poskytnout vedle finančních výhod ještě výhody další, zpravidla nemateriální povahy (firma např. sleduje individuální potřeby a přání konkrétních osob a těm se pak snaží přizpůsobit svou nabídku).

Jinou možností, jak budovat vztahy k zákazníkům, je nabídnout jim kromě finančních či nehmotných výhod výhody konstrukční či logistické (např. zvláštní zařízení či specifický software pro komunikaci s firmou).

Organizace při aplikaci koncepce „vztahového marketingu" musí věnovat pozornost jak zákazníkům, tak i výrobkům a službám, které poskytují. Smyslem je identifikovat vhodné zákazníky, kterým je schopna nabídnout lepší služby než konkurence.

Stále aktuálnější se stává problematika řízení zákaznického portfolia. O špičkové zákazníky se musí firma starat tak, aby si je udržela, neboť náklady, které přitom vynakládá, jsou nesrovnatelně nižší než náklady na získání nových, stejně kvalitních zákazníků. Zákazníky málo výnosné či dokonce ztrátové je potřeba zaktivizovat nebo se jich zbavit.

2.2.5 Trhy

Vyspělá ekonomika funguje na principu dělby práce. Každý se specializuje na produkci nějakého statku, obdrží za něj finanční prostředky a za ně si opatří potřebné věci.

Trh (v marketingovém pojetí) tvoří všichni skuteční či potenciální zákazníci, kteří sdílí potřeby či přání uspokojitelné specifickým produktem. Velikost (mohutnost) trhu je dána počtem osob, které si přejí uspokojit své potřeby, disponují zdroji vyměnitelnými za tento produkt a mají vůli i pravomoc tuto výměnu uskutečnit.

V moderním hospodářství existuje řada trhů. Výrobci si na nich nakupují zdroje (přírodní, zdroje práce, kapitál) a přetvářejí je ve výrobky a služby. Ty pak prodávají spotřebitelům a za utržené peníze si nakupují nové zdroje. Spotřebitelé prodávají svou práci výrobcům a získané peněžní prostředky využívají k nákupu potřebných výrobků a služeb. Významným trhem je trh státních zakázek. Stát je specifickým subjektem, který působí jak na trhu výrobců, tak i spotřebitelů, vybírá daně od účastníků směny a poskytuje veřejné služby.

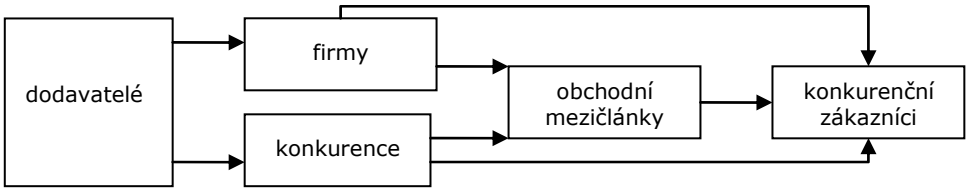
Každá národní (a celá světová) ekonomika představuje komplexní soubor vzájemně se ovlivňujících trhů, které jsou propojeny směnnými procesy.

Co z toho vyplývá?

Trhy jsou předmětem zájmu firem. Primárním cílem je porozumět potřebám a přáním jednotlivých tržních subjektů (výrobci, spotřebitelé, stát). Organizace si vybírají ty trhy, které mohou nejlépe obsloužit, a snaží se rozvíjet výrobky a služby, které budou pro zákazníky představovat hodnotu. Pouze tak mohou úspěšně prodávat a prosperovat.

2.3 Marketing jako systém

Na vytvoření a poskytnutí hodnoty zákazníkovi musí spolupracovat mnoho různých subjektů uvnitř i vně organizace. Prodávající musejí vyhledávat zákazníky, monitorovat jejich potřeby a přání, navrhovat kvalitní výrobky a služby, stanovovat ceny, podporovat prodej, skladovat zboží a dodávat ho zákazníkovi. Spotřebitelé naopak hledají výrobky a služby, které si mohou dovolit. Mezi základní marketingové aktivity patří spotřebitelský průzkum, vývoj nových produktů, cenová politika, komunikace s trhem, distribuce a služby zákazníkům. Moderní marketingový systém Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) chápou takto:



Každý prvek v systému má hodnototvorný charakter, tj. přidává (ale také odebírá) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí.

Co z toho vyplývá?

Úspěch organizace závisí nejen na jejích vlastních aktivitách, ale i na tom, jak celý marketingový systém slouží potřebám zákazníka. Úroveň jeho fungování přímo ovlivňuje schopnost organizace překonat konkurenci a poskytnout zákazníkům výhody, které jim konkurence poskytnout nedokáže - tedy konkurenční výhodu organizace.

2.4 Marketing management

Marketing management chápe Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) jako nepřetržitý proces sestávající se z analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní firmám a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.

Někteří lidé se domnívají, že úkolem marketingu je pouze nalézt dostatečný počet zákazníků pro zboží a služby, které firma vyprodukuje. To je však příliš zjednodušený pohled. Problém spočívá v tom, že poptávka po zboží a službách se v čase mění (někdy je přiměřená, jindy zase příliš vysoká či nízká).

Poznámka:

Zejména u služeb (tedy i služeb sociálních) je to s ohledem na jejich specifické vlastnosti (viz předchozí kapitoly) problém kardinální, neboť poptávka může kolísat v průběhu dne, týdne, měsíce, roku či ročního období.

Marketing management musí nalézt způsob, jak se s různým stavem poptávky vypořádat. Předmětem jeho zájmu je tudíž nejen „vyhledávání" poptávky a její „zvyšování", ale také její „změny" (včetně „redukce").

Poznámka:

Nástrojem využívaným pro dočasné či trvalé snížení poptávky je demarketing. Jeho cílem je „dočasné" nebo „trvalé" snížení poptávky (nikoli její úplná eliminace, ale pouze její snížení, zpomalení jejího růstu či její posun).

Podstatou marketing managementu je, zjednodušeně řečeno, „řízení poptávky". Řízení poptávky vyžaduje řízení vztahu se zákazníky, neboť primárním zdrojem poptávky jsou buď zákazníci noví nebo stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují firemní produkty.

2.4.1 Marketingové řízení v praxi

Všechny organizace využívají marketing, ale v praxi je uplatňují nejrůznějšími způsoby, a to v závislosti na předmětu podnikání (výrobky, služby), právní formě organizace (ziskové, neziskové) a její velikosti (velké, malé).

Obecně prochází firemní marketing podle Kotlera, Armstronga (Marketing, 2004) následujícími třemi stádii:

- ***Marketing začínajících podnikatelů***

  Většinu firem zakládají jednotlivci a na jejich „prozíravosti" závisí další budoucnost těchto firem. Začínající podnikatelé či firmy se snaží využít svou příležitost a jsou ochotni zaklepat na kterékoli dveře, jen aby upoutali pozornost.

- ***Tradiční marketing***

  Jakmile menší firmy dosáhnou úspěchu, začnou dříve či později využívat tradiční marketing (provádí výzkum trhu, využívá některé tradiční a běžně používané marketingové nástroje).

- ***Zákaznický marketing***

  Nemálo firem (včetně velkých a zkušených) podlehne časem stereotypu a ztratí schopnost počátečního kreativního přístupu a podnikatelského zaujetí. Tyto firmy využívají tradiční marketingové nástroje, snaží se o zlepšení vztahů s distribuční sítí a vyšší úroveň reklamních sdělení. Pokud však chtějí být na trhu úspěšné, musejí vnést do svého podnikání podnikatelského ducha a orientovat se na aktivity, které jim zajistí další rozvoj. Musejí vstupovat do stále intenzivnějšího kontaktu se zákazníky, sledovat nové tvůrčí přístupy a poskytovat zákazníkům vyšší hodnotu.

Co z toho vyplývá?

Marketing management usiluje o ovlivnění úrovně, času i povahy poptávky způsobem, který napomáhá organizaci dosáhnout stanovených cílů.

Tradiční marketingová teorie i praxe se primárně orientovaly na získávání nových zákazníků a zvyšování objemu prodeje. V současné době je akcent kladen nejen na strategie jak získávat nové zákazníky, ale také na to, jak si tyto zákazníky udržet a budovat s nimi dlouhodobé vztahy.

Účinný marketing může mít řadu forem, přičemž mezi jednotlivými marketingovými přístupy neexistují přesně vymezené hranice. Je mnohem snadnější osvojit si tradiční marketingový přístup, nicméně předpokladem dlouhodobého úspěchu na trhu je kreativita a zaujetí (toto platí obecně pro jakoukoli organizaci).

2.5 Koncepce marketingového řízení

Marketingové řízení se obecně chápe jako soubor aktivit směřujících k dosažení směny na cílovém trhu. Nabízí se tudíž otázka: ***„Jakou koncepcí by se měla firma řídit a jakou váhu by měly mít zájmy firmy, zákazníků či společnosti jako celku?"***

Poznámka:

V praxi velmi často dochází ke konfliktu mezi zájmy organizace, zákazníků a společnosti. Rozpor mezi zájmy organizace a zákazníků (uživatelů) je zřejmý i z modelu „osmi dimenzí excellence" (viz kapitola č. 9).

Organizace vesměs aplikují při svých marketingových aktivitách některou z následujících koncepcí:

- ***Koncepce orientovaná na produkci***

  Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci upřednostňují levné a široce dostupné produkty. Primárním cílem řízení je efektivní výroba a distribuce.

Poznámka:

Jedná se o jednu z „klasických" manažerských koncepcí, která nejlépe funguje na tzv. „trhu prodávajícího", kdy poptávka po určitém výrobku nebo službě převyšuje nabídku. Spotřebitelé se de facto musí spokojit s tím, co trh nabízí a marketing za těchto podmínek sehrává relativně bezvýznamnou roli (produkt se více či méně prodává sám, neboť lidé stejně nemají na výběr).

Riziko orientace na produkci spočívá v tom, že vede k jistému druhu „zaslepenosti" či „krátkozrakosti". Lidé se totiž dříve či později (tak, jak se bude zmenšovat disproporce mezi poptávkou a nabídkou) nespokojí pouze s jednoduchým (byť levným) produktem a budou vyžadovat „něco víc". Bezvýznamná není ani hrozba substituce produktu, neboť organizace často zapomínají na to, že zákazník (uživatel) nehledá jejich produkt, ale potřebuje vyřešit svůj konkrétní problém (pobytová sociální služba může být za určitých podmínek substituována službou terénní).

- ***Koncepce orientovaná na prodej***

  Tato koncepce vychází z předpokladu, že lidé kupují výrobky a služby zejména na základě masivní a různorodé podpory prodeje. Organizace usiluje spíše o početné jednorázové transakce a nikoli o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, které jsou zdrojem prosperity.

Poznámka:

Mezi nejčastější důvody, které vedou organizace k tomu, aby se uchýlily k této koncepci, patří buďto snaha využít „nevyužité výrobní kapacity" nebo získat „větší podíl na trhu" daného produktu.

Riziko této koncepce spočívá v akcentu na jednorázový prodej. Idea nemálo organizací spočívající v tom, že podaří-li se jim zákazníka náležitě přemluvit, aby si produkt koupil, bude s ním tento nakonec spokojen (a možná si jej koupí znovu), je mylná až zhoubná. Mnohé výzkumy totiž prokázaly, že zákazníci, kteří jsou s produktem nespokojeni, si jej už nekoupí (nejsou-li k tomu okolnostmi donuceni, nehledě na to (a to je mnohem závažnější), že spokojený (ale i nespokojený) zákazník se se svojí zkušeností „podělí" s ostatními lidmi (potenciálními zákazníky), čímž organizaci produkující tento produkt „posílá" (ale také „odhání") nové zákazníky.

- ***Koncepce orientovaná na spotřebitele***

  Tato koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit lépe, efektivněji a účinněji než konkurence.

Poznámka:

Koncepci orientovanou na spotřebitele lze charakterizovat jako „éru spotřebitelů". Realizace této koncepce totiž vyžaduje mnohem více než pouze reagovat na potřeby a přání zákazníků. Firmy, u je nichž zákazník opravdu středem jejich pozornosti, musí dokázat porozumět jeho potřebám ještě lépe, než jim rozumí on sám a vytvářet produkty, které budou schopny uspokojit jeho potřeby, existující nejen dnes, ale i v budoucnosti. Nedílnou součástí marketingu jsou proto průzkumy potřeb různých spotřebitelů, díky nimž je možné „ušít produkty" přesně na míru různých spotřebitelských skupin.

Charakteristickým rysem koncepce, vyplývající nejen z její podstaty, ale i rychle rostoucí konkurence na trhu, je nebývale vysoký akcent kladený na kvalitu. Počátkem 90. let získal v marketingové komunitě na vlivu přístup známý jako ***absolutní řízení kvality*** *(Total Duality Management-TQM).*

Řada organizací myslících na budoucnost si také uvědomila, že závazek kvality obnáší více než pouhé uspokojení potřeb zákazníků v rámci jediné transakce. Výsledkem tohoto poznání je zaměření se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Jednou z variant tohoto přístupu je koncepce ***řízení vztahu se zákazníky*** *(Customer Realtionship Management - CRM), která je založena na systematickém sledování preferencí a chování zákazníků v čase, což umožňuje v maximální míře přizpůsobovat hodnotovou nabídku unikátním přáním a potřebám jednotlivých zákazníků.*

Významným impulzem podporujícím nebývalý rozvoj CRM v praxi je internet, který umožňuje firmám personalizovat svá sdílení a produkty prostřednictvím webových stránek a lépe tak uspokojovat potřeby jednotlivých zákazníků.

- ***Koncepce orientace na výhody pro společnost***

  Tato koncepce, nazývána též jako ***„společenský marketing",*** je založena na tezi, že firma musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe a účinněji než konkurence, avšak zároveň zohledňuje nejen dlouhodobé zájmy zákazníků, ale i dlouhodobé zájmy společnosti. Zásadní význam tudíž nabývá otázka: ***„Prokazuje firma, která identifikuje a uspokojuje individuální, okamžité a krátkodobé potřeby či přání zákazníků, vždy dobro samotnému zákazníkovi z hlediska jeho dlouhodobějších potřeb či z hlediska potřeb společnosti jako celku?"***

Poznámka:

Podstata koncepce společenského marketingu spočívá v tom, že potřeby zákazníků musí být uspokojovány tak, aby z toho profitoval nejen zákazník, ale i organizace a společnost jako celek.

Organizace se snaží vyhovět společenské potřebě čistého a bezpečného prostředí tím, že vyvíjejí recyklovatelné obaly, zvyšují bezpečnost produktů (airbagy v automobilech), dobrovolně upravují výrobní procesy tak, aby omezily znečišťování a sponzorují různé aktivity související s řešením společenských a sociálních problémů.

Koncepci společenského marketingu uplatňují zejména neziskové organizace, avšak často ho využívají i podnikatelské subjekty, a to právě za účelem dosahování zisku.

Jednou z firem, která je přesvědčena o tom, že společenský marketing je dobrý pro její zákazníky i pro ni samotnou, je farmaceutická firma Johnson § Johnson, která raději utrpí velkou ztrátu, než aby uvedla na trh vadný výrobek. Sponzoruje také řadu projektů, které prospívají zákazníkům, zaměstnancům i životnímu prostředí. Významný řídící pracovník této společnosti říká: „Snažíme-li se činit, co je správné, na konci každého dne věříme, že nás trh nakonec odmění".

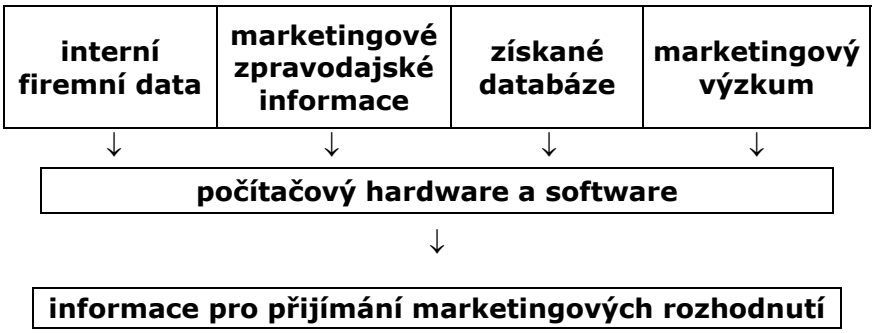
Co z toho vyplývá?

V dnešní době se řada organizací přeorientovává na tzv. „Novou éru" (obsahem je vyšší akcent na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky než na pouhý jednorázový prodej), usiluje o maximální kvalitu a hodnotu, ale zároveň neopomíná důležitost provázanosti ekonomického a společenského zisku (typickým příkladem moderního přístupu je „koncepce společenského marketingu").

2.6 Marketingový informační systém

Pro přijímání správných rozhodnutí jsou potřebné přesné, aktuální a relevantní informace (informace, to jsou pohonné hmoty pro marketingovou mašinérii).

Jeden ze způsobů, jak sbírat informace, představuje marketingový informační systém (MIS). MIS je proces, který nejdříve určí, jaké informace manažeři zabývající se marketingem potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelů systému.



Jak je patrné z uvedeného obecného schématu, marketingový informační systém využívá následující čtyři zdroje dat:

- ***Interní firemní data***

  Systém interních firemních dat využívá informace z interního prostředí firmy (do interních firemních dat patří např. přehled o zákaznících a jejich požadavcích, smluvní vztahy, kalkulace, ceníky, účetní podklady apod.).

- ***Marketingové zpravodajské informace***

  Řada informací, které firma potřebuje znát o svém prostředí (včetně prostředí konkurence), je dostupná z otevřených zdrojů (médií, odborného tisku apod.).

Poznámka:

Rozhodujícím zdrojem marketingových zpravodajských informací se stává internet.

Nepřeberné množství informací lze nalézt na internetových stránkách různých firem (včetně konkurence), zpravodajských serverech, stránkách státních institucí a profesních organizací.

- ***Marketingový výzkum***

  Prostřednictvím marketingového výzkumu jsou sbírána, analyzována a interpretována data o podnikatelském prostředí, konkurenci a zákaznících s cílem zvýšit efektivitu firemních marketingových aktivit.

- ***Získané databáze***

  Značné množství informací, které mohou být užitečné při marketingových rozhodovacích procesech, je dostupná ve formě externích databází.

Poznámka:

Vládní databáze, včetně obrovského množství nejrůznějších demografických, ekonomických či jiných dat sesbíraných statistickým úřadem i dalšími státními institucemi, bývá k dispozici zdarma nebo s minimálními náklady. Za určitý poplatek mohou zveřejňovat některá data i celostátní a místní úřady.

Mohutnost marketingového informačního systému, použitý hardware a software závisí na celé řadě faktorů, zejména pak na velikosti firmy a charakteru jejích podnikatelských aktivit.

Poznámka:

Marketingové informace v přiměřeném rozsahu jsou nezbytnou materií pro každou organizaci (chce-li se vyhnout nepříjemným překvapením) fungující v tržním prostředí (organizace poskytující sociální služby nejsou v tomto směru výjimkou).

Fundamentálním zdrojem marketingových informací pro poskytovatele sociálních služeb je marketingový výzkum, neboť ten jim napomůže porozumět jejich zákazníkům, byť ani ostatní zdroje informací (zejména zdroje interní) nelze v žádném případě podceňovat.

Organizace poskytující sociální služby budou v důsledku rozvoje trhu těchto služeb „donuceni" k tomu, aby si postupně začaly budovat svůj marketingový informační systém a to v rozsahu, který bude odpovídat jejich individuálním potřebám.

2.6.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je proces, jehož cílem je vytvořit informační základnu, poskytující manažerům potřebné informace pro řízení organizace (tedy včetně jejích marketingových aktivit).

Marketingový výzkum zpravidla zahrnuje následující základní oblasti:

- ***Výzkum trhu***

  Výzkum trhu zahrnuje zejména analýzu tržního potenciálu pro stávající i nové produkty a z toho vyplývající vývoj poptávky, prognózu prodejů a trendy vývoje charakteristik trhu.

  Cílem je vytvořit informační základnu umožňující s vysokou pravděpodobností předvídat budoucí vývoj trhu a jeho atributů, zejména potřeb a poptávky (včetně jejich technických a ekonomických parametrů).

  Produktem výzkumu trhu je formulace základních předpokládaných směrů jeho budoucího vývoje a rozbor klíčových parametrů.

Poznámka:

Výzkum trhu slouží manažerům organizace jako nepostradatelná studna informací pro jejich podnikatelská rozhodování, neboť by měl být fundamentálním zdrojem pro hledání a nalézání odpovědí na následující otázky, které by si manažeři organizací měli permanentně pokládat:

- *kde jsme nyní (analýza a zhodnocení stávajícího stavu),*
- *kde bychom chtěli být (plán),*
- *jak se tam dostaneme (varianty řešení),*
- *jdeme správnou cestou (kontrola plnění plánu a měření výsledků).*

Klíčovým problémem výzkumu je odpověď na otázku: ***„Jdeme správnou cestou?"*** *Zdroje k odpovědi na tuto otázku jsou v zásadě následující dva:*

- *výzkum spokojenosti zákazníků (odráží kvalitativní schránku činnosti organizace),*
- *ekonomické výsledky organizace.*

- ***Výzkum konkurence***

  Výzkum konkurence je orientován na identifikaci stávajících i potenciálních konkurentů a odhalení jejich silných a slabých stránek.

Poznámka:

Pro organizace představují „potenciální konkurenti" mnohem větší riziko než stávající, a to z toho důvodu, že zatím o nich nic neví.

Potenciálním konkurentem nemusí být pouze organizace nabízející stejné či obdobné produkty, ale může jím být (a zpravidla tomu tak je) i organizace nabízející substituty produktů, které přinášejí zákazníkovi stejný nebo větší užitek za nižší cenu (v případě sociálních služeb se může jednat o substituci pobytových služeb sociální péče službami terénními nebo kombinací služeb ambulantních a terénních).

- ***Výzkum spokojenosti zákazníků***

  Výzkum spokojenosti zákazníků je orientován nejen na celkové vnímání jednotlivých produktů zákazníky, ale i zjištění jejich názorů na jednotlivé faktory (nástroje marketingového mixu) utvářející vlastnosti těchto produktů (v oblasti služeb, tedy i služeb sociálních, jsou těmito faktory poskytovaný užitek a jeho kvalita, cena, distribuce, propagace, materiální prostředí, lidé a procesy).

  Primárním cílem výzkumu spokojenosti zákazníků je zákazníka lépe pochopit a porozumět mu (základním pravidlem každého pracovníka marketingu v současné době je, aby porozuměl zákazníkům buď v rámci segmentu nebo na úrovni jednotlivce).

Poznámka:

Přiléhavé a výstižné je v této souvislosti jedno staré španělské přísloví, které praví: „Když chcete zápasit s býky, musíte se nejdříve naučit, jaké to je být býkem".

Metodika marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je náročná záležitost, což znamená nezapomínat na hledisko efektivnosti. Efektivní marketingový výzkum zpravidla sestává z následujících fází:

- ***Definování problému a formulace cílů výzkumu***

  Definice problému by neměla být příliš úzká ani příliš široká a cíl musí být jasně formulovaný.

Poznámka:

Každá informace něco stojí a nebude-li splněna uvedená podmínka, mohou náklady na výzkum převýšit hodnotu jeho přínosu. Je tudíž nutné předem porovnat očekávané náklady na provedení výzkumu s očekávaným ekonomickým profitem a na základě toho případně zredukovat rozsah výzkumu.

- ***Sestavení plánu výzkumu***

  Tato fáze zahrnuje nejen postup provedení vlastního výzkumu (jak a z jakých zdrojů budou získávány primární a sekundární informace), ale také odhad nákladů na jeho realizaci. Nedílnou součástí plánu výzkumu je výběr objektů zkoumání.

Poznámka:

*Výzkum se provádí na **výběrovém souboru**. Je tedy nutné předem stanovit:*

- *kdo má být dotazován (určení „výběrové jednotky"),*
- *kolik lidí by mělo být osloveno (určení „velikosti výběrového souboru").*

*Při rozhodování o velikosti výběrového souboru je nutno mít na paměti, že čím je výběrový soubor větší, tím jsou výsledky spolehlivější, avšak také dražší. Problémem tudíž je **stanovení optimální velikosti souboru.***

- ***Shromáždění informací***

  V průběhu výzkumu jsou shromažďovány a analyzovány primární a sekundární informace.

  Primární informace jsou získávány pomocí „technik marketingového výzkumu". Vzhledem k řešenému problému jsou mnohem významnější, avšak jejich získávání je nákladnější.

  Sekundární informace jsou informace, které již byly shromážděny pro nějaký jiný účel, avšak jsou i nadále k dispozici.Tyto informace mohou být v zásadě získávány z následujících dvou zdrojů:

  - interních (informace z interního prostředí organizace),
  - externích (komerční informace, státní publikace, periodika apod.).

Poznámka:

Organizace mají zpravidla snahu co nejvíce vytěžit ze sekundárních informací a teprve po vyčerpání tohoto zdroje přistupují k získávání primárních informací.

- ***Analýza a vyhodnocení informací***

  V průběhu této fáze dochází ke zpracování informací získaných v předcházející fázi. Cílem je vyvodit potřebné závěry.

Poznámka:

Při zpracování informací jsou nejčastěji využívány různé statistické metody a přístupy spojené s modelováním.

- ***Prezentace výsledků***

  Prezentované výsledky musejí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně zformulovaných závěrů a doporučení.

Poznámka:

Text by měl být z důvodu rychlé orientace a přehlednosti doplněn přehlednými tabulkami, grafy a diagramy.

Technika marketingového výzkumu

Existuje řada nejrůznějších technik, avšak ne každou lze využít vždy a všude. Je tudíž nezbytné vybrat ty, které nejlépe vyhovují charakteru příslušného sortimentu výrobků či služeb.

Co z toho vyplývá?

Každá organizace potřebuje ke svému fungování přesné, aktuální a kvalitní informace, neboť bez nich nelze přijímat správná rozhodnutí. Klíčovým nástrojem, využívaným organizacemi k tomu, aby porozuměly zákazníkům, trhům i své vlastní marketingové efektivnosti, je marketingový výzkum. Marketingový výzkum je prvním krokem a základním kamenem efektivního marketingového rozhodování.

Bez marketingového výzkumu se nelze obejít ani v oblasti sociálních služeb. S ohledem na charakter těchto služeb se jeví jako optimální využívání následujících technik:

- ***Výzkum pomocí skupinových pohovorů***

  Organizace uspořádá jedno nebo více skupinových sezení, kde lidé pod vedením zkušeného moderátora hovoří o produktu (výrobku nebo službě). Skupina může mít 6-10 členů, kteří po několik hodin odpovídají na otázky moderátora a reagují na komentáře ostatních. Sezení se nahrává na video a později o něm manažerský tým diskutuje.

Poznámka:

Třebaže jsou skupinové rozhovory důležitým předběžným krokem při zkoumání určitého produktu, jejich výsledky se nedají aplikovat na širší populaci a jejich závěry je třeba brát s určitou rezervou.

- ***Dotazníky a výzkumy***

  Reprezentativnější údaje lze získat oslovením širšího vzorku cílových zákazníků. Vzorek se vybírá pomocí statistických metod a vybrané osoby jsou oslovovány buď osobně nebo telefonicky, faxem, poštou či e-mailem. Dotazníky zpravidla obsahují otázky, které lze číselně zpracovat, a tím získat kvantitativní obraz spotřebitelských názorů, postojů a chování (tento obraz spotřebitelských názorů, postojů a chování je možno podle potřeby zpřesnit rozčleněním podle jednotlivých demografických a psychografických charakteristik respondentů).

Poznámka:

Výsledky těchto výzkumů mohou být zkresleny v důsledku nízkého počtu odpovědí či špatně formulovaných otázek nebo chyb v dotazovacím procesu a organizaci výzkumu.

- ***Marketingové experimenty***

  Nejvědečtějším přístupem k výzkumu zákazníků je nabídnout vyrovnaným skupinám zákazníků různé nabídky a sledovat rozdíly v jejich reakcích. Prostřednictvím pošty, tisku či jiného masmédia může organizace vyzkoušet různé reklamní slogany nebo zvláštní nabídky a zjistit, která varianta je nejúčinnější.

2.7 Chyby a omyly v marketingu

V současné době je (resp. mělo by být) každému kompetentnímu manažerovi zřejmé (a to bez ohledu na předmět činnosti organizace či její právní formu), že dosáhnout strategické (dlouhodobé) prosperity bez efektivně fungujícího marketingu je de facto nemožné. Není-li marketing účinný a jsou-li marketingové náklady vynakládány neefektivně, nemůže organizaci čekat nic dobrého.

Jaké jsou největší chyby a omyly v aplikaci marketingu, které brání organizaci uspět na trhu? Podle Kotlera (10 smrtelných marketingových hříchů. Jak je rozpoznat a nespáchat, 2004) jsou to tyto:

- Organizace se nedostatečně orientuje na trhu a není řízena zákazníky.
- Organizace zcela neporozuměla potřebám cílových zákazníků.
- Organizace nedokáže správně vymezit a sledovat chování svých konkurentů.
- Organizace nevěnuje dostatek pozornosti svým vztahům se zaměstnanci, dodavateli, distributory, partnery a investory.
- Organizaci se nedaří vyhledávat nové obchodní příležitosti.
- Organizace má problémy s marketingovým plánováním.
- Organizací produkované produkty nejsou provázány se souvisejícími službami.
- Organizace nezvládá budování značky a komunikační politiku.
- Organizace není dobře organizována a to znemožňuje provádět účinný a efektivní marketing.
- Organizace dostatečně nevyužívá nejmodernější technologie.

3. Marketingová politika firem poskytujících služby

Nejenom pro výrobní firmy, ale i pro poskytovatele služeb je marketing nástrojem, který mu umožňuje zajistit si pozici na trhu a odlišit se od konkurenta. Protože se však služby svým charakterem liší od hmotných produktů, vyžadují použití nejen standardních nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, místo a propagace), ale i použití dalších marketingových postupů.

Firmy, které nabízejí služby, musejí dobře vyškolit a motivovat své zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky, neboť všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků.

Firmy poskytující služby musejí klást mimořádný akcent na kontakt se zákazníky během poskytování služby, neboť zákazník při výsledném posuzování služby bere v úvahu nejen to, kdo službu poskytuje, ale i způsob, jakým ji poskytuje.

Poznámka:

Mýlí se ten, kdo se domnívá, že zákazníkovi postačí, když dostane technicky dokonalou službu. Krédem firmy Ritz-Carlton je najímat jen takové zaměstnance, kteří „mají rádi lidi a váží si jich" (tito zaměstnanci jsou důkladně proškolováni v umění komunikace se zákazníky a péči o ně).

Poskytovatelé služeb si musejí uvědomit, že vnímání služby (ale i firmy) zákazníky a jejich spokojenost s poskytnutou službou (spokojenost zákazníka závisí na tom, do jaké míry je vnímáno či naplněno jeho očekávání ve vztahu k získané službě či hodnotě, kterou mu přináší) je tudíž výslednicí působení třech navzájem podmíněných faktorů, jimiž jsou:

- ***Užitek služeb***

  Očekávaný užitek služby je důvodem, proč zákazník vstupuje do kontaktu s dodavatelem produktu.

Poznámka:

Očekávaný užitek získaný koupí a spotřebou služby napomáhá zákazníkům uspokojovat jejich individuální potřeby.

- ***Kvalita poskytovaných služeb***

  Kvalita je jednou z klíčových vlastností služby, neboť přímo a zásadním způsobem ovlivňuje úroveň služeb a jejich hodnotu pro zákazníka (míru uspokojení potřeb). Kvalita poskytovaných služeb je tím vyšší, čím lépe a účinněji se podaří organizaci uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Poznámka:

Význam kvality poskytovaných služeb roste přímo úměrně s rostoucími nároky zákazníků a její úroveň podstatným způsobem ovlivňuje loajalitu zákazníků, a tím i prosperitu organizace.

- ***Kvalita služeb uvnitř firmy***

  Kvalita služeb uvnitř firmy závisí na tom, „jací lidé" (personál), „jakým způsobem" (procesy) a v „jakém prostředí" (materiální prostředí) službu poskytují.

Poznámka:

Kvalita služeb uvnitř firmy zásadním způsobem ovlivňuje celkovou úroveň kvality poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků. Fundamentálním prvkem kvality služeb uvnitř organizace jsou zaměstnanci (personál) organizace, jejich kompetentnost, spokojenost, výkonnost a loajálnost.

Kompetentnost personálu zvyšuje kvalitní výběr a vzdělávání zaměstnanců, intenzivní podpora zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníky a dobré pracovní prostředí.

Spokojenost, výkonnost a loajálnost zaměstnanců závisí zejména na úrovni jejich motivace a firemní kultuře organizace.

Co z toho vyplývá?

Neustále se zostřující konkurence ve sféře služeb vede jejich poskytovatele k tomu, že se snaží hledat nové možnosti, jak lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníka, získat si jeho přízeň a zároveň dosáhnout i svých podnikatelských cílů.

Organizacím poskytujícím služby už nestačí používat standardní nástroje marketingového mixu, ale musí svou pozornost orientovat i na kvalitu služeb uvnitř firmy, tedy „personál", „procesy" a „materiální prostředí".

Primárním předpokladem růstu a prosperity organizace poskytující služby je péče o své zaměstnance.

4. Strategické plánování

Strategické plánování je proces manažerského rozhodování, jež usiluje o sladění ***zdrojů*** (materiálních, finančních, informačních a lidských) a ***schopností*** (odbornost a zkušenost) na straně jedné a ***tržních příležitostí*** na straně druhé s cílem zajistit ***dlouhodobý růst*** a ***prosperitu*** organizace.

Poznámka:

*Rozhodující roli sehrávají zdroje **lidské,** neboť za podpory zdrojů informačních rozhodují o směru, tempu pohybu a využívání zdrojů materiálních i finančních.*

Permanentní shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení organizace.

V rámci strategického plánu management organizace definuje poslání organizace a specifikuje, čeho chce organizace dosáhnout během následujícího období (zhruba pěti let).

4.1 Definice poslání organizace

Podstata existence každé organizace spočívá v tom, že plní konkrétní cíle a úkoly. Jaké jsou to cíle a úkoly, vyplývá z účelu, ke kterému byla založena (tedy poslání, které má). ***Posláním*** sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a její záměry ve vztahu k zákazníkům, produktům a zdrojům (tedy způsob, jakým hodlá tohoto účelu dosahovat). Poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet i všichni její zaměstnanci. Při jeho formulaci je nutno mít na paměti, že poslání musí:

- jasně identifikovat organizaci, její činnost a smysl existence,
- být „stručné co do délky" a „rozsáhlé co do obsahu",
- celkově zapadat do kontextu prostředí, v němž organizace působí.

Jasně formulované poslání organizace se u úspěšných firem stává významným faktorem, který usměrňuje zaměstnance firmy při jejich činnosti, neboť tito potřebují vědět, že jejich práce je významná a pomáhá lidem uspokojit jejich potřeby.

Poznámka:

Posláním organizace „Matky proti alkoholu za volantem" je „zamezit užívání alkoholu za volantem, podporovat oběti tohoto zločinu a zabránit pití nezletilých".

Obecným posláním organizací poskytujících sociální služby je napomáhat lidem v jejich obtížné životní situaci, posláním „Centra denních služeb" může být poskytnutí bezpečného prostoru, výchovných a aktivizačních činností pro dospělé osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení, s cílem podporovat jejich sociální začlenění.

Rozdílný obsah činností jednotlivých organizací (tedy poslání) se promítne do jejich prohlášení, která jsou vesměs formulovaná pro potřeby public relations. Prohlášení uvedeného „Centra denních služeb" může znít: „Vysoký věk ani zdravotní stav nejsou důvodem proč nežít."

4.2 Hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Každá organizace (velká nebo malá, zisková či nezisková) vyvíjející své aktivity v tom či onom oboru žije ve dvou světech. Jedním z nich je vlastní organizace (vnitřní prostředí) a druhým pak všechno to, co ji obklopuje (vnější prostředí). Oba tyto světy jsou permanentně ve vzájemné interakci. Jejich dostatečné pochopení je ústředním tématem ***marketingového plánování.***

4.2.1 Vnitřní prostředí organizace

Vnitřním prostředím organizace se podle Salomona a kol. (Marketing očima světových marketing manažerů, 2006) rozumí kontrolovatelné prvky uvnitř organizace včetně lidí, zařízení a způsobu práce, jež ovlivňují chod organizace.

Poznámka:

Vnitřní prostředí organizace úzce souvisí s firemní kulturou, neboť ta ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci. Podle Scheina (Organizational culture and leadership, 1987) je organizační struktura vzorec základních a rozhodujících představ, která určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou všeobecné platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. Firemní kultura se stává účinným nástrojem k získání konkurenční výhody organizace.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit to, co organizace zvládá dobře (co je pro její konkurenty obtížné zopakovat), tedy její ***silné stránky*** i to, v čem se jí příliš nedaří (v čem jsou naopak konkurenti lepší), tedy její ***slabé stránky***.

Poznámka:

Silnou ale i slabou stránkou může být vše, co ovlivňuje chod organizace (schopnost poskytovat služby vysoké kvality, vztahy s okolím, úroveň marketingu, pověst apod.).

Velmi často souvisejí silné i slabé stránky se zaměstnanci, tedy lidským a intelektuálním kapitálem organizace (odborná zdatnost, dovednosti, flexibilita a kreativita, loajalita vůči organizaci apod.).

Jsou-li silnou stránkou organizace zaměstnanci a jejich duch, má organizace velkou naději být dlouhodobě úspěšnou (zejména u organizací poskytujících služby je, s ohledem na specifické vlastnosti tohoto produktu, klíčová role zaměstnanců umocněna).

Provádí-li organizace analýzu vnitřního prostředí a určuje své silné a slabé stránky, nesmí ztrácet ze zřetele, v čem spočívá jejich podstata.

Silné stránky jsou silnými proto, že umožňují organizaci využívat příležitosti na trhu a eliminovat případná rizika, která jí ze strany trhu hrozí.

Slabé stránky jsou slabými proto, že organizaci omezují ve využívání tržních příležitostí a prohlubují ohrožení, kterým je ze strany trhu vystavena.

Organizace by tudíž měla určovat své silné a slabé stránky ve vztahu k ***tržním příležitostem*** a ***tržním rizikům***.

Poznámka:

Tento přístup je důležitý i proto, že ne všechny silné stránky zůstávají navždy silnými a ne všechny slabé stránky zůstávají trvale slabými (velké kapacitní rezervy umožňující zvyšovat produkci jsou v době konjunktury předností, která se s nástupcem recese promění ve slabinu, neboť z vidiny zisku se stane „noční můra" v podobě ztrát).

Značným praktickým problémem procesu identifikace silných a slabých stránek zpravidla bývá nalezení vhodné metody, která bude při identifikaci aplikována. K úspěchu často vede to, že se vybrané klíčové prvky (činnosti, které jsou pro chod organizace rozhodující) zkoumané organizace porovnají s obdobnými prvky nejlepšího konkurenta v daném segmentu trhu.

Odhalení silných a slabých stránek je pro organizaci podmínkou nutnou, avšak nikoli postačující. Problém spočívá v tom, že ne všechny silné a slabé stránky jsou pro chod organizace (ve vztahu k jejímu okolí, tedy trhu) stejně důležité (některá přináší větší efekt a jiná zase menší či dokonce žádný, některá znamená větší riziko a jiná zase menší).

Skutečnost, že ne všechny silné stránky organizace stejně posilují, obdobně jako ne všechny slabé stránky je stejně oslabují, vede k tomu, že organizace se musí rozhodnout, které silné (slabé) stránky jsou pro ni významné, důležité či neutrální.

Poznámka:

Tato kvantifikace nachází řadu praktických využití, zejména v procesu marketingového plánování.

4.2.2 Vnější prostředí organizace

Vnější prostředí organizace podle Salomona a kol. (Marketing očima světových marketing manažerů, 2006) tvoří nekontrolovatelné prvky mimo organizaci, jež mohou mít na její výkon buď pozitivní nebo negativní vliv.

Poznámka:

Na rozdíl od prvků vnitřního prostředí, které může management organizace do značné míry kontrolovat, jsou vnější faktory mimo kontrolu organizace a její management na ně musí pouze reagovat.

Plánování neprobíhá ve vzduchoprázdnu. Management organizace musí dobře rozumět tomu, co se děje ve vnějším prostředí a jaký to má vliv na aktivity organizace. Aby organizace byla úspěšná, musí udržovat krok s tím, co se děje v jejím okolí a reagovat na trendy tak, aby si udržela konkurenceschopnost. Vnější prostředí (okolí) organizace lze podle jeho charakteru rozdělit na ***obecné*** a ***oborové***.

Obecné okolí organizace

Obecné prostředí je charakteristické tím, že ovlivňuje chování všech organizací a to bez ohledu na předmět jejich činnosti. Klíčovými prvky obecného okolí organizace jsou:

- ***Demografické prostředí***

  Demografické prostředí je vytvářeno takovými faktory jako počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, hustota osídlení, podíl městského a vesnického obyvatelstva, zaměstnanost apod.

Poznámka:

Demografické prostředí, jež spolu s prostředím ekonomickým sehrává klíčovou roli při vytváření tržních segmentů, prochází v současnosti silnými změnami. Mění se věková i rodinná struktura obyvatelstva, dochází k migraci, roste vzdělanost a spolu s ní i podíl nemanuálních zaměstnání.

- ***Ekonomické prostředí***

  Ekonomické prostředí sestává z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností (k úspěšnému prodeji je třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze).

Poznámka:

Stávající ekonomické prostředí se vyznačuje větším akcentem na hodnotu nakupovaných výrobků a služeb, jakož i změnami ve struktuře spotřebitelských výdajů. Spotřebitelé chtějí za své peníze hodnotu, tedy tu „správnou" kombinaci užitku za rozumnou cenu. Mění se také rozložení příjmů ve společnosti. Bohatí dále bohatnou, střední třída se zmenšuje a chudí zůstávají chudými, což vede k vytváření dvouvrstvého trhu. Řada firem problém řeší tak, že připravuje jednu nabídku pro bohatší zákazníky a druhou pro ty chudší.

- ***Přírodní prostředí***

  Přírodní prostředí zahrnuje zejména surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak nejen marketingové aktivity, ale i druh poptávaných výrobků či služeb.

Poznámka:

Mezi charakteristické znaky vývoje životního prostředí patří nedostatek některých surovin, rostoucí znečištění a posilování zásahů státu do správy přírodních zdrojů a do ekologické problematiky vůbec. Zájem o životní prostředí však vytváří i řadu marketingových příležitostí.

- ***Technologické prostředí***

  Technologické prostředí zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových produktů a nových tržních příležitostí.

Poznámka:

Technologické prostředí je v současné době patrně nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje život člověka. Antibiotika, transplantace orgánů, lety do vesmíru, to všechno jsou produkty vědy a techniky. Technologické prostředí se mění velice rychle a firmy, které nedokáží s technologickým pokrokem držet krok, nemohou využít příležitostí, jež nabízí.

- ***Politicko-právní prostředí***

  Politicko-právním prostředím se rozumí legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské i soukromé aktivity ve společnosti.

Poznámka:

Růst legislativních omezení podnikání, silnější prosazování těchto omezení a větší akcent kladený na etiku a společenskou odpovědnost, to jsou skutečnosti, které ovlivňují chování organizace, a tedy i její marketingové aktivity.

- ***Sociálně-kulturní prostředí***

  Sociálně-kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti.

Poznámka:

Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, která utváří jeho základní postoje a hodnoty, formuje určitý světový názor, jenž pak určuje jeho vztah k okolí. Za charakteristické rysy současného sociálně-kulturního prostředí lze považovat přechod od individualismu ke společenství, pokles důvěry v instituce všeho druhu, růst vlastenectví, uvědomění si významu přírody, růst zájmu o duchovní záležitosti a hledání smysluplnějších a trvalejších hodnot.

Oborové okolí organizace

Na chování organizace (kromě faktorů obecného okolí) působí i faktory, které jsou do značné míry specifické pro obor, v němž organizace vyvíjejí své aktivity (tedy oborové okolí). Klíčovými prvky oborového (blízkého) okolí jsou:

- ***Zákazníci***

  Zákazníci nakupují a spotřebovávají produkty organizace. Představují nejdůležitější faktor jejího blízkého okolí, neboť zákazník je ten, kdo rozhoduje „od koho" a „za kolik" si produkt, který uspokojuje některou z jeho potřeb (řeší některý jeho problém), koupí. Zákazník je středem pozornosti každé organizace.

  Předmětem analýzy jsou zejména: potřeby zákazníků, jejich struktura a preference; úroveň poptávky, její struktura, elasticita a vývoj; kupní síla zákazníků a jejich ochota nakupovat apod.

Poznámka:

Společnost L. L. Bean působící v oblasti zásilkového prodeje dodržuje následující krédo: „Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider - je součástí našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost…on nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní."

Dnes už nestačí zákazníky pouze uspokojovat, neboť být spokojený už nic neznamená. Firmy permanentně ztrácejí spokojené zákazníky, kteří přecházejí ke konkurentům, kteří je dokáží uspokojit ještě lépe (firma musí zajišťovat větší spokojenost než jeho konkurenti).

- ***Dodavatelé***

  Dodavatelé jsou ti, kdo zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod. Tvoří důležitý článek marketingového systému, neboť přidávají (nebo odebírají) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí.

  Předmětem analýzy je zejména: struktura dodavatelů a jejich postavení na trhu; spolehlivost a cenová úroveň dodávek; vliv dodavatele na organizaci a jeho intenzita apod.

Poznámka:

Řada firem v dnešní době snižuje počty svých dodavatelů. Tyto firmy vycházejí z předpokladu, že jeden dobrý dodavatel je lepší než tři průměrní a raději spolupracují s jedním dodavatelem, než aby jich zkoušely několik a snažily se je tak přimět k ústupkům.

- ***Konkurence***

  Každá organizace má své konkurenty (i kdyby existoval pouze jediný lékař, musel by se obávat konkurence různých lidí zabývajících se alternativní medicínou, léčitelů

a dokonce i „bylinářů", neboť někteří lidé upřednostňují byliny). Existují konkurenti blízcí, tedy organizace, jejichž produkty jsou více či méně podobné s produkty obchodního portfolia organizace, a konkurenti vzdálení, tedy organizace, které přicházejí se zcela odlišnými produkty a technologiemi, jež však dokáží vyřešit problémy zákazníka lépe a rychleji.

Předmětem analýzy je zejména: počet, velikost a postavení blízkých konkurentů v tržním segmentu, jejich silné i slabé stránky, nabídka a strategie; vznik vzdálených konkurentů, jejich nabídka a strategie apod.

Poznámka:

V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří mají shodné portfolio s portfoliem organizace, neboť zákazníci nedokáží (nebo jen obtížně) rozeznat, v čem je rozdíl a budou si plést organizaci s jinou. Jediným lékem je podle Kotlera (Marketig Insighits from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) odlišovat se, a čím více, tím lépe.

Sledovat je třeba i vzdálené konkurenty, neboť s mnohem větší pravděpodobností zničí organizaci ten, kdo dokáže přijít s novým a levnějším způsobem řešení problémů zákazníka, než nějaký konkurent s podobnou nabídkou (v oblasti služeb otevírá obrovské možnosti rozvoj umělé inteligence, robotizace apod.).

Sledovat konkurenci je důležité, avšak sledovat zákazníky je mnohem důležitější, neboť o výsledku „boje" rozhodnou zákazníci, a nikoli konkurenti.

- ***Distributoři***

  Distributoři jsou všichni ti, kdo zprostředkovávají prodej určitého produktu. Pro řadu organizací není v současné době problémem produkt vyrobit, ale dostat jej na trh a prodat. Distributoři (zprostředkovatelé) jsou (obdobně jako dodavatelé) důležitými články marketingového systému.

  Předmětem analýzy je zejména: sortimentní struktura distributorů (zprostředkovatelů) a jimi vykonávané funkce; postavení na trhu a jejich silné i slabé stránky apod.

Poznámka:

Organizace si musí zvolit určitou strategii na trhu. Kromě distributorů existuje dnes řada dalších možností (internet, webové stránky, e-mail, noviny, televize apod.), z nichž si organizace musí zvolit ty, které nejlépe vyhovují naplnění jejího poslání a dosažení stanovených cílů.

- ***Veřejnost***

  Veřejností se rozumí zájmové skupiny, které jsou více či méně schopny ovlivňovat aktivity organizace. Základní zájmové skupiny jsou:

  - ***Vládní instituce***

    Ovlivňují organizace vytvářením právního a ekonomického prostředí (daňová soustava, dotace apod.).

- ***Finanční instituce***

  Ovlivňují schopnost organizace získat finanční prostředky (banky apod.).

- ***Média***

  Ovlivňují pověst a image organizace prostřednictvím zpravodajských, dokumentaristických a publicistických činností (noviny, časopisy, rozhlas, televize).

- ***Občanské iniciativy***

  Ovlivňují organizaci tím, že mohou zpochybnit nebo oslabit její marketingové aktivity (spotřebitelské organizace, menšinová hnutí apod.).

- ***Místní samospráva a občané žijící v sousedství organizace***

  Ovlivňují organizaci tím, že jí mohou do jisté míry „znepříjemňovat život" (nejrůznější protesty, námitky a stanoviska k aktivitám organizace).

- ***Široká veřejnost***

  Ovlivňuje organizaci tím, že vztah k ní, jejím produktům a činnostem působí na prodej (buď kladně nebo záporně).

Předmětem analýzy je zejména: rozsah vlivu jednotlivých zájmových skupin na chod organizace a jeho intenzita; úroveň vztahu organizace k jednotlivým zájmovým skupinám apod.

Poznámka:

Z marketingového hlediska lze za specifickou zájmovou skupinu veřejnosti považovat i vlastní zaměstnance firmy (v literatuře se hovoří o „interní veřejnosti"). Velké společnosti vydávají firemní časopisy, prostřednictvím kterých zaměstnance motivují a informují. Jsou-li tito se svou firmou spokojeni, šíří se tato spokojenost a pozitivní přístup i na celou veřejnost.

Význam vztahu s veřejností (public relations) si dnes organizace plně uvědomují a usilují o jeho kultivaci.

Cílem analýzy vnějšího prostředí organizace je odhalit, jaké ***příležitosti*** organizace na trhu má a jakým ***hrozbám*** (rizikům) bude muset čelit.

Poznámka:

Příležitosti a rizika mohou pocházet z jakékoli části vnějšího prostředí. Trendy či momentálně nenaplněné potřeby zákazníků mohou někdy představovat příležitosti k růstu. Pakliže však změna potřeb zákazníků nebo změna vzorců spotřebitelského chování znamená, že se zákazníci od produktu organizace odvrací, je to významný signál možného rizika.

4.2.3 SWOT analýza

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (tedy situační analýzy) jsou shrnovány do formátu zvaného ***SWOT analýza***.

silné stránky (S) **S - 1 .....S – n**	**slabé stránky (W)** **W - 1.....W - n**
příležitosti (O) **O - 1.....O – n**	**rizika (T)** **T – 1.....T - n**

Poznámka:

*Zkratka SWOT analýza pochází z anglického **S**trenghts (silné stránky), **W**eaknesses (slabiny), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (rizika či hrozby). Obecně zažitý postup je takový, že se nejprve určí silné a slabé stránky organizace a posléze identifikují tržní příležitosti a hrozby.*

Kotler (Marketig Insighits from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) doporučuje postupovat spíše zvenčí dovnitř než zevnitř ven (tedy TOWS analýza), neboť analýza SWOT v tomto pořadí může klást nezasloužený důraz na vnitřní faktory a omezovat identifikaci hrozeb a příležitostí pouze na ty, které vyhovují silným stránkám organizace.

SWOT analýza umožňuje firmám vytvářet strategie, které by pro realizaci příležitostí k růstu využívaly to, co firma umí nejlépe, avšak zároveň umožnily eliminovat vnější rizika, která by mohla firmě uškodit.

4.2.4 Dynamická strategická rozvaha

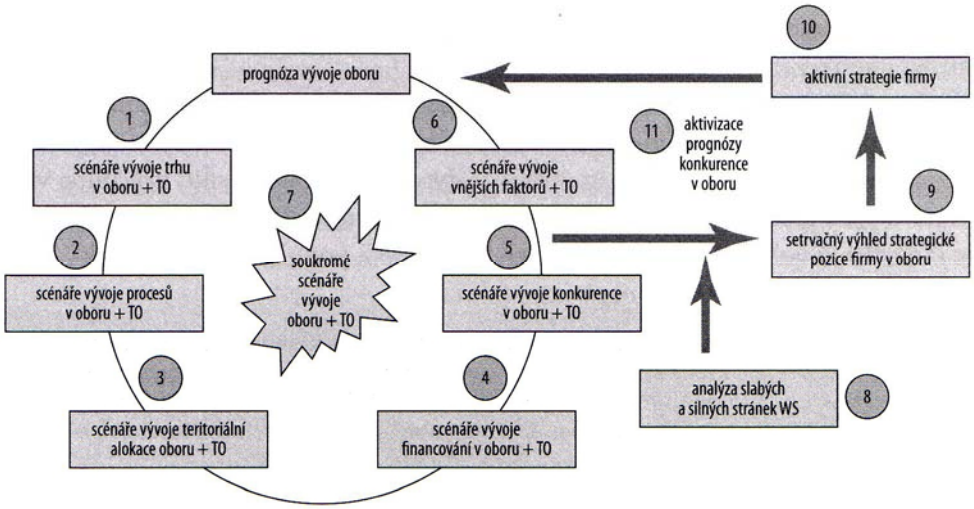
Novou metodou napomáhající managementu organizace při vytváření strategie formuloval Fišera (Dynamická strategická rozvaha. Moderní řízení, 2007/4) je ***Dynamická strategická rozvaha (DSR).***

Podstatou této metody je spirálovitý proces tvořivého uvažování, přemýšlení a kombinování, využívající praktickou představivost a její postupnou kultivaci pomocí aktuálního doplňování nových poznatků a informací.

Poznámka:

Podstatnou předností Dynamické strategické rozvahy je to, že umožňuje provést první strategickou rozvahu velmi rychle, a posléze ji na základě nových informací a zkušeností v reálném čase a s rozumnými náklady buď zpřesňovat, anebo zásadně změnit.

Fungování Dynamické strategické rozvahy je patrné z následujícího schematického zobrazení.



Legenda:

TO - Threats and Opportunities (hrozby a příležitosti)

WS - Weaknesses and Strenghts (slabé a silné stránky)

Východiskem strategického rozhodování managementu organizace jsou dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů budoucího rozvoje oboru, v němž organizace působí (kroky 1-6).

Tyto scénáře je nutno vzájemně propojit a v rámci daného oboru převést do souhrnného odhadu budoucího vývoje konkurenčního pole organizace (krok 7).

Následně se provede analýza silných a slabých stránek organizace, avšak důsledně v kontextu (porovnání) se silnými a slabými stránkami hlavních konkurentů (krok 8).

Cílem další fáze je nalezení odpovědi na otázku: „Co by se stalo, kdyby organizace beze změn pokračovala v realizaci své dosavadní strategie?" (krok 9).

Vedl-li by tento vývoj k ohrožení organizace či nedostatečnému využití jejích příležitostí, nezbude jí nic jiného, než kreativně vypracovat novou (aktualizovanou) aktivní strategii (krok 10).

Novou strategii musí organizace konfrontovat s pravděpodobnými protiakcemi konkurentů, neboť ani ti neusínají na vavřínech (krok 11).

Poznámka:

Jsou to právě protiakce konkurentů a dalších aktérů v oboru vůči nové konkurenční strategii organizace, které mohou vést k ohrožení jejího nového záměru.

V takovém případě má organizace možnost zvolit jednu z následujících dvou taktik:

- *posílit, urychlit a více chránit před předčasným prozrazením svou novou strategii,*
- *uchýlit se k nějaké variantě ústupových podnikatelských taktik (tuto možnost organizace volí zpravidla v případě, kdy nemá dostatek zdrojů).*

Postup při aplikaci Dynamické strategické rozvahy

Jednotlivé kroky při aplikaci metody Dynamické strategické rozvahy lze stručně charakterizovat následujícím způsobem:

1. Scénáře vývoje trhu v oboru

Obsahem je zhodnocení očekávaného vývoje poptávky (trendy, milníky, zvraty, varianty) a nabídky (nové produkty, technologické změny, teritoria, inflace) včetně vývoje potenciálních omezujících a podporujících faktorů trhu (vývoj kupní síly a preferencí zákazníků, substituty, regulace, ekologické nároky).

2. Scénáře vývoje procesů v oboru

Obsahem jsou trendy v oblasti výzkumu a vývoje daného oboru, které budou ovlivňovat jak vlastní produkt a jeho užití, tak i procesy s ním související (technologie, metody, logistika, distribuce).

3. Scénáře vývoje teritoriální alokace v oboru

Obsahem je očekávaný vývoj v rozmístění potenciálních zákazníků a producentů (call centra, logistická centra).

4. Scénáře vývoje financování v oboru

Obsahem je předpokládaný vývoj atraktivnosti pro investory ve srovnání s konkurenčními obory, možnosti vícezdrojového financování (využití fondů EU, granty od regionální správní instituce apod.).

5. Scénáře vývoje konkurence v oboru

Obsahem je odhad předpokládaného vývoje konkurentů (počet, velikost, konkurenční schopnost, kapitálová síla) a jejich konkurenčních praktik (cenová válka, snižování nákladů, nové produkty, substituce produktů, agresivní marketing, přetahování talentů, nepřátelská převzetí).

6. Scénáře vývoje vnějších faktorů

Obsahem je odhad vývoje demografického, ekonomického, přírodního, technického, politicko-právního a sociálně-kulturního prostředí organizace.

7. Souhrnné scénáře vývoje oboru

Obsahem je vytvoření stručného scénáře, který postihuje hlavní události, očekávané změny a možné varianty vývoje oboru jako celku (souhrnný scénář je kombinací logických závěrů a intuitivních úvah vycházejících z dílčích scénářů 1-6).

8. Analýza slabých a silných stránek organizace

Obsahem je identifikace slabých a silných stránek organizace odvozených ze souhrnného scénáře vývoje oboru (tedy v kontextu se slabými a silnými stránkami hlavních konklurentů).

9. Setrvačný výhled strategické pozice organizace v oboru

Obsahem je odhad konkurenční pozice organizace v oboru za předpokladu, že bude nadále pokračovat v realizaci stávající strategie.

10. Aktivní strategie organizace

Obsahem je návrh aktivní strategie organizace (buď formou aktualizace strategie původní nebo vytvořením nové), v niž budou formulovány cíle, jichž má být dosaženo (včetně stanovení způsobů, jakým budou dosaženy) a vymezeny nezbytné zdroje (včetně způsobu jejich zajištění (k její realizaci).

11. Aktualizace prognózy konkurence v oboru

Obsahem je odhad důsledků realizace nové (aktualizované) aktivní strategie pro vývoj klíčových faktorů, zejména reakce konkurentů na trhu.

12. Implementace

Obsahem je implementace nové (aktualizované) strategie v praxi, verifikace její správnosti (plnění cílů) a případná korekce.

Poznámka:

Dynamická strategická rozvaha umožňuje organizaci rychle a komplexně se orientovat v celkové situaci oboru a stanovit optimální strategii.

Sekvence a obsah jednotlivých kroků nejsou dogmatem a lze je přizpůsobit možnostem a specifikám jednotlivých organizací (s úspěchem je možné Dynamickou strategickou rozvahu aplikovat také u neziskových organizacích, poskytující služby).

Co z toho vyplývá?

Pro marketing jakékoliv organizace je nezbytné znát okolní prostředí. Management organizace musí permanentně věnovat pozornost nejen stavu a vývoji makro i mikroprostředí, ale také faktorů, které je ovlivňují.

Podstatou a smyslem situační analýzy je určit silné a slabé stránky organizace, identifikovat její tržní příležitosti i ohrožení a provést SWOT analýzu, která by měla organizaci napomoci při vytváření její strategie.

Problematika situační analýzy je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, neboť ani ty nežijí ve vzduchoprázdnu. Pro všechny organizace, bez ohledu na předmět jejich činnosti a charakter (zisková, nezisková) bude vždy platit (ať chtějí, nebo nechtějí), že vítězem je ten, kdo dokáže uspokojit potřeby zákazníka (vyřešit jeho problémy) lépe a levněji než konkurence (to platí i v případě, že plátcem služby není přímo její uživatel, ale společnost ve formě dotací či grantů, neboť v důsledku přetrvávajícího nedostatku zdrojů na zajištění sociálních služeb má i společnost eminentní zájem na maximální hospodárnosti a co nejefektivnějším poskytování sociálních služeb.

Poznámka:

Užití SWOT analýzy jako východiska pro volbu vhodné marketingové strategie je zřejmé z následujícího příkladu.

Fiktivní organizace „Naděje" provedla analýzu vnějšího okolí a identifikovala tyto příležitosti (O) a rizika (T):

O - 1: Růst potřeby sociálních služeb (roste poptávka).

O - 2: Nízká konkurence na trhu sociálních služeb (postavení organizace na lokálním trhu je monopolní).

O - 3: Příspěvek na péči (uživatelé sociálních služeb dostávají příspěvek na jejich nákup).

T - 1: Omezené veřejné zdroje (objem dotací se může zvýšit, ale také stagnovat nebo u některých typů služeb i poklesnout).

T - 2: Pokles zájmu donátorů (v důsledku ekonomické recese snižují své příspěvky a dary i tradiční donátoři).

T - 3: Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb (příjemci příspěvku se v rozporu s jeho posláním rozhodli využívat tento příspěvek na jiné účely).

Organizace „Naděje" dále provedla analýzu vnitřního prostředí a na základě srovnání s nejlepším konkurentem v oboru určila své silné (S) a slabé (W) stránky, kterými jsou:

S - 1: Vysoká kvalita poskytovaných služeb (výsledky provedeného marketingového výzkumu se potvrdily).

S - 2: Zkušený a výkonný personál (základem vysoké kvality poskytovaných služeb je odborně zdatný a motivovaný personál s minimální fluktuací, který je loajální a chápe organizaci jako svoji).

S - 3: Spolupráce se zprostředkovateli (spolupráce se školami, zdravotnickými zařízeními, komunitami, bezpečnostními složkami i veřejností je na velmi dobré úrovni).

S - 4: Portfolio služeb (sortiment nabízených služeb odpovídá potřebám lokálního tržního segmentu).

S - 5: Dostatek kapacit pro pobytové služby (objekty organizace jsou po rekonstrukci a umožňují nárůst pobytových sociálních služeb).

W - 1: Nákladovost služeb (v důsledku monopolního postavení organizace na lokálním trhu a převisu poptávky po jejich službách nad nabídkou, necítí zatím tato potřebu zabývat se problematikou nákladovosti jednotlivých služeb a u placených služeb jejich profitabilitou).

W - 2: Stagnující počet zákazníků (přestože organizace disponuje dostatečnými kapacitami, počet zákazníků v důsledku nedostatku finančních zdrojů stagnuje).

W - 3: Nízký počet donátorů (organizace usiluje o získání přízně donátorů tím, že je více či méně formálním způsobem oslovuje, avšak hodnocení na kolik a zda vůbec jsou naplňována jejich očekávání, se nezabývá).

*Obsahem následující fáze je přehledné uspořádání jednotlivých faktorů situační analýzy do formátu matice SWOT a poté vyhodnocení těchto faktorů pomocí metody **plus / mínus matice analýzy SWOT**. Tato metoda umožňuje identifikovat silné stránky (S), které jsou podstatné pro využití příležitostí (O) a určit slabé stránky (W), jež rizika (T) zvyšují.*

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
S – 1: Vysoká kvalita poskytovaných služeb **S – 2:** Zkušený a výkonný personál **S – 3:** Spolupráce se zprostředkovateli **S – 4:** Portfolio služeb **S – 5:** Dostatek kapacit pro pobytové služby	**W – 1:** Nákladovost služeb **W – 2:** Stagnující počet zákazníků **W – 3:** Nízký počet donátorů
Příležitosti (O)	**Rizika (T)**
O – 1: Růst potřeby sociálních služeb **O – 2:** Nízká konkurence na trhu sociálních služeb **O – 3:** Příspěvek na péči	**T – 1:** Omezené veřejné zdroje **T – 2:** Pokles zájmu donátorů **T – 3:** Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb

		S – silné stránky					**W – slabé stránky**			**suma**	**pořadí**
		S-1	**S-2**	**S-3**	**S-4**	**S-5**	**W-1**	**W-2**	**W-3**		
O - příležitosti	**O-1**	**++**	+	+	++	+	0	0	0	7	1.
	O-2	+	+	+	+	0	0	0	0	4	3.
	O-3	++	+	+	+	+	0	0	0	6	2.
T - ohrožení	**T-1**	0	0	0	++	0	- -	- -	0	- 4	1.
	T-2	+	+	0	0	0	-	0	-	- 2	3.
	T-3	0	0	0	+	0	-	- -	0	- 3	2.
suma		6	4	3	7	2	- 4	- 4	- 1	x	x

Legenda:
++ *: silná pozitivní vazba*
+ *: slabá pozitivní vazba*
0 *: neutrální vazba*
- - *: silná negativní vazba*
- *: slabá negativní vazba*

Součty hodnot řádků (**0-1** až **0-3**; **T-1** až **T-3**) a sloupců (**S-1** až **S-5**; **W-1** až **W-3**) matice udávají pořadí faktorů, které jsou pro strategii klíčové.

Cílem poslední fáze je zformulovat doporučení, která pro organizaci „Naděje" zní takto:

- ***Nadále pečovat o kvalitu poskytovaných služeb (S-1)***

  Tuto nejvýraznější přednost je nutno nadále posilovat, neboť její vliv se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.

- ***Analyzovat příčinu stagnujícího počtu zákazníků (W-2)***

  Důvodů může být celá řada, avšak vzhledem k silnému vlivu slabé stránky W-1 se jeví jako nejpravděpodobnější příčina nehospodárné využívání disponibilních zdrojů, zejména však zdrojů finančních (nízká profitabilita placených služeb spolu s nízkým nárůstem, stagnací či poklesem dotací z veřejných zdrojů umocněná působením slabé stránky W-3 mohou způsobit, že s disponibilními finančními prostředky nelze zvýšit objem poskytovaných služeb).

- ***Hledat opatření k oslabení rizika souvisejícího s veřejnými zdroji (T-1)***

  Jádro řešení problému spočívá jednak v realizaci úsporných opatření a jednak v opatřeních zaměřených na zvýšení vlastních příjmů organizace.

Cílem úsporných opatření je minimalizace nákladovosti jednotlivých služeb (nikoli však na úkor jejich kvality, aby nedošlo k oslabení nejvýznamnější silné stránky S-1). V rámci tohoto procesu je nutno orientovat se nejenom na hledání „standardní" nehospodárnosti, ale na paměti mít i to, že požadovaného efektu (snížení nákladovosti) lze dosáhnout také eliminací ***efektu „zkušenostní křivky"*** *či pomocí* ***reenginee-ringu*** *a* ***redisignu*** *stávajících procesů.*

Cílem opatření zaměřených na zvýšení vlastních příjmů je získat z těchto aktivit maximum finančních prostředků (nezisková organizace je využije ke krytí nákladů na bezplatně poskytované služby či jiné účely související s jejím posláním). Zvýšení vlastních příjmů lze dosáhnout v zásadě třemi způsoby, a to zvýšením prodeje placených služeb s nejvyšší profitabilitou (to však kromě kapacitních možností předpokládá znát profitabilitu jednotlivých placených služeb), zavedením či rozšířením vedlejší hospodářské činnosti v rámci statutu organizace (prodej obědů či praní prádla pro potenciální uživatele sociálních služeb, prodej produktů vyráběných v chráněných dílnách apod.) a zvýšením darů od donátorů (tato možnost je negativně ovlivňována působením slabé stránky W-3).

Závěrečné doporučení:

- *Podporovat nadále silné stránky S-1 až S-4, jejichž význam se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.*
- *Eliminovat slabou stránku W-1, která může být příčinou nehospodárnosti a neefektivního využívání disponibilních zdrojů (správnost této úvahy podporuje též existence slabé stránky W-2).*

4.3 Stanovení cílů

Cíle organizace přímo vyplývají z jejího poslání a obecně určují, čeho chce organizace v určitém časovém horizontu dosáhnout. ***Všeobecným cílem každé firmy je produkovat takové výrobky a služby, které nezatěžují životní prostředí, a dodat je na trh rychleji i za nižší ceny než konkurence.***

Organizace si stanovuje řadu cílů týkajících se nejrůznějších oblastí její činnosti (cíle orientované na tržní pozici organizace a její pověst; cíle finanční a sociální; cíle týkající se rentability apod.). Mají-li být cíle efektivní, je nezbytné mít při jejich formulaci na paměti, že tyto musejí být:

- měřitelné (co nelze změřit, lze jen obtížně hodnotit),
- časově definované (co má být do kdy hotovo),
- reálné (je rozdíl mezi tím, „kam se lze dostat" a „kam by bylo krásné se dostat"),
- vzájemně kompatibilní a hierarchicky uspořádané (ne všechny cíle jsou stejně významné).

Poznámka:

Stěžejní je zejména „reálnost", neboť cíle, jež jsou pouhými „holuby na střeše" mohou nejen nemotivovat zaměstnance organizace, ale v okamžiku jejich neplnění vyvolat i nevoli zájmových skupin spojených s organizací. Je proto důležité, aby organizace při stanovování svých cílů vycházela ze seriózně zpracované situační analýzy.

Cíle organizace jsou významným nástrojem, který motivuje (nebo nemotivuje) její zaměstnance. Úspěch či neúspěch organizace při naplňování stanovených cílů zásadním způsobem ovlivňuje i to, zda dokáže dostatečně informovat své zaměstnance a nadchnout je, aby tito byli ochotní vynaložit veškeré své úsilí k dosažení společného cíle.

Co z toho vyplývá?

Činnost organizace je smysluplná, pakliže má stanoveny cíle, které vyjadřují žádoucí stav a sjednocují úsilí všech útvarů a pracovníků k jejich dosažení. Obsah a hierarchie cílů závisí na charakteru organizace. Má-li být soustava cílů efektivní, musí být horizontálně i vertikálně konzistentní.

Problematika související s formulací cílů je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby. Cíle, které by si měly tyto organizace stanovit, jsou rámcově vymezeny jednak posláním jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb a jednak očekáváním jejích uživatelů, donátorů a společnosti (ta očekává, že sociální služby budou poskytnuty všem jejím členům, kteří se ocitli v tíživé životní situaci a zároveň bude dodržována zásada maximální hospodárnosti).

4.4 Vytvoření obchodního portfolia

Na základě poslání organizace a globálně koncipovaných cílů, musí její management naplánovat konkrétní aktivity, jež jsou nezbytné pro naplnění vytyčených cílů.

Obchodních cílů dosahuje organizace prodejem své produkce. Ne každý produkt je však pro organizaci stejně významný (některý se prodává méně a jiný zase více, některý je vysoce ziskový a jiný zase méně, ba dokonce ztrátový). Organizace je tudíž nucena zabývat se problémem svého *obchodního portfolia,* neboť je jedním z klíčových faktorů rozhodujících o tom, zda organizace bude prosperovat nebo živořit.

Poznámka:

Nejlepší obchodní portfolio je takové, které ve vztahu k prostředí, jež organizaci obklopuje, maximálně využívá jejích silných stránek a v co nejširší míře eliminuje stránky slabé.

Výchozím krokem procesu vytváření obchodního portfolia je analýza stávajícího. Na základě této analýzy se organizace rozhoduje, jaké produkty bude podporovat (a nakolik) a které naopak méně nebo vůbec. Obchodní portfolio sehrává klíčovou roli i při rozhodování organizace o tom, jaká strategie růstu je pro ni optimální, neboť v řadě případů nelze dosáhnout růstu, aniž by nedošlo k inovaci stávajícího sortimentu produktů, spočívající vesměs v jeho rozšíření o nové produkty.

Řada firem využívá k hodnocení svého obchodního portfolia a vytváření jeho budoucího složení nejrůznější optimalizační metody a formalizované postupy.

Poznámka:

Mezi často používané nástroje patří „Metoda ABC" a zejména pak velice populární „Model BCG".

1. Metoda ABC

Tato metoda slouží k hodnocení produkce organizace z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých produktů jejího obchodního portfolia. Východiskem je hypotéza, že ne všechny produkty, které organizace produkuje, jsou stejně významné tj. přinášejí stejné příjmy či generují stejný zisk.

Veškeré produkty obchodního portfolia organizace jsou rozděleny do následujících třech skupin:

- ***Produkty A (60 - 80 % příjmů)***

  Tyto produkty jsou považovány za velmi důležité, jejich podíl v celkovém portfoliu organizace je nejnižší a činí cca 10 - 15 %.

- ***Produkty B (15 - 20 % příjmů)***

  Produkty tohoto typu se považují za důležité a tvoří cca 15 - 20 % celkového portfolia organizace.

- ***Produkty C (10 - 15 % příjmů)***

  Tento typ produktů je nejméně důležitý, avšak jejich podíl v portfoliu organizace je nejvyšší a činí cca 60 - 80 %.

Z uvedené typologie je zřejmé, že organizace bude mít snahu přednostně rozvíjet a podporovat produkty typu A a utlumovat (pokud to bude účelné) produkty typu C.

2. Model BCG

Pomocí tohoto modelu, vytvořeného společností Boston Consulting Group („BCG growth-market share matrix"), lze určit potenciál nejen jednotlivých produktů ale i celých organizačních jednotek. Výchozí hypotézou tohoto modelu je, že potenciál produktu (jeho úspěšnost) souvisí s jeho „podílem na trhu" a „tempem růstu" tohoto podílu.

Při aplikaci této metody se postupuje tak, že na vertikální osu se nanáší růst podílu produktu firmy na trhu tohoto produktu (vertikální osa tedy vypovídá o tom jak rychle meziročně roste prodej produktu firmy a jak je produkt z hlediska jeho trhu atraktivní) a na horizontální osu relativní velikost tohoto podílu v příslušném období (horizontální osa tedy vypovídá o tom, jaké postavení produkt firmy na tomto trhu má).

Rozdělí-li se vzniklá matice na kvadranty, lze definovat čtyři typy produktů (hvězdy, dojné krávy, otazníky, hladoví psi).

		RELATIVNÍ vysoký	TRŽNÍ PODÍL nízký
TEMPO RŮSTU TRHU	vysoké	**Hvězdy**	**Otazníky**
	nízké	**Dojné krávy**	**Hladoví psi**

Jednotlivé typy produktů lze charakterizovat následujícím způsobem:

- ***Hvězdy***

  Hvězdy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je značný a nadále rychle roste. Charakteristickým znakem je vysoká konkurenční schopnost a ziskovost.

  Hvězdy jsou sice „pokladem" firmy, ale i u nich je nutno růst podporovat (byť zdaleka ne tak intenzivně, jako u „otazníků", aspirujících na to, stát se „hvězdou"), třebaže ten se stejně dříve či později zpomalí a z „hvězd" se stanou „dojné krávy".

- ***Dojné krávy***

  Dojné krávy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je vysoký, avšak růst je již pomalý nebo žádný. Charakteristickým znakem je vysoká ziskovost a klesající konkurenční schopnost.

Dojné krávy nevyžadují pro udržení tržního podílu mnoho podpory a pro firmu jsou významné zejména tím, že jí přinášejí značný ekonomický profit. Postupem času se z „dojných krav" stanou „hladoví psi".

- ***Hladoví psi***

  Hladoví psi jsou takové produkty, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu nebo dokonce stagnuje. Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a nízká konkurenční schopnost.

  Hladoví psi jsou „černou můrou firmy", neboť nejsou příslibem pro budoucnost a jejich další setrvání na trhu je sporné.

- ***Otazníky***

  Otazníky jsou produkty, jejichž podíl na trhu je prozatím velmi malý, avšak roste (vesměs se jedná o nové produkty, které vstupují na trh). Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a potenciálně vysoká konkurenční schopnost.

  Otazníky (někdy nazývané „problémové děti") vyžadují značnou finanční podporu (zejména na propagaci), aby se jejich podíl na trhu zvýšil. Firma se proto musí rozhodnout, který z těchto produktů má perspektivu stát se „hvězdou" a podporovat jej a který čeká osud „hladových psů".

Postavení produktů v matici se mění v závislosti na čase (každý produkt prochází „životním cyklem"). Začíná jako „otazník" a je-li úspěšný, postupně se posouvá na pozici „hvězdy". V okamžiku, kdy se tempo růstu jeho podílu na trhu zpomalí, získává statut „dojné krávy" (zde svou pouť buď končí a/nebo se z něj stane „hladový pes").

Využívání formalizovaných postupů při hodnocení obchodního portfolia a plánování jeho budoucího složení má kromě pozitiv i své stinné stránky, neboť tyto přístupy mají jistá omezení a jejich aplikace může být obtížná, časově náročná nebo nákladná.

Poznámka:

Model BCG se zpravidla využívá u velkých firem pro posuzování jejich podnikatelských jednotek (status „otazník", „hvězda", „dojná kráva" a „hladový pes" je přiřazován celé podnikatelské jednotce, která disponuje svým portfoliem produktů). Aplikace je však možná i pro hodnocení jednotlivých produktů.

Dalším problémem je, že tyto přístupy vycházejí ze zhodnocení současné situace, avšak firmu zajímá zejména budoucnost a ta může být ovlivněna působením celé řady nepředvídatelných faktorů.

Management firmy musí mít při rozhodování o tom, jaké má být její obchodní portfolio, neustále na paměti, že primární cíl plánování (a vytváření obchodního portfolia je jeho nedílnou součástí) spočívá v hledání a nalézání způsobů, jak nejlépe využít potenciál firmy a její silné stránky, jakož i získat výhodu z nějaké atraktivní podnikatelské příležitosti v prostředí, které firmu obklopuje.

Formalizované postupy (byť budou sebepropracovanější) mohou manažerům při řešení problémů souvisejících s analýzou a vytvářením obchodního portfolia více či méně pomoci, avšak tito by měli spíše spoléhat na *svůj úsudek.*

Co z toho vyplývá?

Organizace potřebuje znát, jaký je potenciál jednotlivých produktů (jaké je její obchodní portfolio) a na základě toho se rozhodnout, které produkty (skupiny produktů) bude podporovat (a na kolik) a které nikoli.

Analýza obchodního portfolia není zázračnou metodou k nalezení optimální strategie, avšak může napomoci managementu organizace k pochopení její celkové situace, k pochopení toho, jak jednotlivé produkty přispívají k jejím celkovým výsledkům.

Problém analýzy portfolia je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, byť se to může zdát s ohledem na charakter těchto služeb a roli, kterou ve společnosti sehrávají, podivné. Pro poskytovatele sociálních služeb by měla být analýza jejich portfolia vážným impulzem k zamyšlení se nad jednotlivými službami (skupinami služeb), zejména pak těmi, které vykazují symptomy „otazníků" a „hladových psů" (to však neznamená, že předmětem zájmu nebudou služby se symptomy „hvězd" či „dojných krav", neboť i u nich lze dosáhnout lepších výsledků).

Fundamentální otázka, na kterou je nutno najít odpověď ,zní: ***„Co je příčinou nízkého prodeje a nerentability?"***

V případě ***nízkého prodeje*** je potřeba zjistit, zda není důvodem nesprávné vnímání služby zákazníky (tedy chyba v positioningu) nebo je příčinou špatná kvalita, vysoká cena, nedostupnost či nefunkční síť zprostředkovatelů, nedostatečná či nesprávná propagace, nekompetentní personál, nevhodné procesy poskytování služby, nepříjemné prostředí (tedy problém marketingového mixu).

V případě ***nízké rentability či ztrátovosti*** placených služeb je nezbytné zjistit, zda nespočívá podstata v „nehospodárném" poskytování služby a problém je tedy v řízení (i neziskovou organizaci poskytující sociální služby je nutno řídit jako „firmu") nebo důvodem je působení efektu „zkušenostní křivky" (s růstem množství produktů klesají celkové náklady na produkt) a řešením může být (má-li organizace dostatečné kapacity a služba je konkurenceschopná) zvýšení jejího prodeje či příčinou je opravdu nízká cena (ta je u neziskových organizací poskytující sociální služby „regulovaná").

Poznámka:

Problém nerentabilních služeb a nákladových služeb je možné (pokud to lze a přinese to vyšší hodnotu jak zákazníkovi, tak i organizaci) řešit pomocí ***reenginee-ringu*** *a* ***redisignu*** *stávajících procesů poskytování služeb a forem jejich poskytování (substituce pobytových služeb službami ambulantními nebo terénními či jejich kombinací).*

Rozhodování o obchodním portfoliu (sortimentu služeb) má pro poskytovatele služeb (tedy i služeb sociálních) strategický význam, neboť může zásadním způsobem ovlivnit jejich budoucí prosperitu.

Při vytváření svého obchodního portfolia (sortimentu) by organizace poskytující služby neměla ani na okamžik pouštět ze zřetele (nechce-li se v budoucnu dostat do problémů) následující dvě zásady:

- ***Odlišit svou nabídku od konkurence a nabídnout zákazníkům takové služby, které lépe a levněji uspokojí jejich potřeby,*** neboť organizaci zpravidla nezničí konkurent, který bude nabízet stejné či podobné služby jako organizace, nýbrž ten, kdo přijde s takovou nabídkou, která poskytne zákazníkovi větší hodnotu, tj. vyřeší jeho problémy lépe a levněji, než to dokáže organizace.

- ***Přizpůsobit nabídku svým disponibilním zdrojům a schopnostem,*** neboť slibovat zákazníkům nesplnitelné je spolehlivou cestou k vlastní záhubě.

Výchozím krokem organizace poskytující služby (tedy i služby sociální) při vytváření svého obchodního portfolia (sortimentu) by mělo být nalezení odpovědí na následující otázky:

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci cílového segmentu?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů (materiální, lidské, kapitálové, informační) pro poskytování služby?
- Jaké výhody má služba ve srovnání s nabídkou konkurence?
- Jaké větší výhody zákazníkům poskytuje nabídka konkurence a jsou tyto výhody příčinou nízké prosperity (ztrátovosti) organizace?
- Jaká je profitabilita jednotlivých služeb a jak efektivně (z hlediska nákladů) je služba poskytována?
- Dostává se služba k cílovým zákazníkům a je tedy vynakládání zdrojů (v případě neziskových organizací poskytujících sociální služby zdrojů veřejných) na její produkci účelné?

Optimálního obchodního portfolia (sortimentu) může organizace dosáhnout, pakliže se jí podaří:

- vybrat vhodné služby do produkčního mixu,
- stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu,
- poznat služby generující největší profit,
- snížit nákladovost poskytovaných služeb, aniž by to mělo vliv na jejich kvalitu,
- odlišit svou nabídku od nabídky konkurence,
- vytvořit pro svou nabídku optimální pozici na trhu (představit ji cílovým zákazníkům lépe a účinněji než konkurence).

Poznámka:

Analýza obchodního portfolia je nejen významným zdrojem impulzů k nejrůznějším opatřením a inovacím, ale její tvůrčí aplikace se může stát i účinným nástrojem

napomáhajícím ke zvýšení efektivnosti fungování organizací poskytujících sociální služby.

Nakolik a zda vůbec bude tento nástroj využit v konkrétních podmínkách organizace, závisí vesměs na znalostech, schopnostech a kreativitě jejího managementu.

4.5 Formulace růstových strategií

Výsledky analýzy obchodního portfolia by měly organizaci usnadnit rozhodování o tom, které produkty je vhodné podporovat prioritně a které méně či vůbec. Aktuálním se tudíž stává problém, jak dosáhnout růstu, tedy zda se orientovat na hledání nových zákazníků nebo tvorbu nových variací produktu či jinou strategii růstu.

V praxi se často využívá Ansoffova matice, jejíž podstata je zřejmá z následujícího schématu.

		AKCENT NA PRODUKT stávající produkty	 nové produkty
AKCENT NA TRH	stávající trhy	**strategie tržní penetrace**	**strategie rozvoje produktů**
	nové trhy	**strategie rozvoje trhu**	**strategie diverzifikace**

Svislá osa představuje příležitosti k růstu buď na stávajících nebo na nových trzích. Vodorovná osa pak zvažuje, zda by na tom byla organizace lépe, kdyby vložila zdroje do stávajících produktů nebo zda má získat nové projekty. Výslednicí jsou následující základní marketingové strategie:

- ***Strategie tržní penetrace***

  Organizace usiluje o zvýšení objemu prodeje stávajících produktů na stávajícím trhu (tedy mezi současnými uživateli produktu, jeho neuživateli a uživateli konkurenčního produktu v rámci trhu).

- ***Strategie rozvoje trhu***

  Organizace zavádí stávající produkty na nové trhy (zpravidla osloví nové zákaznické segmenty v rámci stávajícího geografického trhu nebo expanduje do nových geografických oblastí).

- ***Strategie rozvoje produktu***

  Organizace dosahuje růstu prodejem nových produktů na stávajících trzích (rozvoj produktu může znamenat, že organizace zvýší výkon produktu nebo rozšíří sortiment o nové variace).

- ***Strategie diverzifikace***

  Organizace klade akcent jak na nové produkty, tak i na nové trhy.

Poznámka:

Chce-li organizace ve střetu s konkurenty obstát a mít v budoucnu dostatek zákazníků, musí být schopna (v závislosti na svých vnitřních podmínkách a cílech, jichž chce dosáhnout) identifikovat a vymezit si vhodný tržní segment či segmenty (zpravidla na základě demografických a geografických kritérií), připravit pro ně specifickou nabídku (tato nabídka by měla zákazníkovi, ať už stávajícímu či potenciálnímu, napomoci najít odpověď na otázku: „Proč mám být klientem právě této organizace?") a vhodně je oslovit (způsob a forma oslovení nezřídka rozhodují o konečném úspěchu či neúspěchu).

Co z toho vyplývá?

Organizace musí, pokud chce, dlouhodobě prosperovat, permanentně se zabývat problematikou svého růstu. Jakou strategii k tomu zvolí, závisí na jejím obchodním portfoliu a konkrétních vnitřních i vnějších podmínkách.

Organizace působící ve sféře sociálních služeb si musí uvědomit, že to, co je běžné pro firmy podnikající v převážné většině v odvětví ekonomiky, tj. každodenní boj o zákazníka, se postupem času stane běžnou záležitostí i v oblasti sociálních služeb (byť ne v tak ostrém měřítku).

Poskytovatelé sociálních služeb nemohou spoléhat na to, že příčina jejich více či méně laxního přístupu k trhu, tj. monopolní postavení na trhu sociálních služeb, bude mít trvalý charakter. Spíše opak je pravdou, neboť trh sociálních služeb má reálnou naději stát se zajímavou komoditou pro podnikání (obdobně, jako je tomu v řadě jiných vyspělých zemí).

Bude-li chtít organizace ve střetu s konkurenty obstát a mít i v budoucnu dostatek zákazníků, musí být schopna (v závislosti na svých vnitřních podmínkách a cílech, jichž chce dosáhnout) identifikovat a vymezit si vhodný tržní segment či segmenty (zpravidla na základě demografických a geografických kritérií), připravit pro ně specifickou nabídku (tato nabídka by měla zákazníkovi, ať už stávajícímu či potenciálnímu, napomoci najít odpověď na otázku: „Proč mám být klientem právě této organizace?") a vhodně je oslovit (způsob a forma oslovení nezřídka rozhodují o konečném úspěchu či neúspěchu).

Poznámka:

Organizace musí mít na paměti, že nový zákazník nemusí vždy najednou „koupit" celý sortiment nabízených produktů (služeb), ale jen některý a postupem času si podle potřeby „dokupovat" další. Aby se však takto mohl chovat, musí znát, co všechno může „získat" a za „jakých" podmínek.

Na tuto situaci se musí management organizací poskytujících sociální služby včas připravit (chce-li organizace předejít, zpravidla nepříjemným, překvapením) a začít se zabývat problematikou růstu, neboť růst nelze zajistit cyklickými jednorázovými akcemi, ale téměř vždy se jedná o trvalý proces.

Poznámka:

Obecně platný „návod" na to „jakou strategií" za „jakých podmínek" a „jakým způsobem" použít, neexistuje a s ohledem na unikátní vnitřní a vnější podmínky každé organizace ani existovat nemůže. Existují však zásady, které je nutno dodržovat při výběru a implementaci jakékoli strategie. Těmito fundamenty jsou:

- *aktivní přístup k trhu,*
- *schopnost včas identifikovat potřeby (problémy) zákazníků (tedy poznat zákazníky) a vymezit cílový trh (trhy),*
- *schopnost vytvořit pro zákazníky cílového segmentu či segmentů zajímavou nabídku, která je osloví (tuto podmínku splňuje nabídka, která se liší od nabídky konkurentů a zákazníkům přináší vyšší hodnotu).*

O tom, zda bude konkrétní organizací zvolena „správná" růstová strategie a tato bude „správně" implementována, rozhodují výhradně znalosti, schopnosti, zkušenosti a kreativita jejích manažerů.

Nezastupitelným nástrojem napomáhajícím při volbě „správné" růstové strategie, je marketingový výzkum.

4.6 Strategické plánování je hybná síla úspěchu

Smyslem strategie je vytvářet a dodávat konzistentní a specifickou hodnotu pro cílový trh. Organizace mají podle Kotlera (Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) jedinečnou strategii, pokud si vymezily jasný cílový trh a potřeby, vytvořily pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a vytvořily jedinečnou síť, jejíž pomocí dodávají cílovému trhu tuto hodnotovou nabídku. Takové organizace není snadné napodobit díky jedinečnosti kombinace jejich podnikatelských postupů a činností.

Jedním z nejlepších pravidel, jak postupovat při utváření strategie, je snažit se zjistit, co se líbí cílovým zákazníkům, a dělat toho více, a co se jim nelíbí, a dělat toho méně. To však předpokládá trávit čas na reálném trhu a sledovat, na čem opravdu záleží.

Strategii nelze považovat za uzavřený dokument zpracovávaný organizací v určitých cyklech (zpravidla pěti let), ale za dokument otevřený, který je nezbytné v důsledku měnících se podmínek na trhu (vnější podmínky) i v organizaci (vnitřní podmínky) průběžně aktualizovat (v opačném případě se organizace stává běžcem maratónu, který sice běží seč mu síly stačí, ale bohužel jiným směrem, než peleton).

Poznámka:

Nemálo firem se domnívá, že formální plánování nepotřebuje. Především malé a střední organizace (zejména neziskového sektoru) jsou vesměs přesvědčeny, že formální plánování se pro ně nehodí, a navíc nemají na něj ani čas (nevyslovenou otázkou je, zda manažeři těchto organizací vůbec znají, co je obsahem a smyslem plánování v tržním prostředí, tedy marketingového plánování). Manažeři těchto organizací zapomínají na známý slogan: ***„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch."***

Formalizované plánování může přinést mnoho užitečného, a to pro všechny druhy organizací, ať jsou velké nebo malé, ziskové či neziskové. Plánování napomáhá manažerům organizace systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti.

Co z toho vyplývá?

Obecně v tržní ekonomice platí, že primárním předpokladem „přežití" a potenciální úspěšnosti firem je, že musejí pečlivě sledovat vývoj trhu a na jeho změny „správným způsobem" a ve „správný čas" reagovat.

Argument, že plánování ztrácí v turbulentním tržním prostředí smysl, je mylný, neboť plánování (v rozumném rozsahu) umožňuje organizaci ***„předpokládat"*** změny, ***„připravit"*** se na ně a přiměřeně rychle ***„reagovat"***.

Tomuto přirozenému a zákonitému trendu se dříve či později nemohou vyhnout ani organizace působící ve sféře sociálních služeb. Za jak dlouho se to stane pro tyto organizace „akutní záležitostí", závisí zejména na tom, jak rychle se bude (nebo nebude) rozvíjet trh v oblasti sociálních služeb (rozvoj tržního prostředí lze v brzké době s největší pravděpodobností očekávat u terénních a pobytových služeb sociální péče).

5. Marketingové plánování

Strategický plán definuje poslání organizace a její cíle, avšak neposkytuje detaily o tom, jak stanovených cílů dosáhnout. Marketingové plánování zahrnuje i rozhodování o marketingových strategiích, které organizaci napomohou realizovat její strategické cíle.

5.1 Provedení situační analýzy

Prvním krokem tvorby marketingového plánu je ***analýza situace***, v níž se organizace právě nachází. Organizace musí analyzovat své trhy a prostředí, které ji obklopuje (marketingové prostředí), aby mohla objevit atraktivní obchodní příležitosti a zároveň se vyhnula možnému ohrožení. Musí identifikovat své silné a slabé stránky, existující či perspektivní marketingové aktivity a obchodní příležitosti, kterých by mohla nejlépe využít.

Poznámka:

Obsahem této části marketingového plánu je jak popis cílového trhu organizace a pozice, kterou na tomto zaujímá, tak i informace o jejím vnějším a vnitřním prostředí. Nedílnou součástí je i popis hlavních rizik a příležitostí pro jednotlivé produkty.

Východiskem při zpracování situační analýzy jsou informace a závěry zjištěné při „hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí" (viz kap. 6.2). Tyto výstupy se aktualizují s cílem nalézt informace, jež by mohly specificky ovlivnit marketingový plán.

5.2 Stanovení marketingových cílů

Porozumí-li organizace svému marketingovému prostředí, je nutno stanovit specifické marketingové cíle (jedná se o formulaci cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba v plánovaném období splnit).

Poznámka:

Východiskem při stanovování marketingových cílů jsou strategické cíle (viz kap. 5.3), které jsou v této fázi rozpracovávány do mnohem konkrétnější podoby, zejména pak v otázce vlastností produktů a dalších prvků souvisejících s marketingovým mixem.

Organizace poskytující sociální služby si může např. stanovit cíl, že v plánovaném období zvýší počet zvýší počet donátorů o 10 %.

Organizace se zpravidla při stanovování cílů a výkonnostních kritérií orientují na takové ukazatele, jakými jsou tržby, podíl na trhu či zisk. Takto jednostranné zaměření však může být zrádné a zavádějící.

Poznámka:

Organizace může dosáhnout zvýšení podílu na trhu tak, že uspořádá „honbu na klienty", které si poskytnutím určité výhody „koupí" (např. banka se rozhodne, že všichni lidé, kteří si do určitého termínu u ní otevřou osobní žirový účet, budou mít půlroční „poplatkové prázdniny"). Takovéto zvýšení tržního podílu je zpravidla nejen krátkodobé (v „náborové akci" získaní klienti mají často tendenci jít za „výhodami" a přecházet od organizace k organizaci), ale také ztrátové, neboť toto" získání" zákazníka něco stálo.

Také orientace na zisk může mít své úskalí (americké automobilky nevyráběly malá auta, protože přinášela menší zisk než velká, čehož využili Japonci, kteří se na trh malých aut zaměřili s úmyslem, že tak získají nové mladé zákazníky, kteří si jednou koupí větší japonská auta).

Organizace potřebuje pro stanovování cílů a měření výsledků další kritéria. Kottler (Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) doporučuje tato:

- procento nových zákazníků k průměrnému počtu zákazníků,
- procento ztracených zákazníků k průměrnému počtu zákazníků,
- procento znovuzískaných zákazníků k průměrnému počtu zákazníků,
- procento zákazníků spadajících do kategorie velmi nespokojených, nespokojených, neutrálních, spokojených a velmi spokojených,
- procento zákazníků, kteří říkají, že by od organizace nakoupili znovu,
- procento zákazníků, kteří říkají, že produkty organizace jsou v dané kategorii nejvyhledávanější,
- procento zákazníků, kteří správně chápou postavení organizace na trhu a odlišení od konkurence,
- poměr vnímání jakosti produktů vůči hlavnímu konkurentovi.

Specifickým případem jsou ***neziskové organizace*** (tedy i organizace poskytující sociální služby). Cílem těchto organizací není generování zisku ani získat převahu nad konkurencí, a proto nemohou být podle těchto hledisek ani posuzované. Velkým problémem je definovat cíle těchto organizací.

Lze usuzovat, že neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, když rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální. Tento rozdíl však neznamená maximalizaci zisku, ale maximalizaci zájmů veřejnosti. Cílem je tedy dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji.

Hodnocení těchto organizací lze provádět:

- měřením výstupů a vstupů,
- porovnáním,
- odborným hodnocením.

Poznámka:

*Pro hodnocení výkonnosti neziskových organizací je zpravidla vhodné aplikovat pravidlo **3E,** které zahrnuje:*

- ***Economy***

  Dosažení optimální kvality a kvantity vstupů, které jsou potřebné k dosažení určitého objemu výstupů, s co nejnižšími náklady (u organizace poskytující poradenské služby náklady na materiál a práci zaměstnanců).

- ***Efficiency***

  Vztah mezi vstupy a výstupy (u organizace poskytující poradenské služby náklady na jednoho klienta).

- ***Effectiveness***

  Stupeň, ve kterém bylo dosaženo stanovených cílů (u organizace poskytující poradenské služby počet klientů ve srovnání s plánem nebo jinými poradenskými zařízeními; kvalita poskytovaných služeb).

5.3 Vytvoření marketingových strategií

Obsahem této fáze marketingového plánování je hledání a nalézání způsobů (řešení), jakými bude stanovených cílů dosaženo (jaké činnosti budou provedeny k dosažení těchto cílů).

Poznámka:

Organizace se rozhoduje, na které trhy se zaměří, a vytváří strategie marketingového mixu na podporu jednotlivých produktů na trhu. Jedním z klíčových problémů této fáze, s nímž se organizace musí dokázat úspěšně vypořádat, spočívá v tom, že musí „vymyslet", jak si přeje, aby spotřebitelé vnímali její produkty ve srovnání s nabídkou konkurence.

5.3.1 Výběr cílového trhu

Trh sestává z mnoha skutečných i potenciálních zákazníků majících různé potřeby a přání uspokojitelné specifickým produktem. Přichází na něj řada výrobců nabízejících širokou škálu produktů a soutěžících o přízeň zákazníků. Na trhu dochází k vlastní směně mezi výrobcem (prodávajícím) a zákazníkem (kupujícím).

Každý výrobce sní o tom, jak nejlépe prodat své produkty. Takovýto sen zůstane s největší pravděpodobností snem i nadále, pakliže si výrobce konkrétního produktu neujasní, pro koho chce vyrábět a čí potřeby chce uspokojovat (tedy, kdo je jeho potenciální zákazník a jaký segment trhu nabízí nejlepší příležitosti ke splnění cílů výrobce).

Poznámka:

Tento problém nabývá na významu a stává se akutnějším s rostoucím převisem nabídky nad poptávkou a z toho pramenícího zostřování konkurenčního boje.

Smyslem segmentace trhu je jeho rozčlenění do homogenních skupin, které se od sebe odlišují svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny lze pak působit prostřednictvím modifikovaného marketingového mixu (důležitou vlastností tržního segmentu je, aby na ně reagoval stejným způsobem).

Poznámka:

Na trhu služeb poskytovaných domovy pro seniory budou minimálně následující dvě skupiny (segmenty) uživatelů:

- *uživatelé, kteří požadují komfortní ubytování a širokou škálu nadstandardních služeb špičkové kvality, bez ohledu na cenu,*
- *uživatelé, pro které je cena primárním kritériem, a tudíž požadují pouze přiměřené ubytování a standardní služby v přiměřené kvalitě.*

Vzhledem k tomu, že je v praxi obtížné (a v řadě případů nemožné) vyhovět „potřebám všech", firmy se zpravidla orientují na uspokojování jednoho nebo několika segmentů.

Při úvahách organizace o tom, „jaké zákazníky chce obsluhovat", se toto musí vypořádat s problémem, který lze nazvat „chtít a být schopen". Opomenutí tohoto problému může mít pro organizaci zhoubné následky.

Poznámka:

Každá organizace disponuje lidskými, materiálními, finančními a informačními zdroji (klíčové jsou zdroje lidské), které mají nejen určitou úroveň, ale i jistá omezení.

Organizace tudíž může „chtít" obsluhovat určitý segment trhu, avšak pakliže nebude disponovat adekvátními zdroji, nebude „schopna" uspokojit potřeby uživatelů tohoto segmentu a naplnit jejich očekávání. Zdroje se tudíž stávají jedním z limitujících faktorů při výběru tržního segmentu.

Organizace by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může soustavně poskytovat největší hodnotu. To však nevylučuje, že určitou, více či méně širokou „sadu produktů" bude nabízet všem tržním segmentům.

Segmentace trhu může být prováděna na různých úrovních a podle různých hledisek. Cílem segmentace trhu je vymezit nejatraktivnější obchodní příležitosti.

Chce-li organizace oslovit celý trh (produkt je určený všem zákazníkům), segmentaci neprovádí (segmentovat trh pro výrobce zubní pasty nebo sodovky by bylo obtížné a navíc i zbytečné).

Provádí-li organizace částečnou segmentaci, vymezuje jednotlivé skupiny zákazníků, kteří mají specifičtější potřeby nebo hledají řešení nějakého zvláštního problému a snaží se jim přizpůsobit svou nabídku.

Rozhodne-li se organizace pro úplnou segmentaci trhu (mikromarketing), musí produkty (výrobky, služby) i marketingové programy do značné míry přizpůsobit potřebám jednotlivých zákazníků (individua marketing) nebo specifické lokalitě (local marketing).

Při segmentaci spotřebitelského trhu se využívají i další kritéria, zejména pak kritérium:

- ***Geografické***

  Trh je rozdělen do různých geografických oblastí (geografickou oblastí může být stát, region, město apod.).

- ***Demografické***

  Trh je rozdělen na základě nejrůznějších demografických faktorů (demografickým faktorem může být věk a fáze života, příjem, profese, vzdělání, národnost, etnická příslušnost apod.).

- ***Psychologické***

  Trh je rozdělen podle příslušnosti ke společenským třídám, životního stylu nebo osobních charakteristik.

- ***Behaviorální***

  Trh je rozdělen na skupiny spotřebitelů podle jejich chování, vědomosti o produktu a postojů nebo podle toho, jak často daný produkt kupují a používají.

Logická otázka, která vyplývá z předchozích úvah zní: ***"Jak organizace vybírají optimální tržní segment?"***

Postup je následující:

- Organizace vyhodnotí každý tržní segment jak z hlediska jeho velikosti, růstového potenciálu a strukturální atraktivity, tak i z hlediska svých cílů a disponibilních zdrojů.
- Na základě výsledku hodnocení jednotlivých tržních segmentů zvolí jednu z následujících tří možných strategických variant:
  - nebere rozdíly v jednotlivých segmentech v úvahu (masový, nediferencovaný marketing),
  - připraví pro každý segment různou nabídku (diferencovaný marketing),
  - bude se orientovat na jeden nebo několik segmentů, ale v zásadě pouze s jednou nabídkou (koncentrovaný marketing).

Volba konkrétní strategie je výslednicí působení faktorů, jimiž jsou:

- zdroje, které má organizace k dispozici,
- struktura portfolia produktů organizace,
- fáze životního cyklu, v nichž se produkty organizace právě nacházejí (zavádění na trh, růst, zralost a pokles),
- charakter trhu,
- marketingové strategie konkurence.

Poznámka:

Účinným nástrojem, napomáhajícím provést správnou segmentaci trhu, je marketingový výzkum (viz kapitola III., část 6.1).

Po rozhodnutí organizace, na který segment trhu se budou orientovat, může jej se svou nabídkou oslovit. Dříve než tak učiní, musí si ujasnit „čeho" chce oslovením dosáhnout a „co" by měla zákazníkům sdělit. Nástrojem k řešení tohoto problému je positioning.

Poznámka:

Zásadní roli bude hrát i forma sdělení, tedy způsob, jakým organizace zákazníky vybraného segmentu osloví. Řešení tohoto problému(problém komunikace) je součástí marketingového mixu.

Positioning a jeho role

Cílem oslovení zvoleného segmentu zákazníků je (má-li být toto oslovení účinné) dosáhnout „rozdílného vnímání" organizací nabízeného produktu ve srovnání s nabídkou konkurence. Podstata ***positioningu*** spočívá v uložení informace o výhodách (přednostech) produktu a jeho odlišnosti v myslích zákazníků.

Poznámka:

Lidé jsou přesyceni nejrůznějšími informacemi o výrobcích a službách. Při jejich nákupním rozhodování proto sehrává významnou roli komplexní soubor představ, dojmů a pocitů, které zákazníci mají o produktu, když jej srovnávají s konkurencí.

Odlišné vnímání organizací nabízeného produktu je tudíž jedním z klíčových momentů, neboť je-li produkt nabízený organizací vnímán stejně jako kterýkoli jiný produkt na trhu, zákazníci nemají žádný důvod koupit právě tento.

Cíl, který organizace positioningem sleduje, je ***získání konkurenční výhody*** na trhu zvoleného segmentu. Konkurenční výhody získávají ty organizace, které nabízejí zákazníkům ***větší hodnotu***, než jakou nabízí konkurence, a to buď ve formě ***nižší ceny*** nebo ***vyšší kvality***.

Poznámka:

Organizace musí mít na paměti, že vymezí-li produkt v mysli zákazníka tak, že mu přináší „vyšší hodnotu", musí ji tento skutečně přinést, neboť nebude-li tomu tak, vystavuje se organizace vážnému riziku „ztráty důvěry" na trhu a to bývá v tržní ekonomice velmi často primární příčinou vzniku existenčních problémů organizace.

Organizace může zvolit jednu z následujících pěti možných strategií budování positioningu:

- větší užitek za vyšší cenu,
- větší užitek za stejnou cenu,
- stejný užitek za nižší cenu,
- menší užitek za mnohem nižší cenu,
- větší užitek za nižší cenu.

Poznámka:

Při volbě strategie positioningu je nezbytné, aby organizace zvolila tu, která bude nejlépe vyhovovat zákazníkům cílového trhu.

Nabízet stejný užitek za stejnou cenu ve vztahu ke konkurenci nepředstavuje pro organizaci žádnou konkurenční výhodu.

Také organizace, které nabízejí stejný užitek za vyšší cenu, menší užitek za vyšší cenu nebo menší užitek za nižší cenu, dříve či později neuspějí, neboť zákazníci si velice rychle uvědomí, že nedostávají kvalitní produkty, tuto informaci sdělí dalším zákazníkům a všichni nakonec přestanou produkty této organizace kupovat.

Jakmile se organizace rozhodne, jakou strategii positioningu přijme a přizpůsobí jí marketingový mix (ten musí zvolenou strategii podporovat), sdělí to neprodleně svým zákazníkům a začne konat, neboť pouze konkrétní činy přesvědčí zákazníky, že organizace sliby plní.

Trhy neziskových organizací

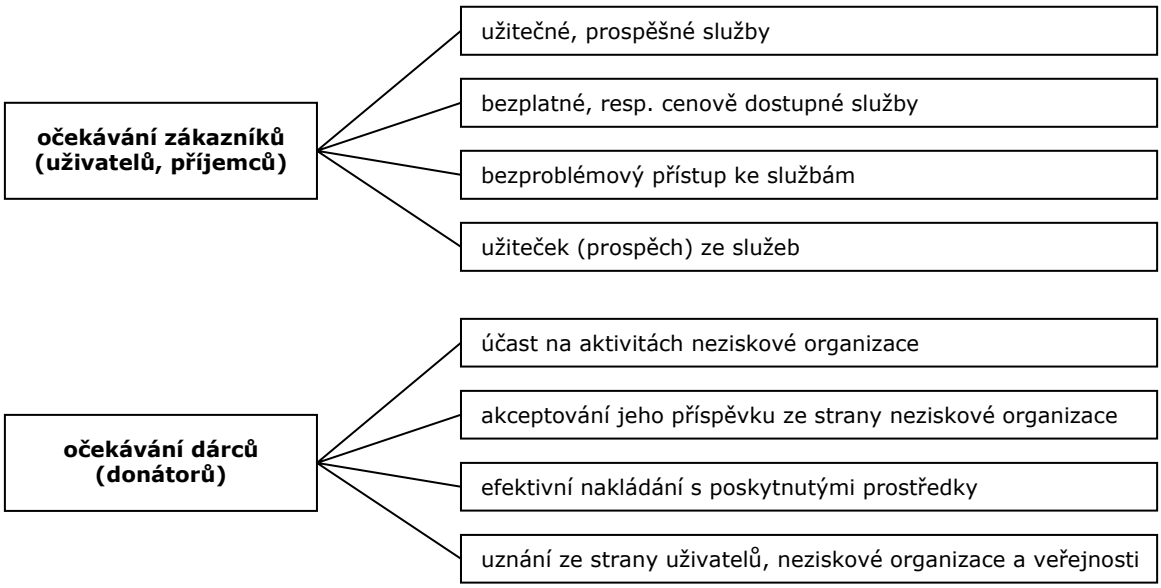
Cílové trhy neziskové organizace jsou vždy dvousložkové, přičemž jednu složku tvoří ***zákazníci*** (uživatelé, příjemci služby) a druhou ***donátoři*** (přispěvatelé, dárci).

Úspěšné neziskové organizace využívají proto ve svých marketingových aktivitách následující dva typy strategií:

- strategie orientovaná na zákazníky,
- strategie orientovaná na donátory.

Při vytváření těchto strategií, mají-li být úspěšné, je nezbytné si uvědomit, co od organizace očekávají zákazníci a co donátoři.

Odpověď na tyto otázky zformulovali Berman, Evans (Marketing, 1990) v podobě následujícího schématu.



Co z toho vyplývá?

Segmentace trhu spočívá v rozdělení trhu na jednotlivé skupiny zákazníků, jež se od sebe liší rozdílnými potřebami, charakteristikami i nákupním chováním a které vyžadují jedinečné produkty i modifikovaný marketingový mix.

V rámci výběru cílového trhu organizace vyhodnocuje, do jaké míry jsou jednotlivé segmenty atraktivní a rozhodne se, který segment osloví.

Následně pak zvolí optimální strategii positioningu a osloví zvolený tržní segment svoji nabídkou.

Problematice řešení segmentace trhu se dříve či později nevyhnou ani organizace poskytující sociální služby (většina z nich je už nyní orientovaná na určitý segment tím, že poskytuje jistý typ služeb, určený konkrétní skupině uživatelů) Kritéria, která jednotlivé organizace pro segmentaci trhu zvolí, budou záviset nejen na typu a formě poskytovaných služeb a zvolené strategii rozvoje, ale také na individuální schopnosti organizace přinášet zákazníkům jimi očekávaný užitek a poskytovat jim požadovanou hodnotu.

Neřešitelným problémem není pro organizaci, poskytující sociální služby, ani tvorba positioningu a jeho strategií, neboť základní předpoklady fungování positioningu, tj. možnost poskytovat různou „kvalitu" za různou „cenu", jsou splněny.

Poznámka:

Způsob, jakým je vymezen „obsah" služby (tedy jeden z faktorů, ovlivňující užitek služby) a stanovena tvorba její ceny (zákon 108/2006 Sb., vyhláška 505/2006

Sb.), umožňuje manažerům jednotlivých organizací „namixovat" optimální strategii positioningu a vytvořit takovou nabídku, která se bude lišit od nabídky konkurence a zákazníkům organizace přinese největší hodnotu.

Nakolik se to manažerům jednotlivých organizací podaří (nebo také nepodaří) závisí výhradně na jejich znalostech, schopnostech, zkušenostech a kreativitě.

5.3.2 Vytvoření strategií marketingového mixu

Rozhodnutí v oblasti marketingového mixu stanovují, jak marketing dosáhne svých cílů na cílových trzích. Firmy vytvářejí marketingový mix tak, aby zrealizovaly svou poziční strategii a tudíž uspokojily potřeby každého cílového trhu.

Marketingový mix (Marketing mix)

Každá firma potřebuje prezentovat své výrobky a služby spotřebitelům. K představení produktu a dosažení žádoucí odezvy u předem definovaných spotřebitelů (cílového trhu) používá firma sadu nástrojů, nazývanou ***marketingový mix***.

Poznámka:

Tradičními nástroji marketingového mixu jsou produkt (product), cena (price), místo (place) a propagace (promotion). Tato podoba marketingového mixu se setkává s řadou výhrad, neboť v závislosti na charakteru produktu existují další specifické nástroje, které ovlivňují schopnost firmy prodávat. V sektoru služeb jsou takovými nástroji podle Kotlera (Marketig Insighits from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) personál (personnel), postupy (procedures) a fyzikální charakteristiky (physical evidence).

Vzhledem k tomu, že podoba 4P nereprezentuje hledisko zákazníka, ale prodejce, doporučuje Lauterborn (New Marketing Litany: 4P's Passage; C-Words Také Over, 1990), aby prodejci nejprve pracovali se 4C, než určí 4P. Tato 4C představují hodnotu pro zákazníka (customer value) na místo produktu, zákaznické náklady (customer costs) na místo pouhé ceny, pohodlí (convenience) na místo místa a komunikaci (communication) na místo propagace. Jakmile má firma promyšlenou podobu 4C z hlediska zákazníka, je mnohem snazší určit 4P.

*Výběr marketingového nástroje závisí na fázi **životního cyklu produktu.** Reklama a publicita přinesou největší užitek v zaváděcí fázi, neboť jejich posláním je vytvářet povědomí o produktu a vzbuzovat zájem zákazníků. Podpora a osobní prodej jsou účinné v období zralosti produktu (osobní prodej může zákazníkům pomoci pochopit výhody produktu a přesvědčit je, že se jedná o dobrou nabídku a akce na podporu prodeje napomohou k okamžitému nákupu). Ve fázi poklesu je pro firmu užitečné nadále zajišťovat podporu prodeje, avšak omezit reklamu, publicitu a osobní prodej, neboť tyto již ztrácí své opodstatnění.*

Je-li marketingový mix definován jako soubor nástrojů, jehož smyslem je představit produkt spotřebitelům a dosáhnout jejich žádoucí odezvy, je nutné si uvědomit, že ne všichni spotřebitelé reagují stejným způsobem. Každý člověk je

jedinečný a má své vlastní důvody proto, aby si vybral ten či onen produkt. Je proto nutné se zabývat problematikou ***spotřebitelského chování.***

Spotřebitelské chování je podle Solomona a kol. (MARKETING očima světových marketing manažerů, 2006) proces, kdy jednotlivci nebo skupiny vybírají, nakupují, používají a zbavují se zboží, služeb, myšlenek nebo zážitků, aby naplnili své potřeby a touhy.

Proces spotřebitelského rozhodování zahrnuje následující fáze (kroky):

- ***Rozpoznání problému***

  K rozpoznání problému dochází, když spotřebitel zjistí významný rozdíl mezi stávajícím stavem věcí a nějakým žádoucím či ideálním stavem (problém, který spotřebitel potřebuje vyřešit, může být nejen velký či malý, ale také jednoduchý nebo složitý).

Poznámka:

Třebaže k rozpoznání problému dochází zpravidla spontánně nebo v souvislosti se skutečnou potřebou, mohou firmy např. pomocí kreativních reklamních sdělení stimulovat spotřebitele k tomu, aby rozpoznali, že stávající stav neodpovídá stavu ideálnímu.

- ***Hledání informací***

  Rozpozná-li spotřebitel svůj problém, potřebuje relevantní informace, aby jej mohl vyřešit (spotřebitel hledá v paměti a prozkoumává prostředí, aby zjistil, jaké existují možnosti řešení jeho problému).

Poznámka:

Spotřebitelé zpravidla čerpají potřebné informace z nejrůznějších reklam, informací z tisku, brožurek či webových stránek producentů a doporučení přátel či známých. Úlohou firem tedy je zabezpečit, aby informace o produktech, které spotřebitel chce a potřebuje, byly aktuální a snadno dostupné.

- ***Hodnocení alternativ***

  Identifikuje-li spotřebitel své možnosti, stojí před problémem, kterou z alternativ zvolit (některé alternativy jsou možné, avšak spotřebitel o ně nemá zájem, jiné jsou zase z různých důvodů nereálné).

Poznámka:

Spotřebitel problém řeší tak, že si zvolí ***hodnotící kritéria****, která použije pro finální rozhodnutí (těmito kritérii mohou být kvalita, cena, pohodlí či zcela něco jiného, co spotřebitel považuje za důležité). Chtějí-li producenti zajistit, aby spotřebitelé*

dospěli ve svém hodnocení alternativ k pro ně příznivému rozhodnutí, musejí porozumět tomu, jaká kritéria jejich zákazníci používají a která z nich jsou více či méně důležitá (firmy musejí poznat své zákazníky).

- ***Výběr produktu***

  Spotřebitel po výběru několika produktů, které vyhovují jím zvoleným kritériím, stojí před rozhodnutím určit ten „správný". Volba je zpravidla velmi komplikovaná, neboť je obtížné zvážit všechny relevantní vlastnosti produktů, které se dostaly do finále a z nich si spotřebitel vybírá ten, který si koupí (jeden produkt je sice vysoce kvalitní, avšak také cena je vysoká, jiný je naopak levný, ale poskytuje méně pohodlí apod.).

Poznámka:

Spotřebitelé se při zvažování různých tvrzení producentů (firem) zpravidla spoléhají na určitá „vodítka". Tyto ***heurestiky*** *zjednodušují rozhodovací proces (jednou z častých heurestik je „cena = kvalita", takže řada lidí vědomě kupuje dražší produkty, protože předpokládá, že to, co je dražší, musí být i lepší, jinou heurestikou je věrnost značce), takže lidé nakupují produkty stejné značky, neboť věří, že „jejich" firma nabízí nejlepší produkty, další častou heurestikou je „země původu", jejíž podstata spočívá v tom, že spotřebitel odvozuje charakteristiku produktu od země původu.*

- ***Ponákupní hodnocení***

  Spotřebitel, který koupil určitý produkt, hodnotí, jak dobrý byl jeho výběr, jehož výsledkem je radost nebo zklamání. Hodnocení produktu vede k určité úrovni zákaznické spokojenosti (ale také nespokojenosti) utvářené celkovými pocity a postoji jedince související s produktem po jeho koupi.

Poznámka:

O spokojenosti zákazníka rozhoduje, nakolik výrobek či služba splňuje nebo překonává jeho očekávání (spotřebitel hodnotí kvalitu toho, co koupil, se svými očekáváními). Je proto důležité, aby firmy vytvářely v reklamách či dalších sděleních přesná očekávání o svých produktech.

Produkt (Product)

Produktem se rozumí vše, co tvoří nabídku na trhu a co v rámci směny zákazník obdrží. Jedná se o veškeré hmotné i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány a spotřebovány a jež mohou uspokojovat potřeby a přání. Důležitým produktem, jehož význam roste, představují služby.

Služby jsou nehmotné statky ve formě různých aktivit či poskytování užitku jedním subjektem druhému subjektu, u nichž při koupi či prodeji nedochází (na rozdíl od hmotných statků) k převodu vlastnictví. Služby mají vesměs nehmotnou povahu a

jsou uskutečňovány formou určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.

Obecně produkt sestává ze třech pomyslných vrstev (dimenzí), jež musejí mít pracovníci vytvářející produkt na paměti, neboť jejich úkolem je zvážit, jak uspokojit přání a potřeby zákazníka na každé z těchto úrovní.

- ***Základní produkt***

  Základní produkt (jádro produktu) sestává ze všech výhod (výhoda je to, co zákazník získá vlastněním či užíváním produktu), které poskytuje spotřebitelům. Jádro produktu tedy spočívá v základní funkci, pro kterou si zákazník kupuje výrobek či vyhledává službu.

Poznámka:

Připravuje-li firma koncepci nového produktu, musí nejprve definovat jeho základní užitek a zamyslet se nad tím, jakou bude mít podobu celková zkušenost zákazníka s nákupem výrobku či služby a jejich použitím.

Společnost Ritz-Carlton Hotels uvádí, že svým hostům nabízí mnohem víc než jen pouhé ubytování - nabízí jim nezapomenutelné zážitky z cest.

- ***Skutečný produkt***

  Skutečný produkt je fyzické zboží nebo služba, které poskytují (prostřednictvím níž je poskytována) požadovanou výhodu.

Poznámka:

Jde-li člověk na zdravotní prohlídku, je jejím účelem (základním produktem) zachovat si zdraví, avšak skutečným produktem je řada více či méně příjemných lékařských úkonů.

Lidé, kteří navrhují nový produkt, musejí vedle základního užitku formulovat i skutečný výrobek, k němuž nezbytně patří úroveň kvality (v případě zdravotní prohlídky se jedná o kvalitu lékařských úkonů).

- ***Rozšířený produkt***

  Rozšířený produkt zahrnuje skutečný produkt plus něco navíc, zpravidla ve formě nejrůznějších dodatkových služeb podporujících komplexní vyřešení problému zákazníka.

Poznámka:

*K přilákání zákazníků se často firmy snaží nabídnout **rozšířené služby,** jež jsou chápány jako obohacení základní nabídky služeb, které firmu odliší od konkurence.*

Životní cyklus produktu

Podobně jako lidé, tak i produkty se narodí, vyrostou a nakonec umřou (mnoho produktů má dlouhý život, zatímco jiné jsou „dnes tady a zítra v nenávratnu"). ***Životní cyklus produktu*** prochází následujícími čtyřmi fázemi:

- ***Uvedení na trh***

  První fáze životního cyklu produktu. Cílem je přimět spotřebitele, aby si výrobek či službu vyzkoušeli. Objem prodeje roste stabilním, avšak pomalým tempem.

Poznámka:

Ne všechny produkty přežijí první fázi svého života. Aby byl nový produkt úspěšný, musejí se o něm spotřebitelé především dozvědět a poté uvěřit, že je to něco, co chtějí nebo potřebují.

- ***Růst***

  Druhá fáze životního cyklu produktu je charakteristická tím, že produkt byl zákazníky přijat a objem jeho prodeje roste.

- ***Zralost***

  Tato fáze životního cyklu produktu je zpravidla nejdelší a typické je pro ni to, že objem prodeje dosáhne maxima, po určitou dobu se nemění a posléze začne klesat.

- ***Pokles***

  Pokles je poslední fází životního cyklu produktu, neboť v jeho průběhu se snižuje objem prodeje a zákazníci potřebují změnu.

Značka ve službách

Při rozhodování zákazníka od koho si produkt koupí či nekoupí, hraje důležitou roli ***značka,*** neboť přispívá ke zvýšení ***důvěryhodnosti*** produktu.

Poznámka:

V tradičním pojetí byla značka spojována s určitým produktem a její hlavní úkol spočíval v rozlišení jednotlivých produktů. Postupem času však byla značka stále častěji používána jako součást vytváření určitého image, a tedy i rozlišení firem, zejména na konkurenčních trzích.

Ve sféře služeb je značka vesměs spojována se jménem poskytovatele, a nikoli s pojmenováním (značkou) jednotlivé služby. Pozitivní reference o poskytovaných službách formou „ústní reklamy" pomáhají organizaci vytvářet emocionální svazky mezi ní a jejími zákazníky (cílovými trhy), což přispívá k budování dobrého jména (image) organizace ve společnosti (tedy budování dobré značky).

Kvalitní značka nejen že pozitivním způsobem ovlivňuje vnímání produktu v mysli zákazníků, ale i snižuje jejich pocit rizika při nákupu služby, které je díky jejím specifickým vlastnostem vyšší než u hmotného statku.

Poznámka:

Organizace musejí mít neustále na paměti, že značka je dobrá pouze tak, jak dobrá je její pověst, což znamená, že jakékoli nenaplnění očekávání zákazníka způsobené planými sliby, které organizace prostřednictvím komunikace a značky sděluje, vede k poškození nejen image služby, ale i pověsti organizace.

Značka je prostředkem marketingové komunikace a dává zákazníkovi záruku, že nakupuje stále stejnou kvalitu. Značka rovněž umožňuje vytvoření diverzifikovaných (jakostních i cenových) úrovní produktu vzhledem k relevantním tržním segmentům. Vytváří také image spotřebitele jako reprezentanta jistého životního stylu či nositele určité kultury.

Kvalita služeb a její význam

Kvalita je jednou z rozhodujících vlastností služby. Význam kvality služeb roste přímo úměrně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím i prosperitu organizace, která služby poskytuje. Kvalita služby je také jedním ze základních nástrojů umožňujících jejímu poskytovateli odlišit svou nabídku od nabídky konkurence a získat tak konkurenční výhodu.

Kritéria, která zákazník při hodnocení služby zpravidla používá, lze rozdělit do následujících pěti oblastí:

- ***Hmotné prvky***

  Zahrnují technický stav a vzhled zařízení a budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úpravu komunikačních materiálů a písemností apod.

- ***Spolehlivost***

  Předmětem je přesnost výkonu služby, naplnění očekávaného užitku spojeného s poskytnutím služby apod.

- ***Schopnost reakce***

  Obsahem je schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha personálu, adaptibilita apod.

- ***Jistota***

  Zahrnuje takové kategorie, jako jsou schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost apod.

- ***Empatie***

  Obsahem je schopnost vcítit se a pochopit potřeby i požadavky zákazníků, bezproblémový přístup ke službě, efektivní komunikace apod.

Existuje řada způsobů, jak změřit kvalitu služeb. Mezi nejpopulárnější a s oblibou používané patří tyto:

- ***Dotazování***

  Dotazování u vybraného vzorku zákazníků se provádí buďto přímo (ústně) nebo po telefonu a pomocí dotazníků zasílaných poštou nebo e-mailem.

- ***Stálé zákaznické panely***

  Skupiny zákazníků (zpravidla se jedná o zákazníky, kteří službu bezprostředně užívají nebo ji nakupují opakovaně) se na podnět poskytovatele služby scházejí a sdělují své názory i připomínky ke službě.

Poznámka:

Tato metoda může být s výhodou použita i k hodnocení nově zaváděné či inovované (zdokonalené) služby.

- ***Rozdílová analýza***

  Rozdílová analýza je nástroj měření, který umožňuje určit rozdíl mezi kvalitou služby očekávanou zákazníkem a skutečností. Poskytovatelé služeb mohou na základě identifikace konkrétních míst v rámci systému služeb, jež se vyznačují podstatným rozdílem mezi očekávanou a obdrženou kvalitou, získat cenné informace o tom, co je třeba zlepšit. Klíčové jsou následující oblasti:

  - ***Rozdíl mezi očekáváním spotřebitele a záměny organizace***

    Největší rozdíl ve vnímání kvality vzniká tehdy, není-li organizace schopná formulovat očekávání zákazníka.

  Poznámka:

  Pro řadu firem ve sféře služeb je prioritou zajištění vlastního provozu, nikoli zákazník (polední přestávka v lékárně nebude vyhovovat lidem, kteří si chtějí během své polední pauzy zakoupit acylpirin).

  - ***Rozdíl mezi záměry organizace a skutečnou úrovní kvality poskytovaných služeb***

    Kvalita služeb trpí, pokud se organizaci nepodaří vytvořit vhodný program kontroly jejich kvality.

  Poznámka:

  Úspěšné firmy sektoru služeb vytvářejí seznamy stanovující cíle (opatření) v oblasti kvality služeb. Společnost American Express zjistila, že zákazníci nejčastěji kriticky hodnotí její nedostatečnou vstřícnost, přesnost a rychlost.

Sestavila proto seznam konkrétních cílů (opatření), které měly tento problém napravit.

- ***Rozdíl mezi zavedenou úrovní kvality a poskytnutím služby***

  Jedno z největších rizik kvality služeb představuje špatný výkon zaměstnanců poskytujících službu. Pokud zaměstnanci nezprostředkují službu na úrovni, která je organizací stanovena, kvalita služby tím trpí.

Poznámka:

Pro zajištění úspěchu je klíčová spolupráce. Mnoho firem však bohužel nedokáže jasně stanovit, co od svých zaměstnanců očekává, neumí jim objasnit své představy o tom, jak by měli jednat se zákazníky.

- ***Rozdíl mezi úrovní poskytované služby a očekáváními spotřebitele***

  Nezřídka se stává, že organizace slibují nemožné nebo nedokáží zákazníkům vhodně popsat kvalitu poskytované služby.

Poznámka:

Poskytovatel služeb by měl být schopen zákazníkovi sdělit, co přesně může od služby očekávat a co se stane, pokud úroveň služby nedostojí původním slibům.

- ***Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou kvalitou služby***

  Zákazníci někdy špatně odhadnou kvalitu nabízené služby. Proto i v případě, že se organizaci podaří přiměřeně popsat úroveň svých služeb a to, co od ní mohou zákazníci očekávat, spotřebitelé nemusí být ani v nejmenším spokojeni.

Poznámka:

Někteří návštěvníci luxusních restaurací mají tak vysoké nároky, že by se v nich ani sám čert nevyznal.

- ***Technika reakce na kritické hlasy***

  Podstata techniky spočívá v tom, že organizace shromažďuje a detailně analyzuje zcela konkrétní stížnosti zákazníků. Poté identifikuje „kritické situace" v osobních kontaktech mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, jež s největší pravděpodobností povedou k nespokojenosti.

Poznámka:

K řadě „kritických situací" dochází zpravidla tehdy, když poskytovatel služby nedokáže naplnit očekávání zákazníků.

Co z toho vyplývá?

Produkt je hmotný či nehmotný statek, v němž zákazníci vidí jeho užitek a vlastnosti, které jim napomohou při uspokojování jejich potřeb.

Připravuje-li organizace nový produkt, musí nejprve definovat jeho základní funkci (první vrstva produktu), prvky skutečného produktu (střední vrstva produktu) a dodatkové služby, které zákazníkovi poskytne v případě, že si produkt koupí (vnější vrstva produktu).

Klíčovou vlastností produktu je jeho kvalita. Organizace musejí kvalitu svých produktů pečlivě sledovat a vyhodnocovat. Kvalita služeb může být řízena prostřednictvím standardů kvality, jejichž stanovení však bývá značně obtížné.

Problematika související s produktem a jeho kvalitou je vysoce aktuální i pro organizace poskytující sociální služby.

Poznámka:

Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách tím, že rámcově vymezuje jednotlivé služby, umožňuje jejich poskytovatelům nejen do určité míry takto definované služby utvářet, ale pomocí individuálně stanovených standardů kvality ovlivňovat i jejich kvalitu (konkurenční schopnost). Poskytovatelé sociálních služeb, jimž se podaří této příležitosti využít, mohou dosáhnout úspěchu nejen při budování a posilování své pověsti (image), ale i v konkurenčním střetu na trhu sociálních služeb.

Cena (Price)

Všechny firmy i mnohé neziskové organizace musejí určovat ceny svých výrobků a služeb. ***Cena*** představuje hodnotu, které se zákazníci vzdají výměnou (směnou) za získání požadovaného produktu (cena je vyjádřením všech hodnot pro spotřebitele, které získá vlastnictvím nebo užitím výrobku či služby).

Poznámka:

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který hmatatelně přináší příjmy, neboť všechny ostatní reprezentují pouze náklady. Cena je však zároveň i nástrojem nejpružnějším, neboť ji lze poměrně rychle změnit.

Podle Bednáře (Základní kapitoly z mikroekonomie, 2001) jsou ceny základním signálem na trhu, který objektivně informuje jednotlivé tržní subjekty o vzácnosti zdrojů. Ve fungujícím tržním systému vyplývá cena ze situace na trhu. ***Cena je směnná hodnota zboží vyjádřená v penězích.***"

Cenová politika organizace a tvorba cen za její produkty je více či méně determinována celou řadou vnitřních i vnějších vlivů. Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) rozeznávají faktory ***interní*** a faktory **externí.**

Mezi ***interní faktory***, ovlivňující cenovou politiku organizace, patří zejména tyto:

- ***Marketingové cíle***

  Cenovým úvahám organizace musí předcházet vyjasnění její produkční politiky. Pokud si organizace pečlivě vybrala cílový trh a umístění produktu na tomto trhu, sestavení marketingového mixu (včetně ceny) je relativně snadné.

Poznámka:

Rozhodne-li se organizace provozovat komfortní domov pro seniory, implikuje to vysokou cenu. Bude-li se však orientovat na seniory, pro něž je cena rozhodujícím kritériem, implikuje to naopak cenu nízkou.

Cenová strategie je proto podstatným způsobem determinována umísťováním produktu v myslích zákazníků.

Organizace však zpravidla má i další cíle, které vesměs vycházejí z jejích globálních marketingových cílů. Poměrně často se jedná o následující cíle:

- Organizace usilující z nějakého důvodu (konkurenční tlak, změna požadavků zákazníků, nevyužité kapacity apod.) o přežití, může zvolit nízké ceny a doufat ve zvýšení poptávky.
- Organizace, jejímž cílem je maximalizovat objem prodeje nebo zvýšit podíl na trhu, toho může dosáhnout buďto snížením ceny pod úroveň konkurentů nebo (má-li jí nabízený produkt nabízený konkurenční výhodu) stanovením ceny na úrovni konkurentů.
- Organizace, která chce maximalizovat svůj zisk, odhaduje poptávku a náklady při různých cenách a volí takovou cenu, při níž je maxima (zpravidla krátkodobého) dosaženo.
- Organizace využívající cenu jako specifický nástroj konkurenčního boje (chce-li donutit slabšího konkurenta k opuštění trhu či odradit nové konkurenty od vstupu na trh) sníží ceny.
- Organizace usilující o vedoucí pozici v kvalitě produktů, zpravidla nasadí vysoké ceny (vysoká cena za vysokou kvalitu), neboť předpokládá, že její produkty přitahují zákazníky coby symbol společenského postavení (luxusní restaurace či špičkové kosmetické salony).

- ***Cena jako součást marketingového mixu***

  Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu, který jako celek slouží k dosahování marketingových cílů (cenová politika musí být tudíž koordinována s jeho ostatními nástroji, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program).

Poznámka:

Řada organizací postupuje tak, že nejprve stanoví cenu produktu a v návaznosti na ni volí ostatní nástroje marketingového mixu. Jiné organizace se snaží snížit význam ceny a využívají ostatních nástrojů marketingového mixu k vytvoření necenové pozice.

Organizace musí při tvorbě cen zvažovat celý marketingový mix. Rozhodne-li se pro necenovou pozici, kvalita produktu i další nástroje marketingového mixu cenu silně ovlivňují. Pakliže cena sehrává rozhodující roli, musí se této skutečnosti přizpůsobit ostatní nástroje marketingového mixu.

- ***Náklady***

  Náklady sehrávají klíčovou úlohu při rozhodování o tom, jakou minimální cenu musí organizace za produkt požadovat (náklady vymezují spodní hranici ceny produktů).

Poznámka:

Organizace musí prodávat za cenu, která pokryje veškeré náklady na produkci a její prodej, spolu s přiměřeným ziskem za úsilí a riziko s tím spojené. Řada organizací usiluje o to, stát se producentem s „nejnižšími náklady na produkci" ve svém oboru, neboť nízké náklady umožňují nejen prodávat za nižší ceny, ale i dosáhnout větší objem prodeje a vyšší zisk.

Celkové náklady organizace sestávají ze dvou základních složek, a to ***nákladů fixních*** (náklady, jejichž výše není závislá na objemu produkce) a ***nákladů variabilních*** (náklady, jejichž výše je závislá na objemu produkce).

Poznámka:

Kombinace fixních a variabilních nákladů představuje celkové náklady pro daný objem produkce. Bude-li organizace produkovat více jednotek daného produktu, průměrné fixní i variabilní náklady mohou klesat. Do určitého bodu mohou rovněž klesat také průměrné celkové náklady.

Je proto potřeba provést analýzu ***rovnováhy nákladů a výnosů,*** *pomocí níž se stanoví počet jednotek produktu, který musí organizace při dané ceně prodat, aby pokryla veškeré své náklady a dosáhla rentability (tedy začala produkovat zisk).*

Organizace musí vývoj nákladů důsledně sledovat a pokud jsou tyto vyšší než náklady konkurence, je třeba okamžitě jednat, neboť to znamená nejen konkurenční nevýhodu, ale i významný signál možných budoucích problémů.

Mezi ***externí faktory*** působící na cenovou politiku organizace patří zejména:

- ***Povaha trhu a poptávky***

  Zatímco náklady určují nejnižší cenu, situace na trhu či celková poptávka po produktu vymezují horní hranici výsledné ceny produktu. Pro určení finální ceny produktu je nutné porozumět vztahu mezi cenou produktu a poptávkou po něm, což předpokládá uvědomit si, jakých podob může vztah mezi cenou a poptávkou na různých trzích nabývat, jak působí vnímání produktu zákazníky na určení jeho ceny a jak působí cena na poptávku.

Tvorbu ceny na trhu zásadním způsobem ovlivňuje typ konkurence. Existují následující čtyři základní typy:

o ***Dokonalá konkurence***

  Trh sestává z mnoha kupujících a prodávajících, přičemž předmětem směny je identický produkt (např. obilí). Žádný z účastníků trhu vzhledem ke svému malému podílu nemůže výrazným způsobem ovlivnit cenu.

  Poznámka:

  Dokonalá konkurence je v praktickém životě vzácností (typickým příkladem jsou plodinové burzy). Na trhu dokonalé konkurence nemá marketingový mix podstatnění.

- ***Nedokonalá konkurence***

  Trh sestává z mnoha kupujících a prodávajících, přičemž předmětem směny jsou produkty, které lze odlišit (produkty mají různé vlastnosti či kvalitu). Kupující tyto rozdíly vnímají a jsou ochotni zaplatit různé ceny. Prodávající se snaží připravit různé nabídky pro různé tržní segmenty a kromě ceny využívají k prodeji i další nástroje marketingového mixu.

  Poznámka:

  Tento typ konkurence převažuje a pro tržní ekonomiku je charakteristický.

- ***Oligopol***

  Na trhu působí jen několik prodávajících (důvodem malého počtu producentů jsou bariéry vstupu na trh, spočívající vesměs ve značně vysokých jednorázových finančních nákladech, např. na výstavbu letiště) a mnoho kupujících.

  Poznámka:

  Na těchto typech trhu prodávající vesměs využívají necenovou konkurenci.

- ***Monopol***

  Na trhu (bez ohledu na jeho mohutnost) působí jediný prodávající, přičemž monopol může mít charakter státního monopolu nebo soukromého regulovaného monopolu či soukromého neregulovaného monopolu. Cenová politika monopolu je závislá na jeho charakteru.

  Poznámka:

  Cena produktů u státního monopolu je zpravidla stanovena tak, aby pokryla náklady nebo poskytovala přiměřený zisk.

  Cena produktů u státního monopolu může být dokonce nižší než náklady (stát v tomto případě monopol dotuje), protože produkt je významný pro kupující, kteří si nemohou dovolit platit plnou cenu.

  Cena produktů u státního monopolu může být i velmi vysoká, pakliže je sledován cíl omezovat z nějakého důvodu spotřebu (negativní dopad na zdraví, životní prostředí apod.).

  V případě soukromého regulovaného monopolu zpravidla umožňuje cenová regulace „přiměřený zisk", zatímco organizace v postavení neregulovaného monopolu si stanovuje cenu sama.

  Obecně platí, že monopol vesměs poškozuje zákazníky buď vysokou cenou nebo nízkou kvalitou či obojím.

Cenová politika, stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí být orientována na zákazníka, neboť nakonec je to vždy zákazník, kdo rozhoduje o tom, zda cena je či není správná. Cenová tvorba orientovaná na zákazníka musí vycházet z toho, jakou hodnotu zákazníci danému výrobku či službě přisuzují.

Poznámka:

Zjistit hodnotu, kterou zákazník produktu přisuzuje, je obtížné, neboť ji ovlivňuje celá řada faktorů majících objektivní i subjektivní charakter (hodnotu služeb poskytovaných v domově pro seniory zákazník posuzuje nejen podle toho, „co je mu

poskytováno", ale i podle toho, „jak je mu to poskytováno" a „v jakém prostředí", přičemž významnou roli sehrává i celková atmosféra a úroveň vztahů, které v domově pro seniory panují). Zákazníci považují tyto hodnoty za organickou součást produktu.

Pokud zákazník považuje cenu za vyšší, než je hodnota produktu, pak jej nekoupí. Považuje-li naopak hodnotu produktu za vyšší, než je jeho cena, koupí jej, avšak organizace tratí, neboť by mohla dosáhnout vyšší ceny.

Poptávka je odrazem touhy zákazníků po konkrétním produktu a vyjadřuje, jaké množství tohoto produktu jsou při určité ceně ochotní koupit (vztah mezi cenou a poptávaným množstvím se zpravidla vyjadřuje pomocí křivky poptávky).

Poznámka:

Křivka poptávky zobrazuje množství produktu, které lze na trhu prodat za určité časové období při jeho různých cenách, pakliže ostatní faktory zůstávají stejné.

Kromě chápání vztahu mezi cenou a poptávaným množstvím je důležité vědět, jak citliví jsou zákazníci ke „změnám ceny". Měřítkem této citlivosti je ***cenová elasticita poptávky,*** *která vyjadřuje, nakolik se změní poptávka po produktu, změní-li se cena (nahoru či dolů) o 10 %.*

Příklad:

Soukromý denní stacionář zvýšil ceny za své služby z 5000,- Kč na 5 500,- Kč, v důsledku čehož poklesl počet klientů ze 60 na 51.

Procentuální změna ceny činí: [(5 500 – 5 000) : 5 000] x 100 = 10 %

Procentuální změna poptávky činí: [(60 – 51) : 60] x 100 = 15 %

Cenová elasticita poptávky je: 15 % : 10 % = 1,5

V případě, že poměr mezi procentuální změnou v poptávce a procentuální změnou v ceně je větší než 1, jedná se o poptávku ***elastickou.*** *V případě, že změny v ceně mají na objem poptávaného množství minimální či nulový účinek (poměr je menší než 1 nebo roven 1), jedná se o poptávku* ***neelastickou.***

- ***Náklady, ceny a nabídka konkurence***

  Významným faktorem působícím na výši ceny produktu organizace jsou ceny, náklady a možná reakce konkurence. Organizace musí porovnávat své náklady s náklady konkurence, aby zjistila, zda má či nemá v této oblasti konkurenční výhodu. Na zřeteli musí také mít ceny a kvalitu konkurenčních nabídek.

  Poznámka:

  Organizace teprve na základě analýzy poznatků o nákladech, cenách a nabídce konkurence může začít s tvorbou vlastních cen (de facto využije cenu k tomu, aby se vymezila vůči konkurenci).

- ***Ostatní vnější faktory***

  Strategii cenové tvorby často přímo ovlivňují hospodářské trendy. Ekonomický cyklus, inflace, hospodářský růst a důvěra zákazníků, to vše spoluurčuje, zda určitá strategie cenové tvorby uspěje či nikoli.

  Poznámka:

  Během recese se spotřebitelé stávají citlivější na výši cen. Snaží se nakupovat levněji a jejich prioritou přestává být úroveň a kvalita produktů, ale jejich nízká cena.

  Inflace může být důvodem ke zvýšení cen, neboť díky ní si zákazníci zvykají na růst cen a mohou zůstat do určité míry necitliví k jejich zvyšování i poté, kdy inflace odezní. To umožňuje provádět skutečné „zdražování", nikoli pouhou úpravu cen odpovídající inflaci.

Důležitou roli při rozhodování o cenové politice a tvorbě cen, sehrává také celkové politické klima a chování vlády.

Způsoby tvorby cen

Skutečná cena, za níž bude organizace prodávat svou produkci, se pohybuje v rozmezí, jehož spodní hranicí je cena, která organizaci nepřináší žádný zisk ani ztrátu, a horní hranicí pak cena, při jejímž překročení už nebude po produktu žádná poptávka.

Poznámka:

Dolní mez ceny představují náklady organizace na produkci výrobku nebo služby a horní mez (cenový strop) tvoří hodnota produktu vnímaná zákazníkem (kolik je ochoten za produkt zaplatit).

Při vytváření ceny za své produkty organizace volí některou z následujících obecných metod tvorby cen:

- ***Cenová tvorba založená na nákladech***

  Organizace často volí strategie založené na nákladech, neboť není obtížné je spočítat a jsou bez rizika. Tyto strategie slibují zaručit, že organizace pokryje své náklady na produkci a marketing produktu.

  Poznámka:

  Nevýhoda těchto strategií spočívá v tom, že neberou v úvahu povahu cílového trhu, poptávku, konkurenci, životní cyklus produktu a image organizace.

Nejčastějším přístupem k cenové tvorbě založené na nákladech je ***cenová tvorba „náklady a zisk",*** jejíž podstata spočívá v tom, že organizace sečte všechny náklady na produkt a k tomu přidá určitou částku (přirážku).

- ***Cenová tvorba založená na potřebách zákazníků***

  Organizacím stále méně záleží na krátkodobých výsledcích, a více na tom, aby si své zákazníky dokázaly dlouhodobě udržet. Praktikují proto ***hodnotovou cenovou tvorbu,*** jejíž podstatou je, že organizace na základě zákazníkem vnímané hodnoty produktu určí jeho cílovou cenu. Cílová hodnota a cílová cena tak determinují nejen vlastnosti produktu a jeho nákladovost, ale i ostatní nástroje marketingového mixu.

  Poznámka:

  Organizace, které využívají tuto metodu tvorby cen, musí pečlivě sledovat, jakou hodnotu zákazníci spojují s nabídkami konkurence.

Cílem strategie stanovení ceny podle vnímané hodnoty je nabídnout zákazníkům správnou kombinaci kvality produktu za přijatelnou cenu.

- ***Cenová tvorba založená na konkurenci***

  Zákazníci často při posuzování hodnoty produktů vycházejí z ceny srovnatelných konkurenčních nabídek. Stanovení ceny podle konkurence je proto jedním z přístupů, který organizace využívají při své cenové strategii. Podstata této, poměrně oblíbené, formy spočívá v tom, že organizace určuje své ceny převážně podle cen konkurentů a menší pozornost věnuje nákladům i poptávce.

Cena a sociální služby

Sektor služeb je značně rozsáhlý a různorodý. Existuje však řada služeb, které jsou více či méně užitečné pro celou společnost (na jejich zabezpečování je veřejný zájem) a představují výhody, jež je nutno rozdělovat pomocí ***netržních mechanizmů***.

Poznámka:

*V ekonomii se hovoří o **veřejných statcích,** které se v závislosti na způsobu jejich spotřeby dělí na:*

- ***Čisté veřejné statky***

  Čisté veřejné statky jsou statky kolektivní spotřeby, jejichž charakteristickými vlastnostmi jsou nedělitelnost spotřeby (nelze vyloučit jednotlivce ze spotřeby ani určit jeho podíl na spotřebě), nekvantifikovatelnost podílu jednotlivce na spotřebě (určit výhodu jednotlivce z veřejného osvětlení či obrany státu a určit jí cenu je nemožné) a neomezování spotřeby jednoho uživatele na úkor druhého (uhasí-li hasiči jednomu občanovi hořící domek, neznamená to, že jej neuhasí jinému, bude-li to potřebovat).

  Kvalita čistých veřejných služeb je stejná pro všechny jejich uživatele, avšak s narůstající převahou poptávky po těchto službách nad nabídkou dochází k jejich nedostatku, což se zpravidla projeví v poklesu celkové kvality.

- ***Smíšené veřejné statky***

  Smíšené veřejné statky se od čistých liší tím, že lze určit podíl jednotlivce na jejich spotřebě (tento podíl je možné ohodnotit „určitou" cenou) a kvalita statku závisí na počtu jeho uživatelů.

  Možnost uživatele ovlivnit kvalitu je však do značné míry sporná, neboť uživatel městské hromadné dopravy nerozhoduje o tom, kolik cestujících v tramvaji pojede a jak komfortní tudíž bude (nebo nebude) jeho jízda (pakliže však nebude ochoten čekat, až pojede prázdná či poloprázdná tramvaj).

Spotřeba smíšených veřejných statků může být buď:

- ***Fakultativní***

  Občan sám rozhoduje o tom, zda bude či nebude a nakolik veřejný statek využívat (zdravotnické a sociální služby).

- ***Přikázaná***

  Využívání statku je stanoveno zpravidla zákonem (povinná školní docházka).

Poskytování veřejných statků může stát a územní samospráva (ty za jejich zajištění odpovídají) zabezpečovat různým způsobem. Potřeby obyvatelstva jsou zpravidla uspokojovány prostřednictvím:

- *neziskových organizací,*
- *státních a komunálních podniků,*
- *zakázek u organizací privátního sektoru,*
- *založením společného podniku.*

Sociální služby patří svým charakterem mezi ***veřejné statky*** a jsou obyvatelům poskytovány zpravidla prostřednictvím neziskových organizací a to buď bez úhrady nebo za částečnou či plnou úhradu nákladů. ***Cena je konstruovaná na nákladovém principu.***

Poznámka:

Cena, která má v případě sociálních služeb charakter „uživatelského poplatku" a je stanovena vyhláškou č.505/2006 Sb., by tudíž měla plně pokrýt náklady, které je nutno na zajištění služby (její placené části) vynaložit. Na zajištění sociálních služeb přispívá stát a místní samospráva neziskovým organizacím jako poskytovatelům finančními prostředky z veřejných zdrojů (charakteristickým rysem neziskových organizací je „vícezdrojové financování").

Neziskové organizace proto musejí pečlivě sledovat svou nákladovou stránku a usilovat o to, aby vynaložené náklady co nejlépe využily.

Nezbytným předpokladem bezproblémového fungování organizace prodávající své produkty za „regulované" ceny je i jejich správná valorizace v návaznosti na inflaci. V případě sociálních služeb však nejde pouze o valorizaci cen, ale také o valorizaci „příspěvku na péči" (nemá-li dojít ke snížení jeho reálné kupní síly).

Sociální služby však mohou také být standardním (a v řadě případů i velice lukrativním) ***tržním produktem***, poskytovaným ziskovými organizacemi (domovy pro seniory, denní stacionáře apod.).

Poznámka:

V takovémto případě se cena poskytovaných služeb plně řídí klasickými zákony tržního mechanizmu a její výše (smluvní cena) je věcí prodávajícího a kupujícího.

Co z toho vyplývá?

Cenová politika organizace a tvorba cen za její produkty je výslednicí působení celé škály vnitřních i vnějších faktorů. U organizací poskytujících služby patří mezi nejvýznamnější faktory zejména cíle organizace, charakter poskytovaných služeb, ceny konkurenčních nabídek a intenzita konkurence na trhu, kde organizace umisťuje své služby.

Při rozhodování o ceně musí poskytovatel služby důkladně zvažovat nejen poptávku po službě a vnímání hodnoty služby zákazníky, ale zejména se zabývat nákladovou stránkou ceny a analyzovat jednotlivé typy nákladů.

Problematika cenové tvorby je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, byť převážná část poskytovatelů těchto služeb jsou neziskové organizace, jejichž ceny jsou regulovány, neboť i tyto organizace mohou v rámci své vedlejší hospodářské a mimořádné činnosti produkovat výrobky a služby, které nejsou upraveny vyhláškou č. 505/2006 Sb.

Aktuální je problematika cenové politiky a tvorby cen pro neziskové organizace poskytující sociální služby také proto, že dříve či později pro řadu z nich skončí jejich více či méně monopolní postavení a trh sociálních služeb přiláká ziskové podnikatelské subjekty a je tudíž dobré vědět, jakým způsobem budou tito konkurenti vytvářet své ceny.

Místo (Place)

Specifické vlastnosti služeb (nehmotnost, okamžitá spotřeba, variabilita, neoddělitelnost) determinují způsob jejich distribuce. Při úvahách o alokaci míst poskytujících služby nelze abstrahovat od potřeb zákazníků (spotřebitelé zpravidla hledají přístup ke službě ve svém okolí a čase, který jim vyhovuje). ***Rozhodování o umístění služby bývá proto často kompromisem mezi zájmy jejího producenta a požadavky zákazníků.***

Při rozhodování o alokaci služeb je třeba mít na paměti, jakým segmentům trhu je služba určena a jaké jsou jeho potřeby a preference.

Při rozhodování o umístění je nutno brát v úvahu výsledky analýzy makro- a mikroprostředí. ***Makroanalýza*** vychází z definice „profilu" zákazníků, které chce organizace obsluhovat. Jejím posláním je nalézt oblast, která bude z tohoto pohledu cílům organizace nejlépe vyhovovat.

Poznámka:

Organizace zpravidla v této fázi vyhledává nejziskovější region, přičemž používá taková kritéria, jakými jsou mohutnost regionu a kupní síla jeho obyvatel, úroveň poptávky po službě a její trend, úroveň nabídky služby a konkurence, náklady spojené s umístěním služby apod.

Cílem ***mikroanalýzy*** je nalézt konkrétní místo, jehož vlastnosti se z hlediska demografického, geografického, psychografického a behavionárního blíží profilu cílového trhu.

Poznámka:

Atraktivnost trhu lze určit buďto pomocí různých modelů (např. při plánování redukce sítě nemocnic, která by neznamenala zhoršení dostupnosti zdravotnických služeb a zároveň minimalizovala duální náklady na dostatečné využívání zejména fixního kapitálu v podobě drahého zařízení) nebo na základě zkušeností, pozorování a intuicí (tento přístup je charakteristický pro malé organizace).

Významným faktorem, který podstatným způsobem ovlivňuje rozhodování o alokaci, je konkurence, její nabídka a postavení na trhu.

Důležitou roli v oblasti distribuce služeb sehrávají, s ohledem na jejich specifické vlastností, zprostředkovatelé, neboť tito ***zpřístupňují službu*** v dané lokalitě a fungují jako poradci pro její výběr. Zprostředkovatelé přicházejí do přímého kontaktu s potenciálním zákazníkem a znají i jeho potřeby.

Poznámka:

Úloha a výběr zprostředkovatelů úzce souvisí s charakterem služby, její prodej zprostředkovávají. Je třeba rozlišovat mezi zprostředkovateli, kteří službu pouze prodávají (benzinové pumpy a pošty zprostředkovávají jízdu po dálnicích tím, že prodávají dálniční známky a žádnou jinou službu řidičům, tedy spotřebitelům, neposkytují), a zprostředkovateli, kteří se na vytváření služby spolupodílejí (zdravotnické zařízení může jedinci doporučit, jakou sociální službu potřebuje a kde je pro něj tato služba dostupná).

Při výběru zprostředkovatelů se organizace poskytující služby řídí určitými kritérii, kterými zpravidla jsou:

- výše nákladů na poskytování služby pomocí zprostředkovatele,
- pohodlí pro zákazníky,
- důvěryhodnost a spolehlivost zprostředkovatele,
- pokrytí trhu službou a její teritoriální a časová dostupnost,
- kompetentnost zprostředkovatele,
- schopnost předávat informace o trhu.

Poznámka:

*Velké organizace poskytující služby mají vypracovaný **formalizovaný postup** pro výběr distribučních kanálů, který obsahuje analýzu faktorů působících na volbu jednotlivých alternativ, posuzování těchto alternativ na základě stanovených kritérií, výběr nejvhodnější varianty a konkrétního zprostředkovatele.*

Kvalitativní zlom v distribuci služeb přinesly moderní informační technologie. Zejména využití internetu představuje pro poskytovatele služeb (včetně služeb sociálních) nové možnosti.

Pomocí zobrazení na internetu lze zákazníkům účinným způsobem přiblížit službu, vysvětlit její vlastnosti a informovat je o tom, kde a kdy si je mohou koupit.

Využívání internetu také eliminuje možné problémy vyplývající z interakce mezi organizací a zákazníkem ve fázi, kdy se zákazník snaží získat informace o službě a jejím poskytovateli.

Poznámka:

Pro zákazníky, kteří raději volí osobnější přístup ke službě, musejí být samozřejmě pracovníci organizace k dispozici.

Co z toho vyplývá?

Distribuce služeb se s ohledem na jejich specifické vlastnosti zásadním způsobem odlišuje od distribuce hmotných statků. Organizace poskytující služby vesměs využívají přímých distribučních kanálů a zprostředkovatele. Výběr zprostředkovatelů ovlivňuje zejména charakter služby, pohodlí a potřeby zákazníků. Významným nástrojem, podporujícím distribuci, se v současné době stává informační technologie (zejména internet).

Zprostředkovatelé sehrávají nezastupitelnou roli u neziskových organizací (tedy i organizací poskytujících sociální služby), neboť jim pomáhají při prodeji a distribuci jejich nabídky cílovému trhu.

Poznámka:

Zprostředkovateli neziskové organizace jsou všechny subjekty, které mohou nějakým způsobem ovlivňovat styk mezi poskytovatelem služby a jejím cílovým spotřebitelem.

Za zprostředkovatele neziskové organizace lze považovat i celebrity (populární a dobře známé osobnosti), jejichž jméno vzbudí a vyvolá zájem. Celebrity mohou vystupovat na různých akcích či kampaních v roli tvůrce mínění a přiblíží tak nabídku organizace zákazníkovi.

Celebrity mohou také, díky své popularitě, účinně napomoci organizaci při získávání finančních prostředků na její činnost (známá modelka Tereza Maxová se angažuje v oblasti finanční pomoci dětským domovům, špičkoví sportovci zase vystupují v kampaních proti drogám apod.).

Dobré vztahy neziskové organizace se zprostředkovateli jsou klíčové pro její akceschopnost a významným způsobem přispívají k naplnění jejího poslání a cílů.

Propagace (Promotion)

Propagace zahrnuje všechny aktivity, jimiž jsou v rámci marketingu spotřebitelé informováni o produktech a povzbuzováni k jejich nákupu. Marketingový komunikační mix (propagační mix) definuje Kotler, Armstrong (Marketing, 2004) jako soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

Firmy na celém světě v uplynulém období zdokonalily masový, nediferencovaný marketing (prodej vysoce standardizovaných produktů velkému počtu zákazníků). Současná realita marketingového komunikačního prostředí je charakteristická jednak tím, že se vytvářejí homogenní skupiny zákazníků se specifickými potřebami, což vyžaduje nový přístup k marketingovým programům, které jsou orientovány na budování užších vztahů se zákazníky ve stále menších segmentech, a jednak tím, že dnešní informační technologie umožňuje firmám získávat informace o individuálních zákaznících i domácnostech a komunikovat s malými segmenty daleko přesněji. Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentovému a tomu odpovídající změny v rozsáhlejším a pestřejším mixu komunikačních cest a nástrojů vyvolaly nutnost sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity (mají-li být informace o firmě a její nabídce jasné, konzistentní a přesvědčivé) a vytvořit ***integrovanou marketingovou komunikaci.***

Organizace při tvorbě marketingového komunikačního mixu musí mít na paměti, koho, chce oslovit (kdo jsou její cíloví zákazníci a skupiny), čeho chce dosáhnout (jaké jsou komunikační cíle), jak to udělá (jaký komunikační mix použije), kolik na to vynaloží (rozpočet) a jak budou měřeny výsledky (efektivnost).

Integrovaná marketingová komunikace začíná identifikací potenciálních cílových zákazníků a pokračuje vytvořením koordinovaného komunikačního programu s cílem vyvolat očekávanou reakci.

Poznámka:

Komunikační programy je nezbytné navrhovat pro specifické segmenty, neboť tyto se navzájem liší. Existence nových informačních technologií sice umožňuje firmám dostat se snáze k zákazníkovi, avšak ty musí vyřešit problém, jakým způsobem se může zákazník dostat k nim. Firma by měla také dokázat odhadnout, jaký vliv mají jednotlivé komunikační aktivity v dílčích stádiích nákupního procesu, neboť pochopení těchto souvislostí umožní efektivněji alokovat zdroje.

Cíle marketingové komunikace

Pomocí marketingové komunikace sděluje organizace na cílovém trhu vlastnosti a výhody svého produktu a snaží se ovlivnit postoje nebo chování spotřebitelů. Některá marketingová sdělení propagují konkrétní produkty, zatímco jiná se snaží posílit firemní identitu.

Poznámka:

Marketingová sdělení mohou mít řadu podob (sofistikovanou časopiseckou reklamou počínaje a nekonvenčními tričky či nápisy na ledových plochách zimních stadionů konče).

Organizace využívají ke komunikaci se zákazníkem samozřejmě celou škálu nejrůznějších marketingových sdělení. Součástí efektivního marketingového sdělení je vše, co vypovídá o povaze produktu a co podporuje vytvoření dojmu, který zamýšlí produkt u zákazníka vyvolat.

Organizace musí umět stávající i potencionální zákazníky správně upozornit na své produkty a přesvědčit je, že právě její produkty dokáží rychle a za dostupnou cenu uspokojit jejich potřeby.

Poznámka:

Chybou je, pakliže se objeví produkt, který lidé nechtějí, avšak k podstatně většímu marketingovému selhání dochází, jestliže se objeví produkt, který lidé chtějí, ale nejsou o něm dostatečně informováni.

Základní cíle marketingové komunikace jsou následující:

- ***Vytvořit povědomí o produktu***

  Posláním je uvědomit členy cílové skupiny o existenci produktu na trhu.

- ***Informovat trh***

  Smyslem je informovat potenciální zákazníky o výhodách, které produkt nabízí (tedy o tom, jaké místo zaujímá mezi konkurenčními produkty).

- ***Vytvořit touhu***

  Úkolem je vzbudit pozitivní navnadění vůči produktu a přesvědčit alespoň část cílové skupiny o tom, že produkt organizace je lepší než produkty konkurentů.

- ***Povzbudit chuť vyzkoušet produkt***

  Cílem je přimět zákazníky k upřednostnění produktu před produkty konkurence a jeho koupi na základě hesla: „Co jsi nevyzkoušel, nemůžeš posoudit."

- ***Vybudovat věrnost značce***

  Podstatou je přimět zákazníky k opakovanému nákupu produktu.

Cíle, které jednotlivé organizace marketingovou komunikací sledují, se mohou lišit v závislosti na jejich charakteru, avšak vždy musejí být formulovány podle předchozích rozhodnutí o cílovém trhu (segmentaci trhu), positioningu a marketingovém mixu.

Tvorba marketingového komunikačního mixu

Koncepce integrované marketingové strategie spočívá v tom, že organizace musí pečlivě „namixovat" jednotlivé komunikační nástroje (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing) a vytvořit ***koordinovaný komunikační mix.***

Poznámka:

Fundamentální otázkou je, jak určit který propagační mix je nejvhodnější, neboť i firmy v jednom odvětví se ve svých přístupech k tvorbě komunikačního mixu liší.

Univerzální recept neexistuje, a ani existovat nemůže, protože každý prvek (komunikační nástroj) má jedinečné vlastnosti (ale také rozdílné náklady s ním spojené). Při rozhodování o „správném" komunikačním mixu je tato znalost základní podmínkou.

Reklama (Advertising)

Reklama je nejběžnější a nejdůležitější nástroj propagačního mixu. Jedná se o neosobní formu komunikace využívající masová média (noviny, televize, rozhlas, časopisy, venkovní reklama, on-line reklama apod.) a iniciovanou sponzorem, jehož identita je známá. Reklama dokáže přenášet významově bohatá a dynamická sdělení, čímž může účinně napomoci při vytváření a rozvíjení jedinečné firemní identity. Důležitou roli sehrává také v situacích, kdy je třeba zákazníkům sdělit faktické informace o produktu, nebo jim jej pouze připomenout.

Reklama má však také řadu slabých stránek. Dokáže sice rychle zasáhnout vysoký počet osob, avšak je neosobní a pouze jednosměrná (směrem k publiku), nepřinutí k pozornosti a reakci (nehledě na to, že je finančně náročná).

Poznámka:

Reklama také často naráží na problém nízké důvěryhodnosti, neboť podezřívaví zákazníci se vyhýbají sdělením, která považují za jednostranná a neobjektivní nebo která se jim snaží prodat něco, o co nemají zájem.

Zvolit správné médium (mediální mix) není jednoduché, neboť „ideální" médium neexistuje. Při výběru reklamních médií je nutno řešit sekvenci následujících problémů:

- ***Dosah, frekvence a dopad médií***

  Předpokladem dosažení reklamních cílů je správná volba dosahu, frekvence a dopadu médií. Dosah se měří procentem lidí v cílovém segmentu, kteří byli vystaveni reklamní kampani během určitého časového úseku. Frekvence udává, kolikrát byl průměrný člen skupiny vystaven působení reklamního sdělení. Mediální dopad vyjadřuje kvalitativní hodnotu sdělení prostřednictvím daného média (stejné sdělení v seriózním časopise působí důvěryhodněji než v bulvárním plátku, propagace téhož produktu v televizi má daleko vyšší stupeň dopadu než v rozhlase.

- ***Výběr druhu média***

  Hlavními druhy médií jsou noviny, televize, přímé zásilky, rozhlas, časopisy, venkovní reklama a on-line reklama, přičemž každé z těchto médií má své výhody i nevýhody. Výběr média ovlivňuje řada faktorů jako mediální návyky cílových zákazníků a podstata produktu (sdělení o střihu a barvě plesového modelu bez barevné televize či barevného časopisu je patrně nesmysl).

- ***Výběr mediálních nosičů***

  Volbou mediálního nosiče se rozumí volba určitého prostředku v rámci média (televizní kanál, rozhlasová stanice, všední či víkendové vydání deníku apod.).

- ***Časový harmonogram***

  Časový harmonogram reklamy říká, jak bude reklama rozložena v průběhu celého reklamního období.

Poznámka:

Reklama v prvé řadě vytváří podvědomí o produktu, někdy s ním zákazníka podrobně seznamuje, občas jej přiměje, že propagovanému produktu dá přednost, avšak jen zřídka vede k jeho koupi. To je hlavní argument, proč pouze reklama nestačí.

Posláním reklamy může podle Kotlera (Marketig Insighits from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) být jedna ze čtyř možností: ***informovat, přesvědčit, připomenout*** *nebo* ***potvrdit*** *správnost nákupního rozhodnutí.*

Osobní prodej (Personal selling)

Podstatou osobního prodeje je osobní interaktivní styk mezi dvěma nebo více lidmi. Výhoda osobního prodeje spočívá především v tom, že přímý kontakt se zákazníkem umožňuje prodejci přizpůsobovat obchodní sdělení potřebám zákazníka a zákazník naopak může prodejci poskytnout bezprostřední zpětnou vazbu. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů, náhodnými kontakty počínaje a skutečným přátelstvím konče.

Poznámka:

Prodejcem se rozumí osoba, která v organizaci zajišťuje buď vyhledávání nových zákazníků, nebo komunikaci s nimi, poskytuje služby či shromažďuje informace.

Většina prodejců úspěšných firem jsou vzdělaní a školení profesionálové, kteří budují a udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky tím, že jim naslouchají, sledují vývoj jejich potřeb a stimulují firemní aktivity tak, aby vyhověly jejich přáním.

Proces osobního prodeje představuje sekvenci následujících kroků, které musí prodejce zvládnout a jehož cílem je získat nové zákazníky:

- identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků,
- předběžné shromažďování informací,
- navázání kontaktu,

- prezentace a předvádění,
- vyjasnění případných námitek,
- uzavření obchodu,
- péče o zákazníka po uskutečnění prodeje.

V mnoha případech však organizace nesleduje jen uzavření obchodu, ale usiluje o ***vztahový marketing*** (relationship marketing), tj. vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů nejen se zákazníky, ale i dalšími partnery (dodavatelé, zprostředkovatelé, donátoři apod.).

Poznámka:

Osobní prodej je velmi účinným komunikačním nástrojem ve sféře služeb (důvodem jsou specifické vlastnosti tohoto produktu). Nezastupitelnou roli sehrává zejména u služeb vyznačujících se vysokým stupněm kontaktu s jejich uživatelem (zdravotní a sociální služby).

Pro úspěch osobního prodeje doporučuje Vaštíková (Marketing služeb - efektivně a moderně, 2008) dodržovat následující zásady:

- harmonizovat nákup pomocí identifikace přání a očekávání zákazníka,
- usnadnit zákazníkovi hodnocení kvality zavedením standardů očekávaného výkonu a využít očekávání zákazníka jako východiska pro posuzování kvality služby,
- zhmotnit službu tím, že zákazníkovi budou vysvětleny jak vlastnosti služby, její hodnotící kritéria a jedinečnost, tak i možnosti služeb alternativních,
- zdůraznit image organizace a její poslání,
- využít příznivé reference z externích zdrojů a nadále je rozvíjet,
- pochopit význam kontaktních pracovníků (prodejců) a zajistit jejich kompetentnost,
- pochopit význam zapojení zákazníka do vytváření koncepce služby a schopnosti zákazníků vytvářet specifikace služeb či testovat návrhy nových služeb.

Poznámka:

Osobní prodej je v určitých stádiích nákupního procesu nejúčinnějším nástrojem, zejména při formování preferencí, vytváření přesvědčení i vlastním nákupu. Výkonný prodejce dokáže vzbudit i udržet zájem zákazníka a přetvořit jej ve skutečný vztah.

Prodejce lze nalézt v řadě oborů. Vysoké školy se snaží přilákat nové studenty, zdravotnická zařízení a organizace poskytující sociální služby hledají sponzory.

Osobní prodej je nejúčinnějším, ale také nejdražším nástrojem komunikačního mixu.

Podpora prodeje (Sales promotion)

Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později, a distributory k tomu, aby se více snažili.

Podpora prodeje orientovaná na zákazníky sestává ze širokého sortimentu nástrojů, jako jsou slevové kupony, soutěže, prémie, dárky k nákupu a další, které mají zpravidla specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků a silně je podněcují ke koupi.

Podpora prodeje zaměřená na distribuční kanály zahrnuje nejrůznější pobídkové programy, poutače v místě prodeje, speciální odměny za mimořádné prodeje, reklamní předměty apod.

Poznámka.

K podpoře prodeje se organizace často uchyluje v případě, kdy má ***okamžitý cíl*** *v podobě rychlého nárůstu prodeje. Účinnost akcí na podporu prodeje se zvyšuje ve spojení s reklamou, neboť reklama vysvětluje, proč by si měl zákazník produkt koupit a akce na podporu prodeje jej k tomu motivují.*

Většina akcí na podporu prodeje bývá z hlediska finálního efektu proděleční. Nezřídka se totiž stává, že akce přiláká mnoho lidí, pro které není rozhodující produkt, nýbrž dočasné výhody, které jsou s jeho nákupem spojeny, a jakmile tyto skončí nebo se objeví ještě výhodnější speciální nabídka jiné organizace, přejdou k ní.

Podpora prodeje tudíž málokdy vede k získání loajálních zákazníků a obecně platí, že akcí na podporu prodeje by se mělo využívat s rozvahou.

Vztahy s veřejností (Public relations)

Public relations (PR) představují neosobní formu komunikace orientovanou na vybudování dobrých vztahů s různými částmi (subjekty) firemní veřejnosti. Vztahy s veřejností mají zásadní význam pro schopnost organizace vybudovat a udržet si příznivý image.

Některé druhy public relations aktivit (proaktivní PR) vycházejí z marketingových cílů organizace a jejich posláním je vytvořit podvědomí o organizaci či produktu.

Poznámka:

Organizace se snaží vytvářet a řídit publicitu (neplacený prostor v médiích, který je poskytován osobě, firmě nebo události).

Většina lidí se o zázračné pilulce Viagra či společnosti Nokia nedozvěděla z reklamy, ale z novinových článků či zpráv v televizi. Další informace pak zaslechli od známých a začali o Viagře či Nokii mluvit s přáteli. A dozví-li se člověk o nějakém produktu od známých, má to mnohem větší váhu, než když se o tom samém dočte v inzerátu.

Vztahy s veřejností sehrávají ještě větší roli v případě, kdy je díky negativní kampani či kvůli pochybám o kvalitě produktů v sázce dobré jméno organizace.

Poznámka:

V takovémto případě je cílem vyjádřit se k vzniklým obavám tak, aby zákazníci nezpanikařili a neztratili o produkt zájem.

Významnou roli ve vztazích s veřejností sehrávají události. Jejich cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image organizace, a tím i její obchodní záměry. Organizace proto pořádají nejrůznější kulturní, společenské, sportovní či jiné akce, jimiž sledují některý z následujících účelů:

- ***Neziskově orientované akce***

  Akce tohoto charakteru zahrnují různé konference, oslavy výročí, tiskové besedy, besedy s občany, mítinky spojené s významnou událostí (otevření nového Domu pro seniory) apod.

- ***Komerčně orientované akce***

  Na těchto akcích je pro návštěvníky připraven atraktivní program (různé koncerty, divadelní představení, plesy, festivaly apod.), za který si její pořadatel nechá zaplatit.

Poznámka:

Akce tohoto charakteru organizace pořádá zpravidla pro obchodní partnery nebo vlastní zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

- ***Charitativní akce***

  Tyto akce mohou mít různou formu a podobu (koncerty, plesy, výstavy, poutě apod.), avšak společným jmenovatelem je to, že „vybrané peníze" jsou poskytovány na charitativní účely.

Public relations disponují celou řadou nástrojů, jak upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o organizaci a jejích produktech „začalo mluvit". Kotler (Marketig Insighits from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know, 2003) formuloval soubor sedmi základních nástrojů (PENCILS), jimiž jsou:

- Publikace (**P**ublications)
- Událost (**E**vents)
- Zprávy (**N**ews)
- Zapojení do místní komunity (**C**ommunity affairs)
- Identifikační média (**I**dentity media)
- Lobbování (**L**obbying)
- Služby veřejnosti (**S**ocial investments)

Poznámka:

Vhodným nástrojem public relations může být také webová stránka organizace. Organizace musí při rozhodování o využití PR stanovit cíle, zvolit sdělení i způsob přenosu a vyhodnotit výsledky. Vztahy s veřejností musí být koordinovány s ostatními komunikačními aktivitami organizace.

Přímý marketing (Direct marketing)

Podstatou přímého marketingu je navázání přímých vztahů s předem vybranými zákazníky (stávajícími i potenciálními), přičemž dialog mezi organizací a zákazníkem probíhá zpravidla interaktivně. Přednost přímého marketingu spočívá zejména v tom, že umožňuje jak okamžitou reakci ze strany zákazníka, tak i budovat s ním pevnější, osobní a dlouhodobý vztah. Využije-li organizace databází, mohou připravit marketingovou nabídku přizpůsobenou nejen jednotlivým tržním segmentům, ale i individuálním zákazníkům.

Poznámka:

Současný trend marketingových a komunikačních nástrojů je charakteristický úzkým zaměřením nebo individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Snahou řady organizací tudíž je praktikovat přímý marketing ať už jako primární strategii nebo jako doplněk k ostatním nástrojům (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností).

Předpokladem přímého marketingu je existence kvalitní ***databáze zákazníků*** (utříděný soubor srozumitelných informací o stávajících či potenciálních zákaznících, který obsahuje také informace geografického, demografického, psychografického a behaviorálního charakteru).

Poznámka:

Databáze je více než seznam zákazníků, který je prostým soupisem jmen, adres a telefonních čísel či e-mailových adres.

Nejčastěji používané formy přímého marketingu jsou tyto:

- ***Direct mail***

  Vybraným zákazníkům jsou zasílány prostřednictvím pošty nebo jinou formou (fax, e-mail) popisy produktů, reklamní sdělení, prospekty apod. Direct mail je vhodný k individuální komunikaci. Dovoluje přesné zaměření na zákazníka, může být osobní, je pružný a lze zde poměrně přesně měřit výsledky.

- ***Telemarketing***

  Zprostředkujícím médiem je telefon. Telemarketing může mít dvojí podobu, a to ***aktivní*** (organizace sama kontaktuje zákazníka) nebo ***pasivní*** (zákazník může na „zelenou linku", tj. účet volaného sdělovat své dotazy a připomínky či si přímo objednat produkt).

- ***Katalogový prodej***

  Forma přímého marketingu, která využívá tištěné katalogy, video či katalogy v elektronické podobě. Tyto katalogy jsou zasílány zákazníkům nebo jsou přístupné na webových stránkách organizace.

- ***Teleshopping***

  Teleshopping je forma přímého nákupu, která využívá televizní vysílání a má dvě základní podoby. První je reklama s očekávanou přímou reakcí (firma odvysílá spot a v jeho závěru uvede telefonní číslo, na kterém si zákazníci mohou produkt objednat). Druhá forma je známá pod pojmem „nákupy z domova" (specializované programy nebo televizní kanály, které nabízejí a prodávají zboží a služby).

- ***Specializované kiosky***

  Zahrnují informační a objednací zařízení, které firmy umísťují v supermarketech či jiných zajímavých místech.

Poznámka:

Třebaže přímý marketing má řadu nesporných východ, někdy se stává, že se projeví i jeho stinná stránka. Agresivní nebo nekalé postupy některých firem mohou zákazníky obtěžovat, což vrhá stín na celou oblast přímého marketingu. Jeho zneužití je nemilé a zákazníka zpravidla více či méně podráždí. Nejhorší a neomluvitelné jsou však podvodné triky či úmyslné podvody.

Přímý marketing čelí také problémům souvisejícím s otázkou narušování soukromí. Stále více odborníků sdílí obavy, že se firmy vytvářením a extenzivním využíváním databází vtírají lidem do soukromí, což přináší riziko, že firmy mohou o soukromém životě zákazníků vědět až příliš a informace zneužít k získání nějaké „nekalé" výhody.

Komunikační strategie

Úspěšné dosažení stanovených komunikačních cílů u vybraného tržního segmentu závisí na správné volbě komunikační strategie. Existují následující dva typy, které se od sebe liší akcentem na určité komunikační nástroje:

- ***Strategie „push"***

  Organizace chce zvýšit prodej svých produktů tím, že přesvědčí (pomocí osobního prodeje a podpory prodeje) jednotlivé články distribuční sítě, aby její produkty propagovaly, nabízely a nalákaly tak zákazníky ke koupi. V tomto případě propagační aktivity „tlačí" (push) produkty od producenta k zákazníkovi.

- ***Strategie „pull"***

  Organizace spoléhá na to, že zákazníci její produkty požadují. V tomto případě se soustředí na reklamu a strategie prodeje orientované na zákazníka s cílem „přitáhnout" zákazníka ke koupi svých produktů.

Poznámka:

Přestože v praxi se snaží firmy o kombinaci obou přístupů, závisí volba té či oné strategie na charakteru produktu a způsobu jeho distribuce. Organizace na průmyslových trzích používají zpravidla strategii „push" a organizace zabývající se zásilkovými službami naopak vesměs aplikují strategii „pull".

Plán rozpočtu marketingové komunikace

Jsou-li definované cíle, které má organizace propagací dosáhnout, musí tato sestavit rozpočet. Při sestavování rozpočtu propagačního mixu lze aplikovat některý z následujících čtyř přístupů:

- ***Stanovení rozpočtu podle možností organizace***

  Podstata spočívá v tom, že rozpočet je stanoven v takové výši, kterou si organizace může dovolit.

- ***Stanovení rozpočtu procentem z tržeb***

  Při aplikaci této metody je rozpočet stanoven procentem z běžných či předpokládaných ročních tržeb.

- ***Stanovení rozpočtu na základě konkurenční rovnosti***

  Organizace uzpůsobuje své výdaje výši výdajů konkurence (podle známého rčení „koukněme se, jak to dělají u Nováků").

- ***Stanovení rozpočtu na základě úkolů a cílů***

  Tento přístup nachází uplatnění u stále většího počtu organizací a jeho podstata spočívá v tom, že se stanoví konkrétní cíle a definují úkoly nezbytné k jejich dosažení a poté se odhadnou náklady na zajištění těchto úkolů.

Zhodnocení účinnosti komunikačního programu

Závěrečná fáze řízení marketingové komunikace spočívá ve zhodnocení toho, zda je daný plán funkční, zda jsou vytčené cíle realizovány a zda marketingová komunikace oslovuje tu „správnou" cílovou skupinu.

Poznámka:

Bylo by pěkné, kdyby management organizace mohl jednoduše prohlásit: „Investovali jsme 5 mil. korun do kampaně na náš zázračný program mládnutí, díky němuž jsme utržili 50 mil. korun". Situace však není tak jednoduchá, neboť do prostředí trhu vstupuje mnoho neodhadnutelných faktorů.

Měření a hodnocení účinnosti firemní marketingové komunikace naráží na řadu problémů. Působení některých nástrojů propagačního marketingového mixu lze změřit lépe (nejlépe se hodnotí účinnost podpory prodeje, neboť probíhá v relativně krátkém a přesně daném období), jiných hůře (reklama) a v případě public relations je to s ohledem na cíle tohoto nástroje (budování firemní identity) více než obtížné.

Navzdory všem existujícím problémům je však nutno komunikační program vyhodnotit a získané poznatky využít při tvorbě marketingového komunikačního mixu na příští období.

Co z toho vyplývá?

Marketingový propagační mix představuje kombinaci nástrojů, jejichž prostřednictvím organizace komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila jednotlivé produkty nebo image organizace jako takové. Při vytváření marketingového komunikačního mixu je nutno dodržovat zásadu integrace (všechny nástroje komunikace musejí působit stejným směrem a bezkonfliktně) a synergie (nástroje komunikace je třeba navrhnout tak, aby se jejich účinek znásobil vzájemnou podporou). Individuální propagační mix produktu závisí na jeho charakteru, trhu a fázi cyklu životnosti produktu.

Problematika související s marketingovým komunikačním mixem je vysoce aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, třebaže existence přirozených monopolů či lokální převis poptávky po sociálních službách vede vesměs management těchto organizací k domněnce, že udržovat organizaci a její produkty v podvědomí zákazníků a veřejnosti vůbec, je zbytečné.

Komunikační strategie neziskových organizací (tedy i organizací poskytujících sociální služby) vycházejí z následujících dvou obecných principů:

- ***Nic nelze dělat „naslepo"***

  Má-li být komunikace účinná, je potřeba získat představu o postojích, míře informovanosti o chování cílových skupin. Projekt rozvoje komunikace je tudíž vhodné zahájit anketou či jinou metodou sběru informací, v níž veřejnost (občané, potenciální donátoři, klienti a rodinní příslušníci apod.) může vyjádřit svůj názor na existenci, poslání i vlastní činnost organizace.

- ***Vše je třeba hodnotit***

  Výstupy veškerých aktivit je třeba pravidelně hodnotit a posuzovat s ohledem na stanovené cíle (potřebné informace lze získat pomocí různých šetření mezi cílovými skupinami či jiným relevantním způsobem) a na základě této zpětné vazby pak komunikační aktivity různě měnit či přizpůsobovat.

Účinnost komunikace závisí na volbě správného nástroje komunikace ve vztahu k cílové skupině, přičemž cílem komunikačních aktivit by nemělo být pouhé „poskytování informací", ale jejich posláním je vyvolat nějakou reakci (přimět konkrétní cílovou skupinu k jisté činnosti či změnit postoje a jednání jejích členů).

Klíčovou skupinou pro organizace poskytující sociální služby jsou ***občané*** (z marketingového hlediska se jedná o nehomogenní skupinu, kterou lze členit na řadu různých podskupin, jimiž mohou být senioři, postižení, nezaměstnaní, jednočlenné domácnosti apod.).

Další cílovou skupinou, která by neměla být poskytovateli sociálních služeb opomenuta, jsou ***zástupci médií*** (tzv. „sedmá velmoc"). Vztahy s médii jsou důležité, neboť tato výrazným způsobem ovlivňují názory lidí (je tudíž ve vlastním zájmu managementu organizace hledat a nacházet cesty, jak s nimi spolupracovat).

Třetí významnou cílovou skupinu pro organizace poskytující sociální služby představují ***ústřední orgány státu*** *a* ***orgány místní samosprávy***, které na jejich činnost v nějaké formě přispívají (tyto instituce musejí přesvědčit o tom, že lidé jimi poskytované služby potřebují a přidělené finanční prostředky jsou hospodárně využívány).

Specifickou cílovou skupinou, na níž se musí poskytovatelé sociálních služeb orientovat, jsou ***donátoři*** *a* ***dárci***, neboť i tyto cílové skupiny sledují své zájmy.

Rozhodne-li se organizace poskytující sociální služby pro komunikační kampaň, nesmí zapomenout, že významnou roli v její úspěšnosti (nebo neúspěšnosti) sehrává ***sdělení.*** Existuje celá řada způsobů a přístupů, jak vytvořit sdělení. Nejčastěji se využívá rozhovor se členy cílového trhu či jiných vlivných skupin, jehož obsahem je jejich pohled na službu a její vnímání nebo se aplikuje některá z následujících formálně deduktivních konstrukcí pro výběr možných komunikačních zpráv:

- ***Racionální sdělení***

  Smyslem racionálního sdělení je přesvědčit cílovou skupinu i veřejnost, že služba přinese očekávaný užitek.

- ***Emocionální vzkazy***

  Posláním emocionálních vzkazů je „rozvířit" negativní nebo pozitivní emoce, které budou motivátorem požadovaného chování (podstatou je vyvoláním strachu, pocitu viny či hanby přimět lidi k dělání toho, co je dobré a vyvarování se toho, co je špatné, např. používání drog, domácí násilí apod.).

- ***Morální zprávy***

  Úkolem morálních zpráv je působit na veřejnost v duchu, co je správné a vhodné (tolerance, pomoc postiženým apod.).

Relativně jednoduché je rozhodování organizací poskytujících sociální služby, pokud se jedná o volbu komunikačního nástroje a média, neboť tyto organizace (obdobně jako všechny neziskové organizace) mají největší problém s ***náklady na propagaci.***

Rozhodne-li se poskytovatel sociálních služeb pro ***reklamu,*** nemá smysl inzerovat, pakliže se sdělení (zpráva) nedostane k těm, jimž je určena, tj. cílovému segmentu.

Poznámka:

Účinná reklama respektuje pravidlo ***Keep It Simple, Stupid*** *(zachovat jednoduchost a prostotu), a tedy by měla být:*

- *konkrétní a srozumitelná,*
- *autoritativní v předávání argumentů (zákazníka musí přesvědčit),*
- *specifická a individuální v přístupu,*
- *správně načasovaná z hlediska cíle.*

Klíčovou a nezastupitelnou roli v životě organizací poskytujících sociální služby sehrává ***public relations.***

V informační společnosti se poskytovatel sociálních služeb neobejde bez svých ***webových stránek***, které jsou důležitým zdrojem informací jak o poskytovaných produktech, tak i organizaci samé (web může prezentovat fakta o organizaci, tisková prohlášení, reklamy na poskytované služby apod.), přičemž už sám „vzhled" webu mnohé o organizaci napovídá.

Organizace poskytující sociální služby nemohou odhodit do „koše" ani ostatní standardní nástroje propagačního mixu (např. techniku osobního prodeje lze s výhodou využít při získávání donátorů ke spolupráci apod.).

Poznámka:

Vzhledem k tomu, že neexistuje „ideální" marketingový komunikační mix platný pro všechny poskytovatele sociálních služeb, bude záležet výhradně na kreativitě managementu organizace aby rozhodl, jaký marketingový propagační mix bude organizaci v rámci jejích omezených finančních možností nejlépe vyhovovat a který nejúčinněji povede k dosažení marketingových cílů organizace.

Personál (Personnel)

Služby se liší svou povahou od hmotných produktů. Zatímco hmotné produkty po vyrobení pouze čekají na své zákazníky, pro poskytnutí služby je nezbytná interakce mezi zákazníkem (uživatelem služby) a zaměstnancem, který službu poskytuje.

Úroveň a efektivnost interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb závisí nejen na kvalifikaci a dovednostech zaměstnanců, kteří přímo služby zákazníkům poskytují nebo je vytvářejí, ale i na úrovni celého firemního systému, který poskytování služeb podporuje.

Poznámka:

Pro stálou a vysokou kvalitu poskytovaných služeb je nezbytné, aby každý zaměstnanec firmy byl orientován na zákazníka. Úspěšné firmy, které dokáží zaměřit své zaměstnance na zákazníky, si zároveň uvědomují, že má-li být cílem zaměstnance spokojenost zákazníka, musí být spokojen sám zaměstnanec. Organizují proto pro své zaměstnance nejrůznější soutěže, kulturní, sportovní či společenské akce a motivují je uznáním i odměnou za výjimečně dobrou práci.

Rozhodující roli sehrává personál zejména v organizacích poskytujících služby, které se vyznačují vysokým stupněm kontaktu se zákazníky (školství, zdravotnictví, sociální služby, poradenství apod.). Úroveň personálního zabezpečení organizace, výkonnost zaměstnanců a jejich spokojenost je výslednicí působení řady činností a faktorů, které vesměs souvisejí s ***řízením lidských zdrojů*** a ***firemní kulturou*** organizace.

Faktory související s řízením lidských zdrojů

Mezi činnosti a faktory, které zásadním způsobem ovlivňují úroveň personálního zabezpečení organizace, výkonnost zaměstnanců a jejich spokojenost, patří zejména tyto:

- ***Personální plánování***

  Posláním personálního plánování je zajistit, aby organizace měla nejen v současnosti, ale i v budoucnosti pracovní síly:

  - v potřebném množství (kvantita),
  - s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi (kvalita),
  - s žádoucími osobnostními charakteristikami,
  - optimálně motivované a s žádoucím poměrem k práci,
  - flexibilní a připravené na změny,
  - optimálně rozmístěné do pracovních míst i organizačních celků,
  - ve správný čas,
  - s přiměřenými náklady.

- ***Výběr pracovníků***

  Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude pravděpodobně:

  - nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa,
  - přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci,
  - akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace,
  - přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury,
  - dostatečně flexibilní s dostatečným rozvojovým potenciálem pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci.

Klíčovým problémem je posuzování míry vhodnosti pracovníka pro pracovní místo. Základní podklady, z nichž se při výběru uchazeče vychází, jsou:

- ***Popis pracovního místa***

  Obsahem je, co, jak, kdy, kde a za jakých podmínek se dělá.

- ***Specifikace pracovního místa***

  Obsahem je, co by měl pracovník umět a jaký by měl být (fyzické a duševní předpoklady, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti apod.)

- ***Osobnostní charakteristiky***

  Obsahem jsou specifické požadavky na individuální schopnosti pracovníka (schopnost vést, motivovat a kontrolovat podřízené, komunikační schopnost apod.).

Pro obsazení pracovního místa jsou rozhodující kladné odpovědi na následující tři fundamentální otázky:

- Může uchazeč vykonávat příslušnou práci (má vzdělání, praxi, znalosti, dovednosti a inteligenci, které potřebuje, aby mohl úspěšně získat danou práci)?
- Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci (má pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy, pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k této práci)?
- Zapadne uchazeč do pracovní skupiny organizace (signalizují charakteristiky osobnosti uchazeče i jeho dovednosti a znalosti, že je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny i organizace, že nebude v týmu cizorodým elementem a překážkou týmové práce)?

- ***Orientace pracovníků***

  Cílem je zkrátit období, po které pracovník nepodává standardní výkon a nedostatečně se orientuje v novém pracovním a sociálním prostředí. Orientace pracovníků má značný vzdělávací aspekt, neboť se jedná o formování pracovních schopností nového pracovníka tak, aby vyhovovaly požadavkům pracovního místa. Součástí orientace jsou:

  - informace o pracovních postupech,
  - informace o zvláštnostech techniky a technologie používané v organizaci,
  - informace o možnostech získávání dalších odborných informací,
  - informace o možnostech prohlubování a rozšiřování kvalifikace.

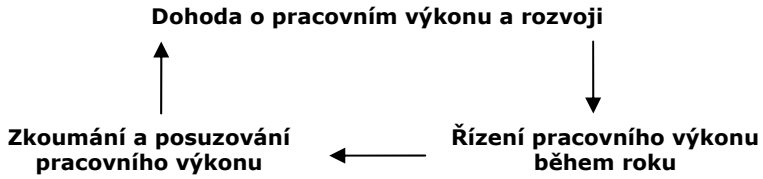
Poznámka:

V zahraničí je obvyklé, že nový pracovník dostává v rámci orientace soubor písemných materiálů, které si může prostudovat a případné otázky konzultovat s personálním útvarem či přímo nadřízeným.

- ***Řízení pracovního výkonu***

Řízení pracovního výkonu je kontinuální proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů. Podstata a smysl spočívá v propojování individuálních a podnikových cílů, jakož i zabezpečování toho, aby lidé vyznávali a dodržovali základní podnikové hodnoty.

Obecným cílem řízení pracovního výkonu je nastolit kulturu vysokého výkonu, kde jedinci a týmy přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování podnikových procesů i svých vlastních dovedností a přínosů. To znamená vytvářet a rozvíjet schopnosti lidí a motivovat je k tomu, aby naplňovali a překračovali to, co se od nich očekává a plně využívali svůj potenciál k užitku svému i k užitku organizace.



Dohoda o pracovním výkonu obsahuje nejenom všechny plány nezbytné ke zlepšování pracovního výkonu, ale i plán osobního rozvoje, popisuje, co se od pracovníka očekává, že bude dělat, ale také říká to, jaké podpory se mu dostane od jeho manažera.

Plánování pracovního výkonu je organickou součástí procesu řízení pracovního výkonu. Obsahuje dohodu mezi manažerem a pracovníkem o tom, co pracovník musí udělat, aby splnil cíle, zvýšil standardy (normy), zlepšil výkon a rozvinul potřebné schopnosti. Stanovuje také priority (klíčové stránky práce), na něž je kladen akcent.

Poznámka:

V této fázi je nezbytné dosáhnout dohody o tom, jak bude výkon měřen a posuzován a jaké důkazy budou použity ke stanovení úrovně schopností, protože pak budou uplatňovány pracovníky i manažery ke sledování a demonstrování úspěšné práce.

Plán osobního rozvoje obsahuje vzdělávací aktivity, dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje znalostí, dovedností a schopností. Jeho orientace je zaměřena nejen na rozvoj schopností potřebných k tomu, aby pracovník mohl lépe vykonávat svou práci, ale i na rozvoj umožňující pracovníkům převzít širší odpovědnost a rozšířit své schopnosti tak, aby mohli vykonávat širší role.

Poznámka:

Vzdělávací aktivity mohou zahrnovat nejen formální vzdělávání, ale i širokou škálu jiných aktivit orientovaných na vzdělávání a rozvoj (samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce apod.).

Plán osobního rozvoje přispívá jak k naplnění politiky soustavného rozvoje, která spočívá v přesvědčení, že každý je schopen se naučit více a při výkonu své práce pracovat lépe, tak i ke zvýšení potenciálu jedinců pro to, aby mohli vykonávat práce a pracovní funkce vyšší úrovně.

Poznámka:

Za naplnění plánu osobního rozvoje je odpovědný sám pracovník (organizace a manažer mu při jeho realizaci účinně napomáhají a podporují ho).

Mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu má komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným manažerem v průběhu celého období, neboť umožňuje včas společně odhalovat a řešit problémy pracovního výkonu.

Poznámka:

Řízení pracovního výkonu je trvalý a flexibilní proces, který vede k tomu, že manažeři a jimi řízení lidé fungují jako partneři v rámci systému, který říká, jak by měli za účelem dosažení žádoucích výsledků společně co nejlépe pracovat. Preferuje spíše řízení na základě smlouvy nebo dohody než na principu rozkazování. Spoléhá více na shodu a spolupráci než na kontrolu a přinucení.

- ***Hodnocení pracovního výkonu***

  Závěrečným krokem procesu řízení pracovního výkonu je jeho formální hodnocení za uplynulé období. Hodnocení pracovního výkonu (pracovníků) zahrnuje:

  - zjišťování, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku,
  - sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednání těchto výsledků s nimi,
  - hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizaci opatření, která tomu mají napomoci.

Hodnocení se může prioritně zaměřit buď na výsledky práce (měřitelné ukazatele) nebo na pracovní a sociální chování (iniciativa, schopnost vést, odbornost apod. - problémy s měřitelností).

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostředně nadřízený. Ten vyhodnocuje všechny podklady, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výsledky hodnocení musejí být pracovníkům sděleny a s nimi projednány. Pracovníci mají právo se k nim vyjádřit.

Cílem hodnotícího pohovoru je:

- zhodnotit současný výkon pracovníka (popř. za minulé období),
- formulovat plán ke zlepšení výkonu,
- rozpoznat problémy a možné příležitosti týkající se práce,
- rozpoznat faktory nezávisející na vůli pracovníka, ale negativně ovlivňující jeho výkon,
- orientovat pozornost pracovníka na práci a její aspekty,
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným,
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko, vyslechnout jeho názor,
- zabezpečit podklady pro odměňování,

- rozpoznat potenciál pracovníka a možnosti jeho povýšení (převedení na jinou práci),
- rozpoznat potřeby vzdělávání a rozvoje pracovníka.

Zásady hodnotícího pohovoru, které by měl hodnotitel (manažer) dodržovat:

- výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je snaha pomoci hodnocenému,
- nechat hodnoceného mluvit,
- povzbuzovat jej k sebevědomí,
- zabývat se výkonem během celého období,
- nezačít kritikou ani jiným překvapením,
- pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné (pochvalou začít),
- zaměřit se na práci a pracovní výkon, nikoliv na osobnost hodnoceného,
- být pozitivní, kritizovat konstruktivně,
- chápat, že obrané postoje hodnoceného jsou normální,
- nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného,
- odložit konečné rozhodnutí, pokud je to nutné,
- uvědomit si vlastní omezení (hranice).

Poznámka:

Mimořádný význam má technika rozhovoru. Vysoce účinné a pro hodnoceného stravitelné je, dokáže-li hodnotitel vhodnými otázkami dovést hodnoceného k tomu, že se zhodnotí sám („Co se Vám podařilo a na co jste pyšný?", „Co mohlo být uděláno lépe?", „V čem se chcete zlepšit?" apod.)

Při hodnocení pracovníků hraje značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit. Hodnocení pracovníků je silně vystaveno nebezpečí subjektivismu, nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení, počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče.

Nejčastěji se vyskytují následující chyby:

- ***Přílišná shovívavost (přísnost)***

  Hodnocení pracovníci jsou výrazně zkoncentrováni na pozitivním (negativním) konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé stupnici.

- ***Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice***

  Všichni nebo většina jsou jakoby průměrní a nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo není příliš vyzvednut, a tedy nezpychne. Ve skutečnosti se to lepších pracovníků dotkne a demotivuje je to, horší pracovníci nabudou dojmu, že je všechno v pořádku a nebudou se snažit o zlepšení.

- ***Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek***

  Preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sám preferuje, znamená potlačovat jejich iniciativu a tvořivost.

- ***Halo (hejlou) efekt***

  Hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled apod.) a pod tímto vlivem hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.

- ***Tendence přihlížet k tomu, co do hodnocení nepatří***

  Přihlížení k sociálnímu postavení, sociální příslušnosti, příbuzenství a známostem, stranické příslušnosti apod. nebo osobním sympatiím, antipatiím či předsudkům.

- ***Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení***

  Snaha nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků či snaha vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování.

- ***Výrazně kritická forma hodnocení***

  Je kontraproduktivní, protože postaví hodnoceného do opozice (pochvalu s kritikou je třeba vhodně namixovat).

- ***Nestejná náročnost a nestejný přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli***

  Vyvolává to nespokojenost, neboť pracovníci pochopitelně porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří mají dojem, že byli hodnoceni těmi přísnějšími, mívají pocit nespravedlnosti.

Poznámka:

Problémem bývají i postoje hodnocených pracovníků k hodnocení. Jestliže tito dojdou k názoru, že hodnocení se provádí jen kvůli tomu, aby jim způsobilo těžkosti, sotva lze počítat s jejich vstřícností.

Všechny uvedené chyby jsou v rozporu se smyslem a účelem hodnocení pracovníků a pro jejich eliminaci je bezpodmínečně nutné:

- důkladně propracovat a vybrat kritéria a metody hodnocení, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků a nesnažit se o hodnocení všech kategorií pracovníků jednotným způsobem za každou cenu,
- důkladně připravit všechny dokumenty používané k hodnocení,
- důkladně vypracovat postup hodnocení,
- důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět pohovory s hodnocenými pracovníky (komunikační dovednosti),
- informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.

Hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy. Je z něj nezbytné vyloučit prvky jakékoliv diskriminace a vše, co nesouvisí s vykonávanou prací.

Nelze hodnotit výkon pracovníků na základě nedostatečného pozorování, na základě subjektivních nebo nejasných kritérií.

Není přípustné při hodnocení ignorovat podmínky a faktory ovlivňující sice pracovní výkon, ale nezávisející na hodnoceném.

Je nepřípustné nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi hodnotitele k hodnocenému.

Ve vyspělých zemích byly přijaty následující zásady:

- Organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proškolit hodnotitele.
- Organizace má povinnost prověřit, aby předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení byly v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními.
- Obsah hodnocení musí být založen na pečlivé analýze práce na pracovních místech.
- Výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření.
- Pracovník má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch. Své právo může uplatnit prostřednictvím k tomu zřízených institucí organizace, odborů či soudů.

Návod, jak překonávat některé, především etické problémy hodnocení pracovníků, předkládá Kellog (What To Do About Performance Appraisal,1975) v podobě zásad, jimiž by se měli vedoucí pracovníci při hodnocení řídit:

- Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.
- Hodnoť na základě reprezentativních informací.
- Hodnoť na základě dostatečných informací.
- Hodnoť na základě relevantních informací.
- Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.
- Zajisti, aby písemná a ústní hodnocení byla shodná.
- Prezentuj hodnocení jako názor.
- Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.
- Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.
- Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.
- Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.
- Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.
- Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.
- Poskytni hodnocenému právo na odvolání.
- Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.

- ***Rozmisťování pracovníků***

  Při rozmisťování pracovníků je nutno brát v úvahu minimálně následující dva základní parametry, kterými jsou profil pracovníka a profil a povaha pracovního místa.

Profil pracovníka tvoří:

- profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru),
- charakteristiky osobnosti (vřelost, inteligence, emoční stabilita, dominance, impulzivita, konformita, odvážnost, přecitlivělost, podezíravost, představivost, vychytralost, nejistota, radikalismus, soběstačnost, sebedisciplína, tenze),
- výsledky hodnocení.

Profil a povahu pracovního místa tvoří:

- popis pracovního místa (jaké úkoly a za jakých podmínek jsou pracovním místem vykonávány),
- specifikace pracovního místa (jaké požadavky klade pracovní místo na pracovníka),
- představa o žádoucí úrovni výkonu.

Při rozmisťování pracovníků tedy proti sobě stojí:

- pracovníci se svým profilem a svým výkonem,
- pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu.

Primární roli při rozmisťování pracovníků hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami. Pro ně se hledají pracovníci s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopností přizpůsobit se daným pracovním podmínkám.

Poznámka:

Moderní řízení lidských zdrojů začíná preferovat nový přístup k rozmisťování pracovníků v organizaci. Primární je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference (těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa).

- ***Vzdělávání a rozvoj pracovníků***

  Péče o personální rozvoj pracovníků je zejména péčí o kvalifikaci, její prohlubování a rozšiřování. Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel:

  - pozitivně ovlivňuje motivaci pracovníků a jejich spokojenost se zaměstnavatelem,
  - formuje si pracovní sílu podle svých potřeb a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.

Poznámka:

Významným prvkem rozvoje je ***kariéra pracovníků.*** *Vždy se jedná o individualizovaný plán zpracovaný pro konkrétního pracovníka. Zpracování probíhá v následujících krocích:*

- *pracovník sám hodnotí své individuální schopnosti, zvažuje své zájmy a stanovuje své pracovní cíle,*
- *organizace hodnotí individuální schopnosti a rozvojový potenciál každého pracovníka,*
- *pracovník je informován o tom, jaké se mu nabízejí možnosti a jakou kariéru může v organizaci udělat,*
- *pracovník, jeho nadřízený a personalista se společně radí, jak realisticky stanovit cíle kariéry a zpracovat plány k dosažení těchto cílů.*

- ***Motivace pracovníků***

  Podstatou motivace je v maximální míře aktivovat individuální potenciál pracovníků v zájmu společného cíle (probudit v lidech „spícího obra" a využít jeho síly k dosažení společného cíle).

Pro účinnou motivaci je nezbytné, aby si manažer uvědomil, že musí:

- porozumět sám sobě včetně vlivu, který má na lidi,
- porozumět skutečným potřebám a požadavkům lidí,
- řídit, vést a motivovat lidi takovým způsobem, jenž je v souladu s jejich potřebami a požadavky.

Za rozhodující ***faktory zvyšující motivaci*** považuje Koubek (Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2003) tyto:

- stanovovat náročné, avšak reálné cíle (lze je splnit),
- uznání a ocenění v případě dosažení cílů,
- delegování odpovědnosti a pravomoci,
- pracovní postup a povýšení (kariéra),
- osobní rozvoj,
- uspokojování osobních potřeb,
- respektování práva na „volný čas",
- respektování práva na „různé názory",
- respektování práva na „chyby",
- mimořádná odměna za mimořádné úsilí a výsledky apod.

Za rozhodující ***faktory snižující riziko demotivace*** považuje Koubek (Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2003) tyto:

- jasná firemní politika,
- vymezené „mantinely pracoviště" (vč. pravomocí a odpovědnosti),
- podpora pracovníka při dosahování jeho cílů (vč. osobního rozvoje),
- pracovní prostředí,
- plat, odměny, provize,
- týmová práce,
- pracovní doba,
- jistota a bezpečnost při práci apod.

Při formulování ***motivační strategie*** doporučuje Armstrong (Řízení lidských zdrojů, 2007) respektovat následující skutečnosti:

- ***Proces motivace je natolik komplikovaný, že zjednodušující postupy založené na politice „cukru a biče" nebudou pravděpodobně úspěšné.***

  Poznámka:

  Nezbytné je vyvarovat se strategií založených na autoritativních předpisech pro motivaci a neakceptujících individuální rozdíly mezi lidmi.

- ***Motivace lidí roste, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají.***

  Poznámka:

  Důležité je podporovat procesy řízení pracovního výkonu, které umožňují dohodnout vzájemné očekávání pracovníka i organizace a poskytovat zpětnou vazbu na plnění úkolů.

  K oceňování lidí formou peněžních i nepeněžních odměn je nezbytné vytvářet systémy odměňování vycházející z poznatků teorií orientovaných na proces (teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti).

- ***Motivaci lidí zvyšuje taková práce, která jim napomáhá k dosažení jejich cílů.***

  Poznámka:

  Při utváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutno brát v úvahu takové faktory, jako jsou rozmanitost a autonomnost práce, využívání schopností a dovedností pracovníka.

- ***Ochota lidí „vydat ze sebe vše" roste, pokud mají reálnou příležitost k rozvoji svých schopností a profesnímu růstu.***

  Poznámka:

  Značnou pozornost je nutno věnovat takovým procesům, jako jsou programy vzdělávání, plánování personálního rozvoje a kariéry.

- ***Motivaci lidí podstatným způsobem zlepšuje takový styl vedení, který je založený na posuzování (stimulaci) pracovníků a poskytuje pracovníkům podporu v jejich úsilí při dosahování stanovených cílů (zlepšování pracovního výkonu).***

  Poznámka:

  Rozhodující roli sehrává osobnost manažera (vedoucího týmu) a jeho schopnost vést a řídit lidi. Je proto důležité, aby organizace vytvořila účinný systém umožňující nejen včas rozpoznat „opravdové" schopnosti jejích manažerů vést a řídit lidi, ale také tyto schopnosti permanentně rozvíjet (pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center).

  Nakolik se to organizaci podaří, bude záviset pak to, zda její manažeři budou skutečnými vůdci (leaderships) chovajícími se tak, jak se od nich očekává, anebo cynickými autokraty.

- ***Prostor pro motivaci lidí vymezuje firemní kultura organizace, prostřednictvím vyznávaných norem a hodnot.***

  Poznámka:

  Jediným řešením je vytvářet a rozvíjet takovou firemní kulturu, která nejen že nebude brzdou procesů odměňování a oceňování pracovníků, ale naopak je bude podporovat.

- ***Odměňování pracovníků***

  Odměňování je jedním z nejefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její management k dispozici. Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je otázka ***přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování*** v organizaci.

Primárním úkolem systému odměňování podle Chrudena, Shermana (Managing Human Resources, 1984) je:

- přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat žádoucí pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti,
- být pracovníky akceptován,
- sehrávat pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků,
- zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy,
- podporovat dosažení konkurenceschopného postavení organizace na trhu,

- být svou povahou, náklady a časovou náročností racionální, přiměřený možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat (popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci). Moderní pojetí odměňování zahrnuje také:

- povýšení,
- formální uznání (pochvaly),
- zaměstnanecké výhody.

Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé:

- přidělení určitým způsobem vybavené kanceláře,
- zařazení na určité pracoviště,
- přidělení určitého stroje či zařízení.

Poznámka:

Stále více je mezi odměny zařazováno i vzdělávání poskytované organizací.

Kromě těchto více či méně hmatatelných ***vnějších odměn*** se stále více pozornosti věnuje tzv. ***vnitřním odměnám.***

Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že:

- se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů,
- má pocit užitečnosti a úspěšnosti,
- má neformální uznání okolí,
- zaujímá určité postavení,
- dosahuje vytčené pracovní cíle,
- postupuje v kariéře.

Poznámka:

Vnější a vnitřní typy odměn jsou navzájem úzce provázány.

Organizace může poměrně výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn:

- prostřednictvím pečlivého a pracovníkovi na míru šitého vytváření pracovních úkolů,
- pověřováním pracovníka pracemi, které jsou pro něj přitažlivé už svou povahou a které od něj vyžadují využívání právě těch schopností, jichž si sám váží,

- prostřednictvím „autonomie práce" (pracovník si uvědomuje vysoký stupeň vlastní kontroly nad stanovováním svých cílů a cest, jak jich dosáhnout).

Důležitými faktory působícími na vnitřní odměny pracovníka jsou:

- korektní vztahy mezi vedením organizace a pracovníky, jakož i korektní vztahy vůbec,
- spravedlivé hodnocení a peněžní odměňování pracovníků,
- systém péče o pracovníky,
- participativní způsob řízení,
- vytváření příznivých pracovních podmínek.

- ***Pracovní vztahy***

  Při práci v organizacích vzniká mezi lidmi široká škála nejrůznějších vztahů. Jsou to jak běžné ***neformální vztahy*** příležitostné povahy, tak i ***vztahy formální*** upravované nejrůznějšími pravidly, platnými buďto pouze v organizaci (pracovní a organizační řád apod.) nebo obecně (zákoník práce, zákon o kolektivním vyjednávání apod.). Obecně se vztahy v organizaci člení do následujících skupin:

  - ***Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem***

    Zaměstnanecké vztahy, které jsou zpravidla upravené zákoníkem práce, kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou, pracovním řádem či jiným dokumentem.

  - ***Vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnaneckým sdružením***

    Zaměstnanecká sdružení (odbory, komory zaměstnanců, stavovské organizace) hájící zájmy svých členů vymezují zpravidla práva a povinnosti členů ve stanovách či podobných dokumentech.

  - ***Vztahy mezi odbory*** *(nebo jinými druhy sdružení zaměstnanců)* ***a zaměstnavatelem*** *(nebo vedením organizace či sdružením zaměstnavatelů)*

    Kolektivní pracovní vztahy (tak jsou tyto vztahy nazývány) jsou zpravidla upravené celostátními zákonnými normami.

  - ***Vztahy mezi podřízeným a nadřízeným***

    Tyto vztahy jsou upravované pracovní smlouvou, organizačním a pracovním řádem či jiným dokumentem organizace.

  - ***Vztahy k zákazníkům a veřejnosti***

    Nejčastěji jsou upravené soustavou interních pravidel organizace (pracovní řád, etický kodex apod.).

  - ***Vztahy mezi pracovními kolektivy v organizaci***

    Zpravidla bývají upravovány organizačním či pracovním řádem. Jejich smyslem je stanovit mantinely nežádoucí soutěživosti a podpořit soutěživost žádoucí.

  - ***Vztahy mezi spolupracovníky***

    Vesměs se jedná o neformální, tedy předpisy neupravené vztahy, nicméně některé organizace usilují o to, dát i těmto vztahům určitý formální rámec a upravují je interními předpisy (etický kodex).

Pracovní vztahy v organizaci mají svou formální a neformální stránku. Obě tyto stránky jsou přítomny ve všech skupinách, rozdílný je jen jejich poměr (neformální stránka dominuje u vztahu mezi pracovními kolektivy, resp. mezi spolupracovníky, formální stránka pak u vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, resp. mezi zaměstnavatelem a odbory).

Kvalita pracovních vztahů významně ovlivňuje:

- dosahování cílů organizace,
- dosahování osobních cílů jednotlivých pracovníků,
- výkonnost pracovníků,
- spokojenost pracovníků,
- slaďování individuálních zájmů a cílů pracovníků se zájmy a cíli organizace.

- ***Péče o pracovníky***

  Péče o pracovníky je oblastí, kterou vedle odměňování nejčastěji lidé používají k porovnávání organizací. Ve svém nejširším pojetí péče o pracovníky zahrnuje záležitosti související s:

  - pracovní dobou a pracovním režimem,
  - pracovním prostředím,
  - bezpečností práce a ochranou zdraví,
  - personálním rozvojem pracovníků,
  - službami poskytovanými pracovníkům na pracovišti,
  - ostatními službami poskytovanými pracovníkům a jejich rodinám,
  - péčí o životní prostředí.

Škála ***služeb poskytovaných pracovníkům na pracovišti*** v souvislosti s vykonáváním práce je široká. Nejznámější jsou:

- stravování pracovníků,
- zařízení sloužící k osobní hygieně, oddechu a ukládání osobních věcí pracovníka,
- zdravotní služby,
- poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek,
- zajišťování dopravy do zaměstnání,
- poradenské služby týkající se pracovních záležitostí pracovníka.

Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám (tzv. sociální služby) zahrnují široký okruh služeb považovaných také za zaměstnanecké výhody (tj. určitou formu odměny vyplývající z pracovního poměru). Patří sem:

- služby spojené s využíváním volného času (rekreace, sport, kultura, hobby apod.),

- o služby orientované na zlepšování životních podmínek pracovníků (bydlení, jesle a mateřské školy, půjčky, dobrovolná pojištění či příspěvky na ně, pomoc v určitých životních situacích - úmrtí, živelná pohroma, péče o bývalé pracovníky - důchodce),
- o poradenské služby netýkající se pracovních záležitostí (služby podnikového právníka, lékaře, psychologa apod.),
- o programy udržování kontaktů se ženami na mateřské dovolené a během období, kdy se věnují péči o děti.

Firemní kultura organizace

Organizační kultura představuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, vzory jednání, pravidla, symboly a mnohé další prvky, které jsou sdíleny zaměstnanci a jež se projevují uvnitř organizace i navenek. Podstatným způsobem ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci. Je důležité vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv organizační kultury.

Organizační kultura ovlivňuje nejenom stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Pokud kultura organizace není kompatibilní s vnitřními hodnotami pracovníka, jeho výkon nebude optimální, třebaže se může jednat o člověka zcela kompetentního vykonávat danou práci. Mimořádný význam má vyspělá organizační kultura pro zvyšování kvality poskytovaných služeb, jejich produktivity, a tím i ekonomické efektivnosti.

Poznámka:

Existuje nemalý počet organizací, které si stěžují, že jejich zaměstnanci jsou demotivovaní, nejsou dostatečně loajální, jejich přístup k práci není aktivní a produktivní. Profesor Jeffrey Pfeffer ze Stanforské univerzity tvrdí, že takové organizace mají přesně to, co sami zaslouží. Pokud totiž mají lidé vytvořené nefunkční pracovní prostředí, lze od nich očekávat podobně nefunkční chování.

V globálním světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční střet přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání organizace. Organizační kultura se tak stává účinným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Nejenom výzkumy Kottera a Hesketta (Corporate Culture and Performance, 1992), ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou organizační kulturou a ekonomickými výsledky organizací.

Silná organizační kultura se zpravidla vyznačuje následujícími symptomy:

- zprostředkovává a usnadňuje pohled na hodnoty a normy organizace, které činí přehledné a relativně snadno pochopitelné,
- vytváří předpoklady pro přímou, jednoznačnou a otevřenou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování a urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,

- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Silná organizační kultura však má i svá negativa, mezi která patří:

- tendence k uzavřenosti organizace,
- důraz na tradice a relativní nedostatek flexibility,
- blokace nových strategií a vynucování konformity za každou cenu,
- složitá a komplikovaná adaptace nových spolupracovníků.

Slabá (difúzní) organizační kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací, a to nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Důsledkem je obtížná motivace pracovníků a nesrovnatelně větší nároky na kontrolu.

Jednou z hlavních příčin slabé organizační kultury jsou nedostatky v komunikaci s pracovníky. Člověk chce být součástí organizace, v níž pracuje, a chce vědět, co se okolo něj děje a proč. Pokud tyto informace nemá, nejen že se nemůže ztotožnit s problémy organizace, ale naopak cítí se být ukřivděn a není ochoten vydat ze sebe vše v její prospěch.

Poměrně častým zdrojem slabé organizační kultury je vlastní management organizace, který sám neví co chce.

Organizační kultura a etika

Stanovení klíčových etických hodnot v rámci organizační kultury, vymezujících mravní charakter aktivit organizace, je jedním z fundamentů organizační kultury zdravotnické organizace. Organizační kultura opírající se o pevné morální zásady je základním předpokladem pozitivního klimatu uvnitř organizace. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů, utužení pracovní morálky, zefektivnění komunikace a řídící práce.

Pozitivní rozvoj etického chování, a tím i organizační kultury je negativně ovlivňován řadou faktorů. Mezi hlavní příčiny neetického chování patří:

- neznalost etických norem či podceňování jejich důležitosti,
- silné situační tlaky na neetické chování jednotlivců,
- nízká výkonnost a nekompetentnost přímých nadřízených,
- neetické chování nadřízených a spolupracovníků,
- přehlížení neetického chování a jednání ze strany managementu,
- prioritní orientace pracovníků na osobní prospěch.

Poznámka:

Existence zásadních etických hodnot v organizační kultuře je přednost, která může organizaci podstatným způsobem napomoci k dobrému image, a tím i významnému postavení v podvědomí veřejnosti i na trhu.

Zdravá organizační kultura přitahuje schopné lidi

Každá organizace usiluje o získání co nejschopnějších a nejvýkonnějších pracovníků. Tato snaha je logická a organizace v honbě na kvalitní personál využívají nejrůznějších prostředků. Nezřídka si však neuvědomují, že právě úroveň organizační kultury může být jedním z rozhodujících faktorů, který schopné a výkonné pracovníky přitahuje nebo naopak odrazuje. Je více než zřejmé, že kvalitní pracovník bude jen velmi těžko ochoten dlouhodobě pracovat v organizaci (a zachovávat jí loajalitu), pro níž jsou více či méně typické následující symptomy:

- absence jasné představy o tom, co je úspěch a jak jej dosáhnout,
- odkládání klíčových rozhodnutí,
- nevyužívání příležitostí,
- ztráta naděje a směru,
- nízká výkonnost a nekompetentnost managementu,
- nezájem managementu o problémy pracovníků (zájem managementu je orientován výhradně na ekonomické problémy a pracovník je pouze „nákladovou položkou"),
- komunikační problémy s managementem,
- nápady a pokusy pracovníků něco změnit jsou ignorovány,
- podstatné není, jak kdo pracuje, nýbrž jaký dokáže udělat dojem,
- podceňování etických norem a jejich důležitosti,
- neetické chování managementu i pracovníků,
- ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem organizace (atmosféra „tichého souhlasu"),
- enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch,
- o reformě vztahů k zákazníkům (klientům) se více mluví než prakticky činí.

Jak poznat zdravou organizační kulturu

Organizační kultura každé organizace je unikátní. Pro zdravou organizační kulturu jsou charakteristické následující symptomy:

- přirozená identifikace pracovníků s organizací,
- včasná a úplná informovanost pracovníků,
- otevřená komunikace,
- demokratický styl řízení,
- motivační systém odrážející zájmy organizace i očekávání pracovníků,

- pracovní podmínky usnadňující činnosti nezbytné k dosažení požadovaných výkonů,
- dominantní nositel úspěchu je tým,
- podpora inovativnosti a tolerance zdravého rizika,
- tolerance k nekonformním názorům a zdravému konfliktu,
- příznivé celkové klima v organizaci a spokojení pracovníci.

Spokojenost pracovníků podstatným způsobem ovlivňuje pracovní skupina. Působení pracovní skupiny vymezuje soubor sociálních norem a zájmů, které uznává, a jejich porušení ze strany některého člena je vnímáno negativně (dochází k oslabování vazeb jedince se skupinou). Spokojenost a výkonnost pracovníka je tak přímo závislá na pracovní skupině. Výrazem pracovní spokojenosti je vztah člověka k práci. Pokud je člověk plně identifikován se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro něj práce jedním z hlavních faktorů motivace a životního uspokojení.

Poznámka:

Manažer může svým jednáním navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce stejně, jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti. Záleží pouze na osobnosti manažera a jeho schopnostech.

Co z toho vyplývá?

Spokojenost zákazníků (uživatelů služeb) zásadním způsobem ovlivňuje ***kvalita služeb uvnitř organizace.*** Vysoké kvality služeb uvnitř organizace však nelze dosáhnout bez vzdělaných, schopných, kreativních, flexibilních a výkonných zaměstnanců, zaměstnanců ochotných ztotožnit své osobní cíle s cíli organizace. Aby však zaměstnanci mohli tuto roli sehrát, musí mít vytvořené funkční (motivační) pracovní prostředí.

Odpovědnost za naplňování těchto primárních předpokladů růstu a prosperity spočívá na managementu organizace, neboť osobnost a kompetentnost manažera rozhoduje nejenom o tom, jakými spolupracovníky se obklopí, ale také o tom, jak budou tito spolupracovníci spokojení, výkonní a loajální.

Poznámka:

Problém kvality služeb uvnitř organizace je aktuální zejména u organizací poskytujících služby založené na vysokém stupni kontaktu zaměstnanců s uživateli těchto služeb (zdravotnické a sociální služby).

Postupy (Procedures)

Procesy vytvářejí spolu s personálem a materiálním prostředím kvalitu služeb uvnitř organizace. Procesem poskytování služby se rozumí sekvence určitých kroků, jejichž výsledkem je užitek uspokojující potřeby zákazníka.

Poznámka:

Počet kroků v procesu poskytování služby vypovídá o tom, jak je proces složitý, zatímco variantnost volby způsobu poskytování služby odráží jeho různorodost.

Výstupem procesu poskytování služby je výsledný užitek. V průběhu poskytování služby (tedy procesu) dochází po určitý časově vymezený úsek k více či méně intenzivní vzájemné interakci mezi zaměstnancem poskytovatele a zákazníkem. Problém spočívá v tom, že v průběhu této interakce může dojít k nejrůznějším chybám a nepříjemnostem souvisejícím vesměs se selháním lidského činitele (selhat však může i technika, kterou zaměstnanec poskytující službu používá), které nepříznivě ovlivňují vnímání služby (její kvality) klientem.

Poznámka:

Organizace chyby a problémy v procesu poskytování služby zcela eliminovat nemůže, avšak může a musí se je naučit efektivně a účinně řešit.

Kritická místa při poskytování služeb může odhalit ***diagram procesu***, který se využívá u složitých procesů. Jeho podstata spočívá v tom, že znázorňuje všechny kroky poskytování služby, které mohou být pro zákazníka buď viditelné (zákazník vidí vše, čeho se přímo účastní) nebo neviditelné (zpravidla se jedná o pomocné úkony, které jsou pro poskytnutí služby nezbytné, avšak probíhají mimo přítomnost zákazníka). Pokud proces poskytování v kritických místech selže, zákazník hodnotí službu jako ***nekvalitní.***

Poznámka:

Určení kritických bodů (zejména tam, kde dochází k interakci se zákazníkem) usnadňuje lepší kontrolu kvality probíhajících procesů. Diagram také umožňuje stanovit určitou míru tolerance při vytváření kvalitativních standardů poskytovaných služeb. Předem lze také stanovit, „co" zaměstnanci udělají, pakliže dojde v některém kritickém bodě k selhání.

Rozhodujícím předpokladem vysoké úrovně procesů poskytování služeb jsou kompetentní, dobře motivovaní, výkonní, spokojení a loajální zaměstnanci, kteří jsou vybaveni dostatečnými pravomocemi k tomu, aby mohli účinně a efektivně řešit problémy, jež se mohou v průběhu poskytování služby vyskytnout.

Úspěšnému zvládnutí procesů poskytování služby napomůže, pakliže se organizaci podaří poznat své zákazníky a pochopit, jaké chování od ní (jejích zaměstnanců) očekávají.

Poznámka:

Řada úspěšných poskytovatelů služeb za účelem zkvalitnění procesu poskytování služby učí své zaměstnance, jak se chovat k zákazníkovi a školí je v komunikačních a jiných potřebných dovednostech.

Očekávané chování zaměstnanců lze do určité míry zformulovat do norem chování, jež organizace od svých zaměstnanců očekává.

Problematika procesů úzce souvisí s produktivitou práce, neboť výrazný růst nákladů motivuje poskytovatele služeb ke zvýšení produktivity práce.

Poznámka:

Organizace mají často tendenci uspořádávat procesy tak, aby minimalizovaly své náklady. Toho však nelze zpravidla dosáhnout, aniž by nedošlo ke snížení kvality poskytované služby.

Organizace ve svém úsilí o vyšší produktivitu práce musejí mít neustále na paměti kvalitu služeb, neboť právě kvalita služeb rozhoduje o tom, kolik zákazníků bude organizace poskytující služby obsluhovat.

Poznámka:

*Problematika měření výkonnosti (tedy produktivity práce) neziskových organizací (tedy i poskytovatelů sociálních služeb) je značně komplikovaná a při hodnocení se zpravidla využívá **„pravidlo 3E".***

Co z toho vyplývá?

Způsob, jakým jsou služby poskytovány, zásadně ovlivňuje celkové vnímání služby a její kvality zákazníky. Procesy jsou tudíž důležitým nástrojem marketingového mixu. Spokojenost zákazníka zvyšují takové procesy, které mu přinášejí větší přidanou hodnotu, to je, šetří jeho peníze a čas při stejném či větším užitku (procesy orientované na potřeby zákazníka), a naopak spokojenost zákazníka snižují postupy, které sice zvyšují produktivitu práce organizace, avšak na úkor potřeb zákazníka, tj. kvality služeb (procesy podle potřeb poskytovatele).

Organizace poskytující služby se nemůže chybám a problémům v procesu poskytování služby zcela vyhnout, ale musí se je naučit řešit (kritická místa v procesu lze zjistit pomocí diagramů poskytování služby).

Primárním předpokladem minimalizace výskytu chyb v procesu poskytování služby a jejich účinného řešení jsou kompetentní a spokojení zaměstnanci, vybavení potřebnými pravomocemi, které jim umožňují rychle a efektivně případné problémy řešit.

Fyzikální charakteristiky (Physical evidence)

Materiální prostředí je jedním ze tří prvků kvality služeb uvnitř organizace. Podle Vaštíkové (Marketing služeb - efektivně a moderně, 2008) prostředí představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají poskytovatel služby a zákazník. Zahrnuje proto každé příslušenství, jež ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby.

Prostředí je komplexnější pojem než pouhé působení předmětů, neboť:

- prostředí obklopuje, svírá a pohlcuje jedince, který nemůže být jeho subjektem, nýbrž pouze jeho účastníkem,
- prostředí působí zároveň na více smyslů,
- prostředí vždy poskytuje více informací, než je schopen jedinec zpracovat (některé jsou vnímány jako centrální a jiné zase periferní, některé informace reprezentující prostředí mohou být dokonce konfliktní, vzájemně se popírat či působit dvojznačně),
- prostředí v sobě zahrnuje motivační poselství,
- prostředí implikuje estetické, sociální a systémové kvality.

Poznámka:

Tvorba ideálního materiálního prostředí, a tím i jeho atmosféry je pro poskytovatele služeb obtížným problémem, neboť:

- *organizace poskytující služby vesměs nedisponují dostatečným množstvím relevantních informací o vlivu prostředí a jeho jednotlivých složek,*
- *posuzování vlivu prostředí a jeho jednotlivých složek má zpravidla více či méně subjektivní charakter.*

Při vytváření materiálního prostředí a atmosféry musejí organizace poskytující služby řešit následující okruhy problémů:

- ***Rozvržení prostoru***

  Výsledné řešení prostoru musí vycházet z jeho funkčnosti. Je nutno brát v úvahu pocity zákazníka a promyslet, co by měl vidět zákazník a co by měli vidět ostatní. Rozhodování o prostředí ovlivňují také představy organizace o jejím budoucím růstu, změně poslání charakteru služeb či procesu jejich poskytování.

- ***Zařízení interiéru***

  Vybavení interiéru může vytvořit přátelskou atmosféru (pocit vítaného hosta) nebo naopak bariéru nezvaného návštěvníka. Zvolené vybavení interiérů zařízení musí proto splňovat nejen požadavky z hlediska funkčnosti, ale zároveň vytvářet pro zákazníka příjemnou atmosféru.

- ***Osvětlení***

  Způsob osvětlení musí splňovat nejen podmínku funkčnosti a bezpečnosti, ale odpovídat i povaze a charakteru poskytované služby.

- ***Barvy***

  Barvy spolu s osvětlením útočí na jeden ze základních receptorů vnímání, tj. zrak. Barvy mají svůj vlastní jazyk, mohou evokovat náladu a vyvolávat nejen pocit štěstí a radosti, ale také smutek a depresi.

- ***Značení***

  Značením se v materiálním prostředí rozumí grafické zprávy, symboly a označení, jež ve sféře služeb patří k významným prvkům komunikace. Nezastupitelnou roli proto sehrává jejich vzhled, umístění, osvětlení, barva a výběr typů písmen.

Atmosféru však člověk nevnímá pouze zrakem, ale i ostatními smysly. Je proto žádoucí při řešení problematiky materiálového prostředí neopomenout ani hmat, sluch a čich (dotekem člověk vnímá pocit z materiálu, zvukové a čichové vjemy dotváří atmosféru).

Od materiálového prostředí nelze oddělit ani to, co je „vně", tedy vzhled objektů, jejich označení a okolní prostranství vůbec.

Materiální prostředí ve sféře služeb sehrává nezastupitelnou roli v tom, že první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je služba poskytována, mohou navodit příznivé (nebo také nepříznivé) očekávání. Vzhled exteriérů a zařízení interiérů evokují v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě i profesionalitě provedení.

Při vytváření materiálového prostředí a atmosféry je nezbytné mít neustále na zřeteli, že sdělovaný image organizace musí odpovídat image požadovanému.

Poznámka:

Organizace poskytující služby mohou materiální prostředí s výhodou využívat k odlišení svých produktů, tedy jako konkurenční výhodu.

Při vytváření materiálového prostředí si úspěšní poskytovatelé služeb uvědomují, že je nutno dodržovat následující zásady:

- využít těch hmotných předmětů, které zákazník považuje za důležité a které jsou vyhledávány jako součást služby (použití prvků, které zákazníci neoceňují, může mít kontraproduktivní účinek),
- zajistit, aby „příslib" navozený těmito hmotnými předměty poskytnutá služba opravdu splnila (kvalita hmotných prvků musí odpovídat očekávání zákazníka, neboť v opačném případě mohou vzniknout nesprávná spojení, která poskytovateli služeb nepřinesou nic dobrého).

Poznámka:

Vše, co bylo dosud konstatováno, se vztahuje ke vnímání služby zákazníkem při jejím nákupu v zařízeních poskytovatele. Existují však případy, kdy ***poskytovatel služby přijede za zákazníkem*** *k němu domů (terénní sociální služby).*

V těchto případech je důležité zachování jednotného stylu oblečení zaměstnanců provádějících danou službu, vzhledu, označení automobilů organizace apod.

Co z toho vyplývá?

Materiálové prostředí působí nejen na pocity a vjemy zákazníků (uživatelů služeb) ale i zaměstnanců organizace služby poskytující. Prostředí tudíž ovlivňuje celkovou spokojenost jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Materiální prostředí také spoluvytváří image organizace a je jedním z hmotných faktorů, který službu odlišuje od konkurence (je jakýmsi „nositelem" informací nejen o službě, ale i jejím poskytovateli.

Organickou součástí materiálního prostředí je vnímaná „atmosféra prostor", v níž jsou služby poskytovány, a celkový exteriér budov i okolního prostranství.

5.3.3 Posláním strategie je vybrat nejefektivnější cestu

O naplnění jakéhokoli cíle je možné usilovat různými způsoby. Posláním strategie je vybrat nejefektivnější cestu, jak dosáhnout vytčeného cíle. Strategie musí být rozpracovaná do nejmenších podrobností, a to s ohledem na jednotlivé prvky marketingového mixu.

Poznámka:

Akční kroky k jejímu naplnění, které jsou součástí prováděcího plánu, musí v předem stanovených termínech realizovat lidé, kteří za plnění plánu odpovídají.

Marketingová strategie imaginární organizace poskytující sociální služby může vypadat takto:

1. Marketingový cíl

V následujícím roce zvýšit počet donátorů o 10 %.

2. Cílový trh

- Primární trh

  Podnikatelské subjekty ve městě a jeho okolí.
- Sekundární trh

  Podnikatelské subjekty v regionu a mimo něj.

3. Nabízené výhody

- účast na aktivitách organizace,
- efektivní nakládání s poskytnutými prostředky,
- uznání ze strany zákazníků a veřejnosti.

4. Strategie

- zvýšit počet návštěv potenciálních donátorů,
- uspořádat za účasti veřejně známé osoby pro stávající a potenciální donátory speciální den otevřených dveří, během kterého si budou moci prohlédnout celé zařízení a pohovořit si nejen s managementem organizace, ale i s uživateli poskytovaných služeb,
- povzbudit stávající donátory, aby doporučili svým známým přispívat na činnost organizace.

5.4 Prováděcí plán

Prováděcí plán vyjadřuje představy organizace o tom, jakým způsobem budou marketingové strategie realizovány. Jeho obsahem je „***co***" a ***„kdy***" má být provedeno a ***„kdo***" za to odpovídá (odpovědnost jednotlivých osob).

Organickou součástí prováděcího plánu je i vymezení ***nákladů,*** které bude nutno na jeho realizaci vynaložit.

5.5 Rozpočet

Rozpočet je nedílnou součástí marketingových aktivit organizace, neboť ta musí na akce a aktivity k naplnění strategie nejprve „určité" peníze vynaložit, aby posléze její realizací „jisté" peníze v podobě tržeb získala.

Poznámka:

Rozpočet v zásadě obsahuje projekci ***výkazu zisků a ztrát.*** *V rozpočtu se uvádí výše očekávaných tržeb a veškerých nákladů (investičních i provozních) souvisejících s realizací strategie. Nedílnou součástí rozpočtu je i očekávaný zisk.*

Organizace musí analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant (používá k tomu aparát finanční analýzy) a určit variantu nejvýhodnější. Naprostou většinu výchozích dat poskytuje účetnictví a jeho finální produkty, kterými jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát.

5.5.1 Rozvaha je odraz majetkové a kapitálové struktury organizace

Každá organizace potřebuje ke svému fungování hmotné i jiné prostředky (budovy, stroje, materiál, energie ap.). Konkrétní složení se označuje jako majetek organizace, jeho jednotlivé složky jako aktiva. Aby organizace získala potřebná aktiva, musí mít finanční zdroje (kapitál). Zdrojem může být buď vlastní kapitál nebo kapitál cizí (dluhy).

Poznámka:

Majetek *vyjadřuje to, „co organizace vlastní"* **a** ***kapitál,*** *„komu to patří".*

Písemný přehled, zpravidla ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku organizace (všechna její aktiva) a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (pasiva), se nazývá rozvaha (bilance) organizace. Obsahem a základní funkcí rozvahy je přehledně uspořádat majetek organizace v peněžním vyjádření a poskytnout základ pro zhodnocení její finanční situace.

Poznámka:

Rozvaha je statickým pohledem na stav a strukturu aktiv a pasiv organizace (neodráží časový vývoj hospodaření). K získání dynamického pohledu je nutno porovnat rozvahy několika po sobě jdoucích období. Kromě obrazu o stavu majetku umožňuje rozvaha vypočítat hospodářský výsledek, tj. zisk nebo ztrátu. Struktura rozvahy a její obsah jsou zřejmé z následující „Rozvahy neziskové organizace".

AKTIVA	PASIVA
A. dlouhodobý majetek celkem	**A. vlastní zdroje celkem**
1. hmotný majetek	1. jmění celkem
2. nehmotný majetek	2. výsledky hospodaření
3. finanční aktiva dlouhodobé povahy	
4. oprávky k dlouhodobému majetku	
B. krátkodobý majetek celkem	**B. cizí zdroje celkem**
1. zásoby	1. rezervy
2. pohledávky	2. dlouhodobé závazky
3. krátkodobý finanční majetek	3. krátkodobé závazky
4. jiná aktiva	4. jiná pasiva
aktiva celkem	**pasiva celkem**

Podle časového okamžiku, k němuž se rozvaha sestavuje, se rozeznává:

- *zahajovací rozvaha (sestavuje se při založení podniku),*
- *počáteční rozvaha (sestavuje se k počátku účetního období),*
- *konečná rozvaha (sestavuje se ke konci účetního období a při ukončení činnosti podniku, tj. rozdělení, sloučení, likvidaci).*

5.5.2 Výkaz zisku a ztrát je obrazem hospodaření organizace

Účetnictví musí sledovat nejen stav a pohyb majetku, ale i jeho zhodnocování v hospodářských procesech a v neposlední řadě i ekonomickou efektivnost těchto procesů.

Náklady organizace představují kategorii „vstupů" do hospodářských procesů a ***výnosy*** kategorii „výstupů" z její hospodářské činnosti.

Poznámka:

Rozvaha *a* ***Výkaz zisku a ztrát*** *(výsledovka) jsou informačním obrazem dvou základních stránek téhož ekonomického jevu:*

- *zobrazením stavů aktiv a pasiv (Rozvaha),*
- *zobrazením výsledků dosažených používáním (zhodnocením) aktiv a pasiv za určité období (Výkaz zisku a ztrát).*

Struktura výsledovky a její obsah jsou zřejmé z následujícího „Výkazu zisku a ztrát neziskové organizace".

NÁKLADY	VÝNOSY
1. spotřebované nákupy 2. služby 3. osobní náklady 4. daně a poplatky 5. ostatní náklady 6. odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek 7. poskytnuté příspěvky 8. daň z příjmů	1. tržby za vlastní výkony a zboží 2. změny stavu vnitroorganizačních zásob 3. aktivace majetku 4. ostatní výnosy 5. tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek 6. přijaté příspěvky 7. provozní dotace
náklady celkem	**výnosy celkem**

*Rozvaha a výsledovka jsou vnitřně propojené prostřednictvím **zisku** (**ztráty**), neboť výsledovka není ničím jiným než podrobným rozvedením jediné rozvahové položky, kterou je **hospodářský výsledek** běžného roku*

Další stěžejní problém, který je nutno vyřešit, spočívá ve finančním zajištění strategie (vlastní zdroje, cizí zdroje).

5.5.3 Organizace a cizí kapitál

Cizí kapitál je dluhem organizace, který musí v určené době splatit. Použití cizího kapitálu má několik příčin:

- organizace přechodně nedisponuje potřebným kapitálem v době, kdy jej potřebuje (cizí kapitál navíc umožní realizovat akce, které jinak uskutečnit nelze),
- použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli (věřiteli) žádná práva v přímém řízení organizace, zatímco přibírání nových společníků rozřeďuje vlastní kapitál, a tím i řídící pravomoci,
- cizí kapitál je zpravidla levnější než kapitál vlastní a jeho použití zvyšuje rentabilitu organizace.

Použití cizího kapitálu zvyšuje výnos kapitálu vlastního, což je způsobeno jednak tím, že cizí kapitál je levnější a jednak působením daňového efektu (úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení organizace).

Poznámka:

Cizí kapitál „zvedá" rentabilitu vlastního kapitálu (podobně jako páka zvedá břemeno), a proto se v této souvislosti hovoří o tzv. finanční páce (financial leverage).

Využívání cizího kapitálu však nemá pouze výhody, ale přináší s sebou i rizika, která spočívají v následujících skutečnostech:

- cizí kapitál zvyšuje zadluženost organizace, a tím snižuje její finanční stabilitu (při velkém rozsahu dluhu roste nebezpečí bankrotu),
- každý další dluh je dražší a je obtížnější jej získat, neboť potenciální věřitelé se obávají o svůj kapitál v případě likvidace vysoce zadlužené organizace,
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu organizace, které musí být přizpůsobeno věřitelům.

Poznámka:

Optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem závisí na celé řadě faktorů (v podnicích produkujících výrobky a služby převládá vlastní kapitál, u obchodních organizací je poměr cca 50 : 50 a u peněžních institucí výrazně převládá kapitál cizí).

5.5.4 Metody finanční analýzy

Mezi základní metody finanční analýzy patří analýza poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů se nejčastěji sledují následující:

- ***Likvidnost a likvidita***

  Likvidnost je schopnost přeměny konkrétního druhu majetku na peněžní prostředky rychle a bez větších ztrát. ***Likvidita*** pak představuje schopnost organizace hradit své závazky v „blízké budoucnosti".

Poznámka:

Pro praktické využívání likvidity má zásadní význam nalezení optimálního vztahu mezi snahou organizace dosáhnout výnosnost a udržovat likviditu svého majetku. Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, zejména peněz a pohledávek) snižuje riziko platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost organizace (peníze v pokladně mají výnosnost nulovou a peníze na účtech velmi nízkou)

Likvidita organizace je předpokladem její finanční rovnováhy (stability), neboť je-li organizace trvale nelikvidní, tj. není schopna platit své dluhy v termínech jejich splatnosti (často se uvádí horizont 12 měsíců), dostává se do platební neschopnosti (insolvence).

- ***Finanční stabilita***

  Obecně vyjadřuje schopnost podniku dlouhodobě uhrazovat své závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výkonnosti.

Poznámka:

Základním informačním zdrojem pro rozbor finanční stability je rozvaha. Finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování odpovídající složení jeho hospodářských prostředků. V případě problémů v této oblasti může dojít k předlužení a následně k bankrotu. Finanční nestabilita organizace zpravidla znamená pokles důvěry věřitelů.

Mezi často používané ukazatele patří:

- ***Podíl vlastních zdrojů na aktivech = (vlastní zdroje : celková aktiva) x 100***

  Ukazatel udává, do jaké míry je organizace schopna pokrýt své prostředky vlastními zdroji.

- ***Ukazatel věřitelského rizika (zadluženost) = (závazky : aktiva) x 100***

  Informuje o podílu cizích zdrojů na krytí celkových aktiv, tedy o výši zadluženosti organizace.

- ***Míra zadluženosti = (závazky : vlastní zdroje) x 100***

  Ukazatel signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky.

- ***Úrokové zatížení = placené úroky : (zisk + placené úroky)] x 100***

  Ukazatel vyjadřuje, jakou část nově vytvořeného vlastního zdroje odčerpají úroky.

- ***Úrokové krytí = (zisk + placené úroky) : placené úroky***

  Ukazatel vyjadřuje schopnost organizace splnit splátky úroků.

- ***Úvěrové zatížení = splátky úvěrů : (čistý zisk + odpisy)***

  Ukazatel vyjadřuje reálnost splátek úvěrů ze zisku a odpisů.

- ***Doba návratnosti úvěrů = úvěry celkem : (čistý zisk + odpisy)***

  Vyjadřuje dobu (v letech), za kterou by se poskytnuté úvěry vrátily bance.

- ***Ukazatel solventnosti = [cash flow : (krátkodobé + dlouhodobé závazky)] x 100***

  Představuje schopnost organizace splatit krátkodobé a dlouhodobé závazky z rozdílu příjmů a výdajů.

- ***Platební schopnost***

  Platební schopnost odráží krátkodobou finanční stabilitu podniku. Důležitou charakteristikou je schopnost organizací plnit své platební povinnosti a dostát finančním závazkům ke všem svým partnerům (státu, bankám, dodavatelům, vlastním zaměstnancům apod.).

- ***Výnosnost (rentabilita)***

  Výnosností se zpravidla rozumí schopnost organizace dosahovat zisk a zhodnocovat tím kapitál, který byl do organizace vložen. Ukazatele výnosnosti jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích (např. do kterých prostředků investovat).

Poznámka:

Existuje celá škála nejrůznějších poměrových ukazatelů. Mezi často používané ukazatele patří:

- ***Výnosnost celkových zdrojů = [(zisk + placené úroky) : zdroje celkem] x 100***

  Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodaří se všemi používanými prostředky. Jedná se o komplexní ukazatel. Respektuje skutečnost, že výnos z prostředků získaných z cizích zdrojů musí pokrýt placené úroky a přinést další efekt, tedy zisk.

- ***Výnosnost vlastních zdrojů = (čistý zisk : vlastní zdroje) x 100***

  Výnosnost vlastních zdrojů by měla být alespoň taková, jaká je běžná úroková míra.

- ***Rentabilita tržeb = (čistý zisk : tržb) x 100***

  Ukazatel vyjadřuje schopnost organizace prodávat své statky na trhu za dobré ceny.

- ***Rentabilita nákladů = (čistý zisk : náklady celkem) x 100***

  Ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodářské činnosti organizace, tj. kolik procent zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů.

- ***Nákladovost tržeb = (náklady celkem : tržby) x 100***

  Ukazatel odráží efektivnost hospodářské činnosti z hlediska nákladovosti, tj. kolik procent nákladů připadá na 1 korunu realizovaných tržeb.

Co z toho vyplývá?

Realizace marketingové strategie přináší organizaci jistý profit, ale také něco stojí. Organizace proto musejí nejenom pečlivě zvážit a důkladně analyzovat veškeré ekonomické důsledky realizace zvolené strategické varianty, ale zároveň si ujasnit, z jakých zdrojů bude realizace financována. Organizace musejí mít na paměti také to, že kromě splácení případných úvěrů je třeba zajistit likviditu, finanční stabilitu a platební schopnost.

6. Realizace a kontrola plnění marketingových strategií

Jakmile je plán hotov, je čas dát se do práce a začít jej úspěšně plnit. Navzdory všem obtížím a problémům, které realizaci provázejí, je nezbytné permanentně sledovat a hodnotit nakolik (a zda vůbec) odpovídá to, ***„co je"*** tomu, ***„co má být"***.

6.1 Realizace marketingových strategií

Zatímco obsahem marketingového plánování je ***„co"*** a ***„proč"*** se má udělat, ve fázi jeho realizace jde o to, ***„kdo"***, ***„kde"***, ***„kdy"*** a ***„jak"*** naplánované činnosti udělá.

Realizace strategií je vždycky obtížná (mnohem obtížnější než je vytvářet). Úspěch (nebo neúspěch) implementace závisí především na tom, nakolik (a zda vůbec) se organizaci podaří (nebo nepodaří) pro realizaci strategických záměrů „nadchnout" zaměstnance a využít jejich znalosti, dovednosti, iniciativu a tvořivost. Významnou roli při implementaci sehrávají i další faktory, jakými jsou organizační struktura, systém řízení a firemní kultura organizace.

Poznámka:

Většina manažerů je přesvědčena, že implementace je důležitější než strategie sama. Peter F. Drucker tvrdí, že důležitější je „dělat věci správně" (doing things right), než „dělat správně věci" (doing right things). V praktickém životě je však pro úspěch organizace velmi důležité dělat obojí. Organizace může sice mít stejně dobrou strategii jako její konkurent, přesto však může být konkurent úspěšnější, protože své strategické plány dokáže realizovat rychleji a lépe, čímž získá konkurenční výhodu.

Co z toho vyplývá?

V procesu realizace marketingové strategie musí svou roli sehrát zejména manažeři organizace, neboť jejich poslání je vést podřízené spolupracovníky k vytčeným cílům a tyto cíle dosáhnout s disponibilními zdroji a ve stanoveném čase.

Na kompetentnosti (nebo nekompetentnosti) managementu závisí, zda organizace bude prosperovat či přežívat. Správná a správně implementovaná strategie je nejúčinnějším prostředkem na cestě k prosperitě.

6.2 Monitorování a kontrola plnění plánu

Organizace si nejprve stanoví marketingové cíle, poté plnění těchto cílů vyhodnocuje a v případě, že se skutečné výsledky neshodují s plánovanými, analyzuje příčiny těchto rozdílů a přijímá rozhodnutí o dílčích úpravách tak, aby diference byla co nejmenší. Marketingovou kontrolou se rozumí ***proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci marketingových plánů a strategií.***

Poznámka:

V pojetí manažerských funkcí je kontrola proces permanentního sledování stavu plnění úkolů, cílů a plánů organizace a provádění takových intervencí, které zabezpečí dosažení požadovaného výsledku.

Kontrola plní v procesu řízení marketingových aktivit funkci ***zpětné vazby*** a lze ji schematicky znázornit jako sekvenci následujících kroků:

- plán, úkoly, cíle,
- skutečně vykonaná práce,
- měření vykonané práce,
- porovnání s kritérií (standardy),
- identifikace odchylek,
- analýza příčin odchylek,
- program nápravných opatření,
- realizace nápravných opatření.

- ***Operativní kontrola***

  Cílem operativní kontroly je srovnat skutečné výsledky s ročním plánem, tedy zjistit, jaká je objektivní skutečnost, porovnat ji s požadovaným stavem a kvantifikovat odchylky.

Poznámka:

Předpokladem pro porovnání toho, ***„co je",*** *s tím,* ***„co by mělo být",*** *je stanovení kritérií (standardů), na základě kterých se budou oba stavy měřit.*

Tato kritéria musí být:

- *relevantní (souviset s cíli organizace a odrážet rozhodující charakteristiky kontrolované činnosti),*
- *měřitelná (vyjádřená číselnými hodnotami nebo jasně definovanými vlastnostmi).*

Odchylky od požadovaného stavu (jak kladné, tak i záporné) je nezbytné analyzovat (co je příčinou jejich vzniku), neboť jsou podkladem (vstupem) pro návrh nápravných opatření.

Poznámka:

Cílem kontroly není jen nedostatky a jejich příčiny zjišťovat a operativně odstraňovat, ale zároveň je nutno usilovat o to, aby se již v budoucnosti neopakovaly.

- ***Strategická kontrola***

  Aby organizace předešla „nepříjemnému překvapení", je nezbytné u strategických cílů průběžně kontrolovat tendence vývoje. Posláním této kontroly je odpovědět na otázku, zda lze ve změněných podmínkách zajistit potřebné vstupy, procesy a činnosti nezbytné k dosažení cíle. Existují následující typy strategické kontroly:

  - ***Kontrola předpokladů***

    Cílem je posoudit, zda změny v demografickém, ekonomickém (úroky, daně, míra inflace), přírodním, technickém (technika, technologie), politicko-právním a sociálně-kulturním prostředí, jakož i v oblasti konkurence, vývoje trhu apod. jsou v souladu s tím, co bylo předpokládáno.

  - ***Kontrola dílčích výsledků*** Cílem je posoudit, zda vývoj jde žádoucím směrem a přijatá strategie se realizuje.

  - ***Celkový strategický přehled*** Cílem a smyslem není jednorázové zaměření se na určitý konkrétní problém, ale permanentní studium všech faktorů, které by mohly přijatou strategii ovlivnit (odhalení potenciálních rizik a příležitostí).

  - ***Vyvolaná kontrola***

    Provádí se na základě neočekávané události (různé krizové situace), která může vyvolat nutnost změnit strategii.

Co z toho vyplývá?

Marketingová kontrola je nedílnou součástí řízení marketingových aktivit, neboť plní v tomto procesu funkci zpětné vazby.

Operativní kontrola zahrnuje měření aktuálního výkonu a jeho srovnání se stanovenými marketingovými cíli a poté úpravu strategií nebo cílů na základě analýzy zjištěných odchylek.

Strategická kontrola porovnává, nakolik strategie organizace reaguje na obchodní příležitosti či rizika, neboť marketingová strategie i marketingový plán mohou rychle zastarat. Nástrojem strategické kontroly je ***marketingový audit,*** jehož obsahem je systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení prostředí organizace, jejích cílů a aktivit. Cílem je určit nejen problémové oblasti, ale i příležitosti a navrhnout opatření orientovaná na zvýšení marketingové výkonnosti organizace.

Poznámka:

Marketingový audit se provádí u všech marketingových činností a aktivit (analyzuje se marketingové prostředí, marketingová strategie, marketingový mix apod.).

7. Aktuální problémy služeb z pohledu marketingu

Sféra služeb je v současné době charakterická rostoucí konkurencí a nákladovostí, zatímco kvalita a produktivita práce klesá. Řešení tohoto problému se neobejde bez náročnějšího a dokonalejšího marketingu, jenž se musí orientovat na následující tři oblasti:

- ***Odlišení služby od konkurence***

  S rostoucí cenovou konkurencí je pro organizaci stále obtížnější odlišit v očích zákazníka své produkty od produktů konkurenčních.

Poznámka:

S tím, jak zákazníci vnímají služby různých poskytovatelů jako podobné, mají tendenci rozhodovat se stále častěji podle ceny, a nikoli podle poskytovatele, který službu nabízí.

Cenové konkurenci lze čelit lepší a odlišnou nabídkou. Ta může zahrnovat nové dodatečné služby, které konkurence neposkytuje.

Organizace mohou své služby také odlišit způsobem jejich poskytování. Orientují se nejen na rozvíjení schopností svých zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, a jejich spolehlivost, ale i na zlepšování celého procesu poskytování služeb a prostředí, ve kterém jsou tyto služby poskytovány.

Další metodou, jak může organizace odlišit své služby od konkurence, je posílení a odlišení image organizace, její symboliky a značek.

Poznámka:

Bankovní instituce za účelem zvýraznění své síly, využívají s oblibou jako symboliky lvy, býky či jiná silná zvířata.

- ***Zvýšení kvality služeb***

  Schopnost trvale nabízet vyšší kvalitu služeb ve srovnání s konkurencí je jedním z fundamentálních způsobů, který umožňuje organizaci odlišit svou nabídku.

  Poskytovatelé služeb usilují o to, aby kvalita jejich produktů byla trvale vysoká a aby zákazník tuto kvalitu dostal pokaždé, kdy služeb organizace využije.

Poznámka:

Problém je v tom, že kvalita služeb zásadním způsobem závisí na interakci mezi zaměstnanci a zákazníky. Chyby a problémy nelze zcela vymýtit, neboť i u těch nejlepších firem se lze setkat s nepříjemným zaměstnancem. Nemůže-li se firma chybám zcela vyhnout, musí se je naučit řešit. Úspěšné řešení problémů může pověsti firmy dokonce pomoci ještě více, než kdyby bylo vždy vše v pořádku. Firmy proto

musejí usilovat nejen o eliminaci chyb, ale také naučit se lépe řešit problémy, které v jejich důsledku nastanou.

Primárním předpokladem dosažení „dokonalé kvality" jsou kompetentní, dobře motivovaní a výkonní zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty organizace a jsou vůči ní loajální.

Usiluje-li organizace o eliminaci a pružné řešení problémů, k nimž může v průběhu poskytování služby dojít, musí posílit možnosti (kompetence) zaměstnanců, kteří se zákazníky nejvíce přicházejí do styku.

Poznámka:

Zaměstnanci musejí mít pravomoci, zodpovědnost a zájem zjistit, jaké mají zákazníci problémy a pokud možno neprodleně je řešit. Organizace musí zaměstnance k takovému jednání motivovat.

Úspěšné firmy jsou výrazně orientovány na zákazníky a mají vysoké standardy kvality služeb (nespokojují se se „slušnou" kvalitou, ale usilují o „bezchybnost").

Špičkoví poskytovatelé služeb také důsledně sledují výkonnost, a to jak svou vlastní, tak i konkurence. Kvalitu poskytovaných služeb a výkonnost projednávají se svými zaměstnanci (spolupracovníky), pro něž je to důležitá informace (zpětná vazba) o tom, jak pracují.

- ***Zvýšení produktivity práce při poskytování služeb***

  Výrazný růst nákladů vesměs poskytovatele služeb motivuje (nutí) ke zvýšení produktivity práce, čehož lze dosáhnout mnoha různými způsoby.

Poznámka:

Je možné lépe vyškolit stávající zaměstnance nebo je nahradit jinými, kteří budou podávat lepší výkon, lze také zvýšit objem poskytovaných služeb na úkor jejich kvality nebo zjednodušit proces poskytování služeb až k „pásovému" způsobu typu Mc Donald´s.

Zdrojem růstu produktivity práce jsou i nové technologie, které zvyšují výkonnost zaměstnanců a skýtají tak velký, avšak dosud málo využívaný potenciál.

K úsporám vede také využívání internetu, neboť na správně navržených webových stránkách může zákazník nalézt řadu potřebných informací, které by museli zodpovídat zaměstnanci organizace.

Organizace v rámci úsilí o zvýšení produktivity práce nesmí ztrácet ze zřetele ***kvalitu služeb.*** Snížení nákladů na vrub kvality může sice z krátkodobého pohledu zlepšit prosperitu organizace, avšak z dlouhodobého pohledu je to pro ni zhoubné rozhodnutí, neboť tím sníží svou konkurenční schopnost.

Poznámka:

Někteří poskytovatelé služeb se raději smíří s nižší výkonností, pokud jim to pomůže lépe odlišit jejich služby od konkurence či zvýšit jejich kvalitu.

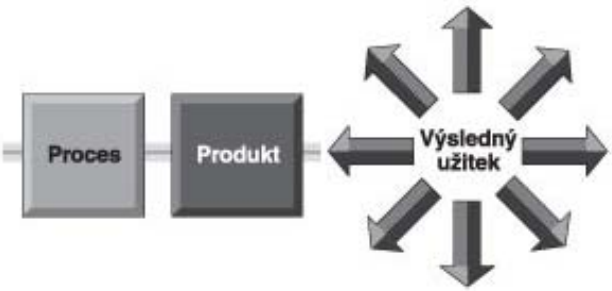
8. Model osmi dimenzí excellence

Primárním cílem každé firmy, bez ohledu na odvětví její působnosti, je „co nejlépe obstát na trhu". Legitimní a vysoce aktuální se tudíž stává otázka: ***Jak by měla vypadat potenciálně úspěšná organizace?***

Poznámka:

V oblasti služeb (tedy i sociálních) lze vycházet z následujícího modelu „osmi dimenzí excelence", zformulovaného Lawtonem (Quality Progress, 4/2006).

Každá sociální služba, tedy ***„produkt"*** je, bez ohledu na její typ či formu, výsledkem nějakého ***„procesu"*** a má pro jejího uživatele určitý ***„výsledný užitek"***.



Při pohledu na výše uvedené schéma se nabízí otázka: ***Co je ceněno nejvýše?*** Je tím klíčovým prvkem ***„proces", „produkt"*** nebo snad ***„výsledný užitek"***?

Manažeři většiny organizací s největší pravděpodobností odpoví, že nejdůležitější je „proces" (zahrnuje takové iniciativy jako just-in-time, ISO 9000,TQM apod.). Zdokonalování procesů je bezpochyby nezbytné, nicméně nelze nemít na paměti, že organizace může vytvořit stabilní, rychlý a nákladově efektivní proces produkující spolehlivé i cenově výhodné produkty (výrobky, služby), které ovšem nikdo nebude potřebovat.

Zákazník s téměř stoprocentní jistotou odpoví, že prioritní je „užitek", neboť očekávaný „výsledný užitek" je primárním motivem jeho nákupního rozhodování („proces" sehrává významnou roli i z pohledu zákazníka, neboť ovlivňuje jeho celkovou spokojenost s produktem).

Poznámka:

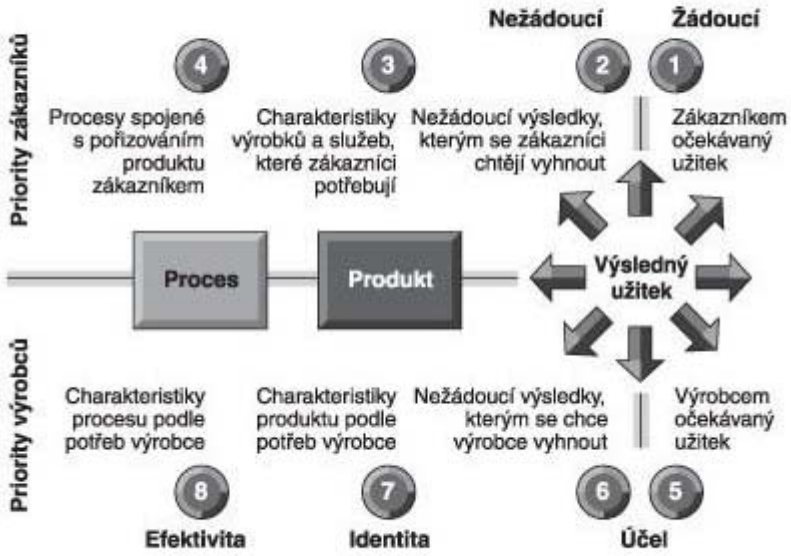
Organizace mají tendenci měřit výkonnost procesů mnohem intenzivněji než užitek, který od nich zákazníci (uživatelé) očekávají. Přes proklamovanou orientaci na zákazníky mají priority v něčem zcela jiném. Peter F. Drucker kdysi řekl, že zákazníci nejsou loajální k výrobkům, ale užitku, který jim tyto výrobky přinesou.

Co by organizace měla dělat (na co by její management neměl zapomenout), chce-li opravdu zákazníkům sloužit a být potenciálně úspěšná? Východisko k řešení problému je zřejmé z následujícího schématu, které na rozdíl od prvého zahrnuje i pohled zákazníka a naznačuje, kde spočívají největší příležitosti ke zlepšení.

Poznámka:

Číslování osmi dimenzí je záměrně uvedeno od konce, tj. očekávaného výsledného užitku. Cílem je dosažení stavu rovnováhy mezi všemi osmi dimenzemi. Každou dimenzi lze posuzovat z následujících čtyř hledisek:

- *co v dimenzi znamená výtečnost (excellence),*
- *stupeň, v jakém se tato dimenze měří pomocí určitých ukazatelů,*
- *organizace, které jsou v této dimenzi příkladem výtečnosti nebo naopak příkladem její absence,*
- *co z toho vyplývá pro vlastní organizaci.*



Dimenze č. 1: Zákazníkem očekávaný užitek

Obsahem této dimenze je zamýšlený komplexní užitek, který je důvodem, proč zákazník (uživatel) vstupuje do kontaktu s dodavatelem produktu (služby).

Poznámka:

Každý člověk je či bude klientem nějakého zdravotnického zařízení. Na otázku, jaký je jeho výsledný očekávaný užitek, pro který je ochoten kontaktovat nějakou ze zdravotnických organizací, pravděpodobně odpoví, že dobré zdraví. Podle Světové

zdravotnické organizace (World Health Organization) zní definice zdraví: „Dynamický stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody". Ani zdaleka se tedy nejedná pouze o nepřítomnost nemoci, tělesné vady nebo slabosti. Která z organizací poskytující zdravotní služby to takto pochopila a promítla do své strategie?

Na otázku, proč se organizace nedostatečně zajímají o konečný užitek pro zákazníka tyto zpravidla uvádí, že to nemohou mít pod kontrolou. Takovou odpověď lze považovat minimálně za výmluvu. Jestliže si organizace poskytující sociální služby nekladou za cíl pomoci lidem v jejich tíživé životní situaci, jaký cíl vlastně sledují?

Dimenze č. 2: Nežádaný výsledek, kterému se zákazníci chtějí vyhnout

Nežádaný výsledek je stav, kterému se snaží zákazníci vyhnout zcela nebo jej alespoň v maximální možné míře eliminovat či zmírnit.

Poznámka:

Nežádaný výsledek péče o zdraví je smrt nebo potíže, bolesti a nepříjemnosti způsobené léčbou určité nemoci. Být odkázán pouze sám na sebe ve stáří, nemohoucnosti či jiné tíživé životní situaci - to jsou příklady nežádoucích výsledků, kterým se chtějí zákaznici vyhnout nebo je eliminovat.

Dimenze č. 3: Charakteristiky výrobků a služeb, které zákazníci potřebují

Svět rozvinutých zemí stále více směřuje k ekonomice služeb a znalostí. Zákazník potřebuje mít včas k dispozici veškeré relevantní informace o produktu. Informace, které budou přesné, jednoduché a pro něj srozumitelné.

Poznámka:

Manažeři firem za pomoci odborníků vytvářejí takové produkty, jako jsou popisy práce, směrnice či manuály. Uživatelé těchto produktů jsou zaměstnanci firem. Považují je za kvalitní, pakliže jsou srozumitelné, úplné, přesné, jednoduché, relevantní a dostanou je včas.

Dimenze č. 4: Procesy spojené s pořizováním produktu zákazníkem

Excellence v této oblast zahrnuje čas a náklady zákazníka na pořízení produktu (služby) a jeho uvedení do používání. Náklady zákazníka zahrnují jak skutečné náklady, tak i náklady ztracených příležitostí (nákladem ztracené příležitosti je obětovaný výnos nebo užitek, který by bylo možno získat v jiné příležitosti).

Poznámka:

Známá internetová firma Amazon.com, která prodává knihy, je příkladem excellence v této dimenzi. Každý krok pořízení produktu zákazníkem je zeštíhlen a změřen. Zákazník dostane potvrzení své objednávky a má k dispozici aktuální informaci o tom, v jakém stavu je dodávka jeho zásilky.

Dimenze č. 5: Výrobcem očekávaný užitek

Producentem očekávaný užitek zahrnuje řadu ukazatelů, které jsou z pohledu konkrétní organizace prioritní (podíl na trhu, konkurenční schopnost, rentabilita apod.).

Poznámka:

V případě neziskových organizací poskytujících sociální služby je očekávaným užitkem zpravidla „vytvoření, udržení nebo změna postojů cílového publika k organizaci".

Cílovým publikem se rozumí různé sociální skupiny, s nimiž organizace musí spolupracovat. Jsou to vlastní klienti (uživatelé), dodavatelé, zprostředkovatelé, úředníci, finanční trhy, výzkumné instituce, reklamní agentury, sponzoři, donátoři a veřejnost.

Dimenze č. 6: Nežádoucí výsledky, kterým se chce výrobce vyhnout

Známkou výtečnosti je neexistence takových jevů, jako jsou nežádoucí fluktuace zaměstnanců, odchod zákazníků ke konkurenci, právní žaloby proti organizaci, finanční ztráty a eroze podílu na trhu.

Poznámka:

Výtečnost v této dimenzi však nezaručuje excellenci v předcházející dimenzi (č. 5). Organizace totiž může mít monopolní postavení na trhu (zatím aktuální pro sociální služby), které jí uměle chrání před odchodem zákazníků ke konkurenci.

Dimenze č. 7: Charakteristiky produktu podle potřeb výrobce

Excelence v této dimenzi zahrnuje produkty, které se snadno vyvíjejí, efektivně vyrábějí, bez zvláštních nákladů udržují i skladují a snadno distribuují.

Poznámka:

Ideálem a tajným přáním každého producenta je vyvinout a vyrábět jedno provedení, které se hodí všem a nemůže být snadno okopírováno konkurencí (pivo Budvar lze více či méně úspěšně napodobit, avšak opravdový Budvar dokáží vyrobit pouze v Českých Budějovicích).

Dimenze č. 8: Charakteristiky procesu podle potřeb výrobce

Charakteristiky procesu v této dimenzi zahrnují nízkou variabilitu procesu, vysokou produktivitu, krátký čas výrobního cyklu, vysokou flexibilitu a nízké jednotkové náklady.

Co z toho vyplývá?

Model osmi dimenzí je vhodný zejména pro organizace, které produkují (nebo řídí produkci) služby.

Lze ho použít jak pro interní funkce organizace (marketing, řízení kvality, služby zákazníkům, finance, lidské zdroje), tak i jako účinný nástroj k tomu, jak identifikovat prioritní oblasti, v nichž je třeba usilovat o výtečnost (strategické plánování - dimenze 1, 2, 5 a 6; týmová práce - dimenze 8 apod.).

Poznámka:

Nejrychleji rostoucí firmy a firmy s nejvyšší tržní kapitalizací (Gogole, Amazon.com) mají jako svou silnou stránku dimenze 1 až 4.

Předmětem největší pozornosti managementu, pokud výkonnost a úspěšnost organizace začne zaostávat za očekáváními, jsou dimenze 5, 7 a 8 (ale v obráceném pořadí).

Dlouhodobá životaschopnost firmy nejvíce závisí na úspěchu v dimenzi 1 a nejméně pak na úspěchu v dimenzi 8.

Krátkodobý úspěch může být rychle dosažen v dimenzi 8 (tím se ovšem vytváří iluze udržitelnosti).

Pokud se firma soustředí na všech osm dimenzí, brzy dojde k tomu, že bude vnímat excellenci jak ona, tak i její zákazníci.

Závěr

Úspěšné firmy, velké i malé, ze ziskového či neziskového sektoru, podnikající na tuzemském trhu nebo v globálním měřítku, kladou značný důraz na vztahy se zákazníky a důsledně využívají marketing. Nemálo lidí se domnívá, že jeho obsahem jsou pouze prodejní techniky a reklama. To je však příliš zjednodušený pohled, neboť marketing zahrnuje celou škálu různých aktivit (marketingový výzkum, vývoj nových produktů, reklamu apod.), které jsou orientovány jak na zjišťování a uspokojování potřeb zákazníků (uživatelů), tak i na plnění cílů organizace (obě tyto orientace jsou spojitou nádobou). Organizace vyhledávají nové zákazníky s příslibem, že jim poskytnou výjimečnou hodnotu, usilují o to, udržet si stávající zákazníky a přimět je, aby nakupovali více výrobků či využívali větší rozsah služeb.

Aby organizace byly úspěšné, musejí pečlivě sledovat vývoj trhu a na jeho změny „správným způsobem" a ve „správný čas" reagovat. Tomuto přirozenému a zákonitému trendu se nemohou vyhnout ani organizace působící ve sféře sociálních služeb.

Význam sociálních služeb ve společnosti v důsledku působení socio-demografických faktorů poroste. Zvyšovat se bude i poptávka po těchto službách. Sociální služby se s velkou pravděpodobností stanou zajímavou komoditou (zejména oblast pobytových služeb sociální péče), která bude přitahovat stále více subjektů (včetně subjektů privátního sektoru), majících zájem vyvíjet v této sféře své podnikatelské aktivity. Trh sociálních služeb bude mohutnět a zároveň se zvyšovat i jeho kvalita. Uživatelé sociálních služeb budou od nich očekávat stále vyšší užitek a také jejich poskytovatelé budou sledovat své zájmy. Marketing se tudíž i v oblasti sociálních služeb stane nezbytným nástrojem na cestě k prosperitě organizací (ziskových i neziskových), které tyto služby poskytují.

Sociální služby jsou služby založené na lidských výkonech s vysokým stupněm kontaktu se zákazníky (uživateli), z čehož vyplývají určitá specifika jejich marketingu. Rozsah marketingových aktivit vyvíjených jednotlivými poskytovateli sociálních služeb se liší v závislosti na velikosti organizace (velké, malé), její právní formě (ziskové, neziskové), typu poskytovaných služeb (poradenské, sociální prevence, sociální péče) a jejich formě (ambulantní, terénní, pobytové).

V některých případech může být rozsah marketingových aktivit ovlivňován i úrovní lokálního trhu sociálních služeb, na němž organizace působí, neboť převis poptávky po službách a nízká či žádná konkurence nemotivuje její manažery k tomu, aby se marketingem vážně zabývali (to je však silně krátkozraké, neboť pro organizaci momentálně příznivá situace se může velice rychle změnit v likvidační).

Cílem tohoto materiálu není (vzhledem k unikátnosti jednotlivých organizací poskytujících sociální služby a jejich okolí být ani nemůže) formulovat jakousi univerzální „kuchařku marketingových aktivit", kterou lze implementovat u všech poskytovatelů sociálních služeb, ale jeho posláním je být určitým „inspirátorem" (poznatkovou základnou) pro management organizací poskytující tyto služby, který jim napomůže v jejich marketingovém úsilí.

Úspěch (nebo neúspěch) konkrétní organizace bude záviset na tom, nakolik management dokáže (nebo nedokáže) vybrat si „správné poznatky" a ty pak „správným a ve „správný čas" aplikovat do praxe.

Literatura

1. ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2007
2. BEDNÁŘ, J.: *Základní kapitoly z mikroekonomie.* Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2001
3. BERMAN, B., EVANS, J.R.: *MARKETING.* New York: Mamcillan Publishing Copany, 1990
4. DRUCKER, P.F.: *To nejdůležitější s Druckera v jednom svazku.* Praha: Management Press, 2002
5. DRUCKER, P.F.: *The Praktice of Management.* New York: Harper Collins, 1954
6. FIŠERA, I.: Dynamická strategická rozvaha. *Moderní řízení,* 2007/4
7. FREY, P.: *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů.* Praha: Management Press, 2008
8. HORECKÝ, J.: *Marketing sociálních služeb.* Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb, 2008
9. CHRUDEN, H.J.,SHERMAN, A.W. Jr.: *Managing Human Resources.* Cincinati: South-Western Publishing Co, 1984
10. KAHOUN, V., ŠIMÁK, M.: Evropská sociální charta a zajištění jejích závazků v oblasti sociální péče v České republice. *Kontakt,* roč. 5, č.3, 2003
11. KAHOUN, V., ZIMMELOVÁ P. *Změny v péči o seniory s handicapem v souvislosti se zákonem o sociálních službách.* Vybrané kapitoly k sociální práci - sociální práce II, Praha: Triton, 2007
12. KOZLOVÁ, L., HRUŠKOVÁ, M., MOJŽÍŠOVÁ, A., ŠIMÁK, M.: Sociální služby osobní asistence. In *Vybrané kapitoly zo sociálno-zdravotnej problematiky.* Trnava: FZaSP Trnavskej univerzity, 2003.
13. KELLOG, M.S. *What To Do About Performance Appraisal*. New York: AMACOM, 1975
14. KOLEKTIV AUTORU: *Marketingové aplikace.* Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha, 2006
15. KOTLER, P.: *Inovativní marketing.* Grada Publishing, a.s., 2005
16. KOTLER, P.: *10 smrtelných hříchů marketingu. Jak je rozpoznat a nespáchat.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004
17. KOTLER, P., ARMSTRONG, G.: *Marketing.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2004
18. KOTLER, P.: *Marketing Insights from A to Z. 80 Concepts Every Manager Needs to Know.* USA, John Wiley and Sons, Inc., 2003
19. KOTLER, P.: *Marketing management.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2001
20. KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera.* Praha: Management Press, 2000
21. KOTTER, J.P., HESKET, J.L.: *Corporate Culture and Performance.* Free Press, 1992
22. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky.* 3. vydání. Praha: Management Press, 2003

23. KREBS, V. a kol.: *Sociální politika. 3. přepracované vydání.* Praha: ASPI, a.s., 2005

24. LAKHANI, D.: *Přesvědčování. Umění dosáhnout možného.* Praha: Management Press, 2008

25. LAUTERBORN, R.: *New Marketing Litany: 4 P's Passage; C - Words Take Over.* Advertisig Age, 1990

26. LAWTON, R.: 8 Dimensions of Excellence. *Duality Progres* 4/2006

27. MOLEK, J.: *Personalistika a řízení.* Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 1. vydání, 2008

28. MOLEK, J.: Demotivace: na vině je management, *Moderní řízení,* 2008/6

29. MOLEK, J.: Organizační kultura jako faktor prosperity organizace. Moderní řízení, 2008/5

30. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M.: *Veřejná správa a finance veřejného sektoru 2.,* přepracované vydání. Praha: ASPI, a.s., 2005

31. PROKEŠOVÁ, R.: Monitoring činnosti a rozvoje Ústavu sociální práce, *Sborník z konference Inproforum,* 2008

32. PROUZA, D.: Sociální práce pro pracovníky ve vězeňství a policisty. In MOJŽÍŠOVÁ, Adéla. *Kapitoly sociální práce v praxi.* České Budějovice: Zdravotně sociální fakulta Jihočeské univerzity, 2008.

33. PRUŠA, L.: *Ekonomie sociálních služeb.* Praha: ASPI Publishing, 2007

34. SCHEIN, E.H.: *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1987

35. SOLOMON, M.R., MARSHALL, E.W., STUARTOVÁ, E.W.: *MARKETING očima světových marketing manažerů.* Brno: Computer Press, a.s.,2006

36. ŠIMÁK, M., KAHOUN, V.: Problematika právní úpravy sociální a hospicové péče v ČR, *In: Zborník z medzinárodnej konferencie hospicovej a paliativnej starostlivosti,* SR, Trnava 2003

37. ŠIMÁK, M. a kol.: The System of Social Care in the Czech Republic and the Need for its Change. In *Social Work, Copenhagen 2003 - sborník*. Kodaň, 2003

38. ŠIMÁK, M.: Vliv vstupu ČR do EU na český systém sociálního zabezpečení, sborník z konference *„Na cestě k evropské identitě",* STUDIA VŠERS - I, VŠERS Č. Budějovice, 2004

39. ŠIMÁK, M., KAHOUN, V. Social Security of Seniors in the Czech Republic. *Journal of Health Sciences Management and Public Health*. No. 2, Vol. 7, The University of Scranton, Pennsyslvania, USA 2006

40. ŠINDLER, P.: *Ebeny marketing.* 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003

41. ŠKRLOVI, P. a M.: Kreativní ošetřovatelský management. Praha: Advent-Orion s.r.o., 2003

42. TOMCZAK, T.: *Handbuch Marketingcontrolling.* THEXIS, 2001

43. VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb - efektivně a moderně.* Praha: Grada Publishing, 2008

44. ZYMAN, S.: *The End of Marketing as We Know It.* Harper Audio, 1999.

45. Vyhláška č.504/2002 Sb.
46. Vyhláška č.505/2006 Sb.
47. Zákon 108/2006 Sb.