

Analýza využití fundraisingu v neziskové organizaci – Charita Zlín

Barbora Kučerová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Vyšší odborná škola ekonomická
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbora KUČEROVÁ**
Osobní číslo: **M100715**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza Využití Fundraisingu v Neziskové Organizaci
– Charita Zlín**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte rešerši literatury pojednávající o marketingu neziskových organizací se zaměřením na oblast fundraisingu.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav využití fundraisingu v organizaci.
- Na základě získaných poznatků zpracujte potřebné analýzy a analýzu využití fundraisingu v organizaci.
- Navrhněte opatření vedoucí k maximalizaci efektivity využití fundraisingu v Charitě Zlín.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

POLAČKOVÁ, Zuzana. Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 119 s. ; ISBN 80-717-8694-2.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. Fundraising. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. ISBN 978-807-3687-502.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Pavla Romaňáková
EXT.**

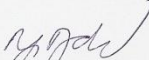
Datum zadání bakalářské práce:

15. března 2013

Termín odevzdání bakalářské práce:

26. dubna 2013

Ve Zlíně dne 12. dubna 2013


PaedDr. Josef Rydlo
zast. děkanka




Ing. Růžena Vorlová
zast. ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému;
- na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a ;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon)

ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza získávání zdrojů v nestátní neziskové organizaci v oblasti sociálních služeb. Práce se skládá ze dvou částí teoretické a praktické.

Teoretická část práce se zabývá zejména neziskovým sektorem v České republice, druhy a formami sociálních služeb a právními předpisy, které tyto služby upravují. Popisuje marketing neziskových organizací, zásady a techniky využití fundraisingu při získávání zdrojů pro nestátní neziskovou organizaci.

Praktická část práce analyzuje úroveň využití fundraisingu v organizaci a to zejména v pěti základních oblastech, kterými jsou individuální fundraising, firemní fundraising, fundraising z nadací a nadačních fondů, fundraising z veřejné správy a samofinancování jako forma interního fundraisingu. V uvedených oblastech jsou v práci zkoumány formy a typy příspěvků, komunikace s dárci, motivy dárců a apely, které na ně působí, dále pak podíl jednotlivých oblastí na celkových příjmech a jejich vývoj v čase.

Výsledkem práce jsou návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení efektivnosti využití fundraisingových aktivit v Charitě Zlín.

Klíčová slova: Marketing služeb, Fundraising, Neziskový sektor, Sociální služby, Dárcovství

ABSTRACT

Aim of this bachelor thesis is analysis of obtaining funds in non-state non-profit organization which is specialized in social services. The work consists of two parts theoretical and practical.

The theoretical part deals mainly with non-profit sector in the Czech Republic, types and forms of social services and legal standards, which regulate these services. It describes marketing of non-profit organizations, principles and techniques of use of fundraising in obtaining funds for non-state non-profit organization.

The practical part analyses the level of use of fundraising in organization especially in five categories which are individual fundraising, corporate fundraising, fundraising from foundations and foundation funds, fundraising from the public administration and self-financing as a form of internal fundraising. In mentioned areas are examined forms and types of contributions, communication with donors, motivation and appeals, which influence them, then participation of each area in total income and their development in time.

Result of the work consists of suggestions and recommendations to improve efficiency of use of fundraising activities in Charita Zlín.

Keywords:Marketing services, Fundraising, Non-profit sector, Social services, Donation.

Poděkování:

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Pavle Romaňákové za vstřícnost, ochotu a poskytnutí praktických rad, stejně tak jako všem zaměstnancům Charity Zlín.

Velké díky patří také všem přátelům a rodině za podporu a pochopení.

MOTTO

Fundraising je věda. Její pravidla nicméně připomínají spíš duhu než vzorec. Je potřeba malovat nejjemnějšími odstíny barev a nálad. Budete-li malovat barvami lásky a přátelství, budete zaručeně úspěšní.

Jekatěrina Kimova, Contacts-I, Moskva

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE	14
1.1 POSTAVENÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	14
1.2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	16
1.3 LEGISLATIVNÍ NORMY OVLIVŇUJÍCÍ POSKYTOVATELE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	18
1.4 FINANCOVÁNÍ POSKYTOVATELŮ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	20
2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	23
2.1 IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN.....	23
2.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	24
2.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	25
3 SITUAČNÍ ANALÝZA	28
3.1 SLEPT ANALÝZA	28
3.2 SWOT ANALÝZA.....	29
4 FUNDRAISING	30
4.1 METODY A TECHNIKY FUNDRAISINGU	30
4.2 FUNDRAISING V ČESKÉ REPUBLICE.....	32
4.2.1 Příjmy z vlastní činnosti	32
4.2.2 Individuální fundraising	33
4.2.3 Firmy	34
4.2.4 Nadace a nadační fondy	35
4.2.5 Veřejná správa.....	35
4.2.6 Evropské strukturální fondy	36
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
5 POPIS ORGANIZACE	38
5.1 STRATEGIE ORGANIZACE	38
5.2 SLUŽBY POSKYTOVANÉ CHARITOU ZLÍN	40
6 MARKETING CHARITY ZLÍN	43
6.1 IDENTIFIKACE CÍLOVÝCH SKUPIN.....	43
6.2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....	44
6.3 MARKETINGOVÝ MIX.....	55
7 SITUAČNÍ ANALÝZA	60
7.1 SLEPT ANALÝZA	60
7.2 SWOT ANALÝZA.....	69
7.3 SHRUTÍ A DOPORUČENÍ.....	76
8 PROJEKTOVÝ KATALOG	78
8.1 TŘÍKRÁLOVÁ SBÍRKA.....	78
8.2 VEŘEJNÁ SBÍRKA NA PODPORU ANETKY	79

9	FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE.....	80
10	SAMOFINANCOVÁNÍ	83
11	SOUKROMÝ FUNDRAISING	87
	11.1 INDIVIDUÁLNÍ FUNDRAISING	87
	11.2 FIREMNÍ FUNDRAISING A SPONZORING.....	89
	11.3 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	90
12	NADACE A NADAČNÍ FONDY	92
13	VEŘEJNÁ SPRÁVA	93
	13.1 MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ	94
	13.2 ZLÍNSKÝ KRAJ	95
	13.3 STATUTÁRNÍ MĚSTO ZLÍN.....	97
	13.4 SHRNUÍ A DOPORUČENÍ.....	98
14	EVROPSKÁ UNIE	100
15	DOPORUČENÍ.....	102
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	111
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK.....	113
	SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Neziskové organizace jsou specifickou oblastí marketingu, obzvláště pokud jde o poskytovatele sociálních služeb. Specifičnost marketingu spočívá v omezenosti zdrojů organizace, proto lze jako součást marketingu neziskových organizací chápat fundraising, metodu získávání zdrojů, která je založena na stejných komunikačních principech.

Marketing je nezbytný proces strategického plánování organizace, nicméně všeobecně na úrovni neziskových organizací je stále zanedbáván. Přestože neziskové organizace využívají marketingových nástrojů, ať už vědomě, či nevědomě, chybí tomuto využití plán a systém. Důvodem a současně i následkem je většinou nedostatek finančních prostředků. Částečným řešením tohoto nedostatku zdrojů či financí je pro neziskovou organizaci fundraising.

Zavedením využívání fundraisingových metod si organizace zajišťuje jak stabilitu, tak budoucí zdroje. Tento způsob získávání zdrojů je dlouhodobým procesem, což je třeba brát na vědomí. Při zavádění nové výrobní metody, také nejsou procesy okamžitě efektivní, proto by měli neziskové organizace brát tento fakt na vědomí, systematicky plánovat fundraisingové aktivity, pracovat na vytváření okruhů podporovatelů a investovat do nich svou péči, takto vynaložené úsilí se časem vrátí i s úroky.

Dle mého názoru má dobře zpracovaný marketingový a fundraisingový plán velký podíl na úspěšnosti neziskové organizace.

Nevládní nezisková organizace Charita Zlín je poskytovatelem sociálních služeb jako církevní právnická osoba. Její činnost je omezena ne jenom zdroji, ale také legislativou, která ji jako poskytovatele sociálních služeb z velké části ovlivňuje.

Charita Zlín se pokoušela o zavedení fundraisingu v roce 2007. Od té doby nevyužívá fundraising aktivně v celé šíři, ale jen ty metody získávání zdrojů, které se „osvědčily“ respektive metody, které organizaci garantují určitou návratnost nákladů, jež se získáním tohoto zdroje souvisí.

Cílem mé bakalářské práce je doporučení Charitě Zlín takových opatření či aktivit, které povedou k zefektivnění využití zejména fundraisingu, ale i marketingu na úrovni neziskového sektoru, způsobem, který nebude v rozporu s etickými zásadami organizace.

Práce bude probíhat ve čtyřech fázích, v první fázi provedu rešerši literatury zejména za účelem zjištění potřebných informací o neziskovém sektoru, sociálních službách a formách fundraisingu, které jsou v dnešní společnosti obvyklé.

V druhé, přípravné fázi, se budu zabývat prostředím organizace, především z marketingového hlediska: identifikací cílových skupin, marketingovým výzkumem, marketingovým mixem organizace a situační analýzou.

Následně provedu rozbor současných fundraisingových zdrojů organizace s cílem identifikovat jejich vlastnosti a faktory, které je ovlivňují.

V poslední fázi bakalářské práce budou doporučení, formulovaná na základě předchozích zjištění. Jejich cílem bude navrhnout Charitě Zlín takové aktivity, které povedou k minimalizaci nákladů organizace a zároveň maximalizaci příjmů získaných využitím fundraisingu.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE

Neziskový sektor nebo li třetí sektor, je část národního hospodářství, ve které subjekty fungují a produkují statky, získávají prostředky pro svoji činnost cestou přerozdělovacích procesů. Cílovou funkcí neziskového sektoru není zisk ve finančním vyjádření, ale přímé dosažení užítku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Tento sektor můžeme rozdělit na neziskový veřejný sektor, který je financován z veřejných financí a podléhá veřejné kontrole a neziskový soukromý sektor, který je financován ze soukromých financí, avšak příspěvek z veřejných financí nevylučuje, subjekty v neziskovém soukromém sektoru, jsou taktéž často nazývány jako nestátní neziskové organizace (Rektořík, 2007, s. 14).

Mezi neziskové organizace v České republice patří: nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, společenství vlastníků jednotek, politické strany, politická hnutí, sdružení, organizační složky sdružení, stavovské organizace, veřejné vysoké školy, zájmová sdružení právnických osob, církevní organizace, školské právnické osoby, honební společenstva a veřejné výzkumné instituce (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 32).

1.1 Postavení nestátních neziskových organizací

Postavení nestátních neziskových organizací v současné společnosti je nezastupitelné. Nestátní neziskové organizace vnímají příležitosti tam, kde firmy často vnímají problémy, většinou proto, že zákazníci daných služeb nejsou schopni za tyto služby zaplatit cenu, která by byla pro firmy zajímavá (Mair J., I. Martí, 2006 podle Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 17).

Neziskové subjekty poskytují služby, které stát buď nechce, nebo neumí poskytovat, čímž vytváří prostor pro nestátní neziskové organizace. Neziskové organizace dále umožňují lidem věnovat se svým zájmům, usnadňují svobodný projev jednotlivců i skupin, kontrolují veřejné dění, zohledňují menšinové zájmy obyvatel, pomáhají integrovat znevýhodněné jedince do společnosti a uspokojují řadu sociálních, kulturních, environmentálních a dalších potřeb. Vyplňují tedy prostor mezi trhem, státem a rodinou (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 17).

Organizace neziskového sektoru v České republice podléhají v zásadě úpravě práva soukromého s uplatněním některých veřejnoprávních prvků, které se týkají zejména registračního procesu (Fryč P. a L. Goulli, 2001, s. 63).

Základní rozdělení právnických osob neziskového sektoru je uvedeno v § 18 zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů. Podrobnější výčet subjektů podnikajících v neziskovém sektoru uvádí zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, konkrétně viz výše (Merlíčková Růžičková, 2011, s. 10).

Faktory ovlivňující nestátní neziskové organizace

Nejvýznamnějšími faktory ovlivňujícími fungování NNO je dostupnost zdrojů, jejich struktura, státní správa a samospráva, výzkum neziskového sektoru, vnímání NNO veřejností, právní prostředí a úroveň vzdělání. Většina NNO zajišťuje svoji činnost výlučně nebo převážně na základě finanční podpory z tuzemských zdrojů a to zejména z veřejných rozpočtů. Dále pro mnohé neziskové organizace představují výraznou finanční podporu strukturální fondy Evropské unie (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 19).

Dalším důležitým faktorem ovlivňujícím NNO je vnímání veřejností a to především sdělovacími prostředky, veřejností samotnou, veřejnou správou, ale také firmami. Veřejnost stále vnímá dominantní roli státu a očekává, že odpovědnost za uspokojení jejích potřeb má stát a veřejná správa, dále si myslí, že s finančními prostředky v neziskovém sektoru je nakládáno neefektivně (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 20).

Ostatními právními předpisy, které umožňují činnost neziskových organizací, jsou legislativy upravující živnostenské podnikání (např. živnostenský zákon), pracovní a sociální vztahy (zákoník práce, zákon o sociálním zabezpečení atd.), daně (zákon o DPH, o správě daní a poplatků, o daní z nemovitosti, o dani dědické, darovací a dani z převodu nemovitostí atp.), poplatky (zákon o místních poplatcích a rozpočtu územních samosprávních celků, zákon o soudních poplatcích a poplatku za výpis z rejstříku trestů, zákon o správních poplatcích), finanční hospodaření (zákon o státním rozpočtu, zákon o účetnictví vč. navazujících pokynů MF atd.) a další právní předpisy, například zákon o státní statistické službě, o nájmu nebytových prostor, o ochraně přírody a krajiny atd. (Rektořík, 2007, s. 70 – 71).

Pro úspěch neziskových organizací jsou klíčoví lidé, tedy konkrétně úroveň jejich vzdělání, kterou můžeme chápat ve dvou rovinách. První rovinou jsou informace a znalosti o problematice neziskového sektoru obecně. Druhou jsou potom dovednosti, tzn. schopnost využívat teoretické dovednosti pro dosažení praktických cílů. Tyto dovednosti jako manažerské, komunikační, sociální, dovednost vyjednávat a vytvářet inovace, jsou nejdůležitější pro vedoucí NNO. Obecně můžeme říci, že v neziskovém sektoru u nás

chybí kvalitní management, stejně tak i dostatek personálních a finančních manažerů (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 21).

1.2 Sociální služby v neziskovém sektoru

Sociální služby jsou významnou oblastí, kterou se zabývají neziskové organizace ve všech právních formách. Jde o vysoce strukturovanou oblast zahrnující mnoho činností. Základním způsobem, kterým je můžeme rozdělit na služby sociální péče a služby sociální intervence (Boukal, 2009, s. 191).

Služby sociální péče se poskytují osobám, které potřebují pomoc při zajišťování běžných životních potřeb. Příčinou této potřeby je jejich fyzický či psychický handicap, tento handicap může být případně kombinován i s dalšími faktory, jako například stáří, nebo naopak nezletilost. Typologie těchto služeb je velmi pestrá od ubytování, přes zajištění stravování a dalších pečovatelských služeb po ústavní péči. Při poskytování těchto služeb nejde pouze o pasivní přístup k potřebným, ale o cílevědomou snahu posílit jejich omezenou soběstačnost a začlenit je do společnosti. Velmi důležitý je zde také princip subsidiarity (Boukal, 2009, s. 191).

Smyslem služeb sociální intervence je prevence. Jde o prevenci proti patologickým jevům ve společnosti (např. střediska drogové intervence, denní pobyt pro bezdomovce), reakci na patologické jevy (záchytné ústavy), krizovou intervenci (krizová centra, linky důvěry) a sociálně právní ochranu (např. ochrana práv, zájmů a potřeb dětí, poradenství v nezaměstnanosti, výchovné poradenství, ubytovny pro osamělé matky s dětmi, zastupování u soudu atd.). Při výkonu těchto služeb by měl být přítomen aktivní prvek a to snaha pomoci občanu překonat obtížnou sociální situaci a předcházet vzniku těchto situací (Boukal, 2009, s. 192).

Sociální služby v České republice využívá v současné době téměř půl milionů osob, přičemž by asi 100 tisíc z nich bylo bez této pomoci vážně ohroženo na zdraví a životě. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí na okraji společnosti. Poskytovatelé sociálních služeb jsou navíc významnými zaměstnavateli, zaměstnávají okolo 70 tisíc lidí (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s.96).

Průša (2007, s. 19) uvádí, že cílem sociálních služeb je respektovat důstojnost uživatelů, podporovat jejich nezávislost a zvyšovat jejich společenskou a ekonomickou participaci.

Zajistit jim ochranu proti nízké úrovni sociálních služeb, umožnit jim žít bezpečný plný a pokud možno normální život ve vlastním domově. Postarat se o to, aby zranitelné skupiny uživatelů byly chráněny před citovým, fyzickým, sexuálním zneužíváním a nedbalostí, a to jak v přirozeném prostředí, tak v institucích. Dále aby uživatelům v sociálních službách v produktivním věku byly poskytovány tyto služby způsobem, který maximalizuje jejich možnost i schopnost nastoupit do zaměstnání, zůstat v něm nebo se do něj vrátit. Chránit a předcházet sociálnímu vyloučení jednotlivých osob nebo skupin včasným rozpoznáním potřeb obcí, měst a regionů. Svým působením napomáhat k odstranění znevýhodnění jednotlivců nebo skupin a podporovat jejich zapojení do společenského života. Maximalizovat prospěšnost služeb uživatelům vytvořením dostatečně pestré a dostupné nabídky a umožněním volby, která bude reagovat na individuální potřeby a okolnosti.

Funkčnost sociálního systému v ČR byla zásadním způsobem určována nedostatky, které plynuly z nerovného způsobu financování jednotlivých typů zařízení, vybavenost území z pozice centrálních orgánů nebyla žádným způsobem regulována, neexistoval právní rámec rozvoje lidských zdrojů v oblasti poskytování sociálních služeb a nebyly vytvořeny systémy dohledu nad kvalitou poskytovaných služeb. Z tohoto důvodu byl vytvořen systém hodnocení kvality sociálních služeb. Upravuje povinnosti poskytovatelů soustředit se nejen na technické, hygienické a personální ukazatele, ale také na uspokojení potřeb a zájmů samotných uživatelů a zadavatelů (Novotný J. a M. Lukeš, 2008, s. 98 – 99).

Tato kvalita je popsána souborem kritérií, o kterých se předpokládá, že ovlivňují schopnost služeb naplnit tyto předpoklady, tato kritéria jsou měřitelná. Jejich měřitelnost je důležitá pro poskytovatele, které zajímá kvalita vlastních služeb, i pro vnější hodnotitele služeb. Porovnáváním kritérií se skutečností lze zjistit, co je v zařízeních v pořádku a co je třeba změnit. Standardy kvality sociálních služeb, tak jak je vymezuje nový zákon o sociálních službách, byly vytvořeny MPSV ve spolupráci s uživateli i poskytovateli sociálních služeb, popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba. Jejich dodržování je systematicky ověřováno inspekcí kvality (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 147-149).

1.3 Legislativní normy ovlivňující poskytovatele sociálních služeb

Zákon o sociálních službách

Prosazení kvality sociálních služeb se děje prostřednictvím zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, platný od 1. 1. 2007. Zákon upravuje procedurální standardy kvality, personální standardy kvality a provozní standardy kvality (Boukal, 2009, s. 197).

Podle Boukala (2009, s. 198 – 199) kladou procedurální standardy kvality důraz zejména na následující procesy:

- písemně definované poslání, cíle, cílovou skupinu uživatelů a principy sociálních služeb chápaných jako veřejný závazek,
- stanovení oblasti, v nichž by mohlo dojít k porušení práv klientů (osobní svobody, soukromí, osobní údaje, právo na vzdělání, volbu povolání, ochrana před zneužíváním, nucenými pracemi, diskriminací), dále musí být definována pravidla a mechanismy nápravy,
- definování situace, kdy může dojít ke střetu zájmů zařízení a klienta,
- respektování rozhodnutí klienta o řešení své nepříznivé situace prostřednictvím sociální služby,
- informování klienta o všech povinnostech, podmínkách, způsobu poskytování a ceně služby,
- podporování stanovení osobních cílů klienta,
- dohodnutí formy, podmínek, rozsahu služby v kontextu s aktivně stanoveným osobním cílem klienta,
- stanovení osobní cíle musí vycházet z možností a schopností klienta
- poskytování informací klientovi s ohledem na jeho situaci a možností vnímání,
- stanovení pravidla pro odmítnutí služby ze strany klienta,
- uzavření dohody podle potřeb klienta ústně nebo písemně a evidována,
- stanovení pravidel pro uzavírání dohod,
- výpověď dohody o poskytnutí sociální služby ze strany klienta je možná vždy, ze strany instituce pouze při splnění stanovených podmínek,
- zajištění a kontrola zda klient dohodě správně rozumí,
- průběh poskytování služby vycházející z vnitřních zdrojů a možností klienta,
- průběžnou změnu osobních cílů klienta,

- stanovení vnitřních pravidel pro poskytování služby, konkrétní osobní odpovědnost za kvalitu a rozsah služby,
- stanovení kritérií, podle nichž pak probíhá vyhodnocování, zda bylo dosaženo osobních cílů klienta,
- stanovení nezbytnosti osobních údajů pro bezpečné, odborné a kvalitní poskytnutí služby,
- vykonávání archivace osobních údajů klientů v souladu s obecnými normami, archivace zahrnuje dokumenty většinou po dobu 5 let
- informování klientů, že může být vyslovena stížnost na fungování neziskového subjektu,
- stanovení osobní zodpovědnosti za vyřizování stížností,
- evidence, písemné vyřizování stížností ve stanovených lhůtách,
- nenahrazování školy, úřady práce, zaměstnavatele, spolky, ale spolupracuje s nimi, spolupracující subjekty stanovuje klient.

Pro chod neziskové organizace je klíčová personální otázka. Její řešení předpokládá, že v souvislosti s personálním zabezpečením služeb je nutné stanovit strukturu a počet pracovních míst, vypracovat pracovní profily a kvalifikační předpoklady pro jednotlivá pracovní místa. Důležitá jsou písemně zpracovaná pravidla pro přijímání a zaškolování nových pracovníků, která jsou v souladu s dalšími obecně platnými normami. Z hlediska zajištění adekvátních pracovních podmínek a kvality řízení sociálních služeb musí mít každá NO explicitně definovanou organizační strukturu, dále stanovená vnitřní pravidla pro dohody o provedení práce v souladu s obecně platnými normami a zajištěno pravidelné hodnocení pracovníků, vzdělávací programy vč. pravidel pro vnitřní komunikaci. Poslední oblastí, kterou musí NO poskytující sociální služby, zajistit jsou provozní standardy. Neziskový subjekt musí zveřejnit soubor informací (právní forma, IČO, statutární zástupce, adresa, spojení, cíle, principy, obsah služby, cílová skupina uživatelů). Dále musí vypracovat a zveřejnit výroční zprávu a v souvislosti s tím rozpočet, zprávu o hospodaření, vnitřní pravidla pro přijímání darů atd. V pravidelných časových intervalech musí probíhat kontroly. V případě nouzových a havarijních situací musí být definovány jejich charakteristiky včetně způsobu řešení, ke každé takové situaci je povinné zpracovat odpovídající dokumentaci (Boukal, 2009, s. 199 – 200).

Zákon o dani z přidané hodnoty

Sociální pomoci se pro účely zákona o DPH rozumí sociální služby poskytované podle zákona o sociálních službách, přičemž sociální služby jsou osvobozeny od daně na vstupu, pokud jsou poskytovány dle ustanovení § 78 SocSl. Mezi služby sociální pomoci, které jsou plněními osvobozeny od daně bez nároku na odpočet tedy konkrétně, patří služby poskytované v zařízeních sociálních služeb (např. ubytování, stravovací služby, praní prádla a další péče). Úplaty za tyto služby sociální zařízení nezahrnuje do obratu pro účely sledování podmínky pro povinnou registraci za plátce DPH. Dalšími položkami, které se do obratu nezahrnují, jsou dary, dotace a příjmy z prodeje dlouhodobého majetku. Úplaty za služby nad rámec sociální péče, tzn. služby, které nespádají do zákona o sociálních službách, jsou zdanitelnými plněními ve smyslu zákona o DPH. Proto je sociální zařízení povinnou zahrnout je do obratu pro účely registrace DPH (Hušáková Z. a M. Matějková, 2012, s. 132 – 134).

Zákon o církvích a náboženských společnostech

Celkové postavení a fungování církví a náboženských společností upravuje Zákon o církvích a náboženských společnostech č.3/2002 Sb. s návazností na Základní listinu práv a svobod. Tento zákon definuje církve a náboženské společnosti jako dobrovolná sdružení osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, které je založené za účelem vyznání určité víry ať veřejně, nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. Registrovaná církev nebo náboženská společnost či jejich orgány může v souladu se svými vnitřními předpisy zřídit samostatnou právnickou osobu za účelem poskytování charitativních služeb tzv. účelové zařízení církve (Boukal, 2009, s. 62).

Nejznámějšími organizacemi tohoto typu jsou charity a diakonie. Nezisková organizace Sdružení Česká katolická charita je součástí římskokatolické církve. Jejím cílem je pomoc bližním v nouzi bez ohledu na jejich rasovou příslušnost, národnost či náboženství (Boukal, 2009, s. 201)

1.4 Financování poskytovatelů sociálních služeb v neziskovém sektoru

Zákon o sociálních službách definuje úhrady v závislosti na druhu poskytované služby. Hrazeny jsou především služby sociální péče, a to jak pobytové, tak pečovatelské. Zákon dále uvádí příspěvek na péči poskytovaný osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby,

podle definovaných stupňů závislosti. Použití tohoto příspěvku umožní uživateli sociální služby hradit většinou část nákladů (až 70%). Při financování služeb sociální péče se postupuje zejména podle zákona č.218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, tento systém využívá vícezdrojové financování. Zdroje jsou následující (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 134 – 135):

Úhrada od občana

Úhrada od občana je prvním zdrojem financování, pokud občan nemá dostatek prostředků na úhradu sociální služby, nese tyto náklady obec nebo stát. Občan hradí službu z příspěvku na péči, pokud jsou mu finanční prostředky přiznány. Účelem poskytnutí těchto finančních prostředků státem je pomoci občanům, kteří jsou pro svou nepříznivou situaci závislí na pomoci jiných osob. Nákup služeb za tento příspěvek není podmínkou pro jeho získání (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 135).

Úhrada státem

Zdrojem krytí nákladů služeb, které se zejména týkají péče o seniory, jsou dotace ze státního rozpočtu. Dále jsou z tohoto rozpočtu poskytovány prostředky na podporu poskytování sociálních služeb na území jednotlivých krajů na základě střednědobých plánů rozvoje sociálních služeb. Tyto plány jsou předkládány MPSV. Účelem dotace je zajistit potřebnou síť sociálních služeb v daném území a vyrovnat tak rozdíl v nabídce těchto služeb v rámci kraje a dofinancování běžných výdajů zařízení sociálních služeb s ohledem na výši úhrady od uživatelů (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 135 – 136).

Cenová regulace služeb

Jako další nástroj financování zákon uvádí cenovou regulaci služeb. Služby sociální péče se poskytují za úhradu podle typu služeb. Sociální poradenství se poskytuje zdarma. Služby sociální prevence se poskytují ve většině případů zdarma. Prováděcí vyhláška stanovuje maximální výše úhrad za poskytování sociálních služeb, které nejsou poskytovány bez úplaty (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 136).

Úhrada od obcí

Obec jako součást státu je povinna garantovat určitý základní standard (sortiment, kvalitu) sociálních služeb v rozsahu, který určuje aktuální sociální politika. Na tento účel přispívá stát a je možné koncipovat jisté normativy vybavenosti územních celků sociálními

službami například počet míst v domovech důchodců na 1000 obyvatel nebo určitý objem prostředků na každého občana staršího 65 let (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 136).

Úhrada od nestátního subjektu

V této oblasti se jedná zejména o úhrady od sponzorů. Sponzor, který část svého zisku věnuje na humanitární účely, je zpravidla částečně zvýhodněn při platbě daní, takže část svých finančních prostředků, které věnuje je v jisté míře daň státu, z toho důvodu je většinou rozsah sponzorských darů regulován státem (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 136).

Dary

V případě darů nejde jen o fenomén veřejných sbírek či získávání hmotných statků, ale jde také o možnosti osobní angažovanosti, spoluúčasti, o projev občanské a lidské sounáležitosti vyjádřený faktickým aktem darování (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 136).

Evropský sociální fond

V sociální oblasti může Česká republika čerpat finanční podporu z Evropského sociálního fondu. Odbor MPSV vyhláší grantové schéma pro jednotlivé programy podpory a vytváří vlastní systémové a hodnotící projekty, které jsou realizovány formou veřejných zakázek (Hyánek V., Z. Prouzová a S. Škarabelová, 2007, s. 136 – 137).

2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Marketing neziskového sektoru je mnohem složitější než marketing sektoru soukromého. Mezi největší rozdíly v přístupu marketingu k neziskovému sektoru patří zejména povaha cílových skupin. V soukromém sektoru se marketing soustředí zejména na zákazníky, kteří tvoří zisk organizace, kdežto ve světě neziskových organizací se marketing primárně zaměřuje na sekundární cílovou skupinu, kterou jsou poskytovatelé zdrojů. Dalším znakem neziskového sektoru, který uvádí je povaha služeb, které tento sektor poskytuje, tato povaha je často kontroverzní nebo nepříjemná, obvykle se jedná o společenská tabu jako AIDS, obezita a mnoho obdobných problémů u kterých je velmi náročné dělat marketingový průzkum napříč cílovou skupinou. Přínosy plynoucí z povahy neziskového sektoru jsou často neviditelné a těžko dokazatelné a ve většině případů prospěšné pro společnost, nikoliv pro jednotlivce. V neziskovém sektoru je dále velmi obtížné identifikovat klientovi potřeby, o co více jsou cílové skupiny neziskových organizací, hlavně v rozvojových zemích negramotné, neznají základní vědecké pojmy a jsou navyklí na tradiční a zažitě metody řešení problémů. Z těchto důvodů jako je nehmotný, společenský a psychologický výsledek práce neziskových organizací je prezentace jejich nabídky velmi těžká (Andreasen A . a P. Kotler, 2008, s. 22 – 24).

2.1 Identifikace cílových skupin

Základem pro kvalitní strategii organizace je určit cílové skupiny a podporovatele v souladu s posláním organizace a následně si ujasnit jejich potřeby (Šedivý M. a O . Medlíková, 2011, s. 35).

Podle Šedivého a Medlíkové (2011, s. 35) znamená podrobnější pohled na cílové skupiny a podporovatele v podstatě, že si organizace uvědomí následující skutečnosti:

- Kdo tvoří cílové skupiny a podporovatele?
- Jak jsou tyto skupiny velké?
- Jaké jsou základní potřeby daných skupin?
- Co tyto skupiny skutečně chtějí?

Všeobecně platí, že čím důkladněji nezisková organizace zanalyzuje cílovou skupinu i podporovatele, tím lépe bude připravena její celková nabídka a tím bude činnost organizace úspěšnější (Šedivý M. a O . Medlíková, 2011, s. 35).

Zatímco v komerčním marketingu je klient a plátcem tatáž osoba, v neziskovém marketingu tomu tak není. Cílová skupina uživatelů služeb, která je zároveň spotřebovává, za ně platí jen z části nebo vůbec. Tím, kdo tyto služby financuje ať už zcela, nebo částečně je donátor. Proto je mnohdy komunikace se sekundární cílovou skupinou, tedy donátory pro neziskovou organizaci mnohdy důležitější než komunikace se samotnými uživateli služeb (Bačuvčík, 2011, s. 74).

2.2 Marketingový výzkum

Podle Bačuvčíka (2011, s. 82 – 83) se zásady marketingového výzkumu v neziskových organizacích neliší od obecných metod. Co se týče informací o uživateli služeb nebo veřejnosti, je ve většině případů nutné nasadit metody terénního průzkumu. Dále doporučuje metody dotazování, z hlediska největšího uplatnění jak při zjišťování názorů uživatelů služeb, tak i postojů veřejnosti k dané neziskové organizaci, či k tématu, které je organizací prosazováno. Dále tímto způsobem můžeme zjišťovat dárcovské preference, ochotu věnovat se dobrovolnické práci, obeznámenost veřejnosti s činností organizace, postoj k společenské otázce, která je předmětem zájmu organizace. Problémem bývá interpretace výsledků výzkumu, respondenti se většinou snaží ukázat „lepší“ než ve skutečnosti jsou, případně nemusí chápat správně otázky, proto záleží zejména na správné formulaci otázek a způsobu, jakým jsou odpovědi získávány.

Proces marketingového výzkumu

Definice problému a stanovení cílů výzkumu

Definice problému a stanovení cílů často představuje nejtěžší krok v celém výzkumu. Jejich stanovení ovlivňuje celý proces marketingového výzkumu, proto by měli manažer a výzkumník definici problému zaznamenat písemně, aby měli jistotu, že jejich představy o cílech a očekávaných výsledcích se shodují. Projekt marketingového výzkumu může mít tři typy cílů. Cílem informativního výzkumu je získat předběžné informace, které pomohou lépe definovat problémy a navrhnout hypotézy. Cílem deskriptivního výzkumu je popsat například tržní potenciál určitého produktu, nebo demografické údaje a postoje zákazníků, kteří produkt kupují. Cílem kauzálního výzkumu je otestovat hypotézy o vztazích příčina/následek (Kotler, 2007, s. 406 – 407).

Tvorba plánu výzkumu

Při plánování marketingového výzkumu je nezbytné určit, jaké informace jsou třeba a vytvořit plán jejich získávání. Tento plán uvádí zdroje existujících informací a vysvětluje konkrétní přístupy, metody kontaktu, vzorové plány a nástroje, které výzkum využije při získávání potřebných údajů. V této fázi je třeba převést cíle výzkumu na konkrétní informační potřeby. Výzkum obvykle začíná sběrem sekundárních údajů, tj. údaje, které již byly někde nashromážděny za jiným účelem, zdrojem těchto údajů mohou být např. on-line databáze a internetové zdroje nebo interní databáze firmy. Primární údaje, tedy informace, které potřebujeme nashromáždít k danému účelu, je nutné pečlivě shromažďovat, musí být relevantní, přesné, aktuální a objektivní. Na jejich získání můžeme použít kvalitativní výzkum, který sleduje malý vzorek zákazníků a slouží k zjištění motivací, postojů a chování respondentů nebo kvantitativní výzkum zahrnující shromažďování údajů poštou, nebo osobními rozhovory při velkém vzorku respondentů. Sběr informací může probíhat pozorováním příslušných osob jejich jednání a situací; dotazováním na otázky týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí či nákupního chování; experimentem v různých podmínkách pod kontrolovanými faktory, za zkoumání rozdílů v odpovědích jednotlivých skupin. Plánování dále zahrnuje výběr reprezentativního segmentu populace pro potřeby marketingového výzkumu, to zahrnuje odpověď na tři otázky: kdo bude sledován, kolik lidí se výzkumu zúčastní a jak bude výběrový soubor vybrán, resp. jakým procesem. Po následném určení nástroje výzkumu (dotazník/mechanické zařízení) je třeba předložit plán výzkumu, který je shrnut do písemného návrhu zadavateli (Kotler, 2007, s. 408 – 422).

Implementace plánu výzkumu

Tento krok zahrnuje uvedení marketingového výzkumu do chodu. To znamená sběr, zpracování a analýza informací (Kotler, 2007, s. 423).

Výklad a prezentace zjištění

Výzkumník musí interpretovat zjištění, utvořit z nich závěry. Je dobré předkládat pouze důležitá zjištění, která mohou být důležitá pro budoucí rozhodování (Kotler, 2007, s. 425).

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je jedním z klíčových pojmů v moderní teorii marketingu. Je to soubor marketingových nástrojů, které organizace používá k dosažení svých marketingových cílů

na cílovém trhu. Cílem efektivního marketingu je taková kombinace níže uvedených sedmi proměnných, která maximálně uspokojí zákazníky. Typický marketingový mix neziskové organizace bude klást velký důraz na výrobek/službu a také na poskytovatele služby, menší důraz na cenu, reklamu a obal. Většina neziskových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory, které se přenášejí ústním podáním, proto má kvalita služby vysokou prioritu. Z tohoto důvodu musí služba dosáhnout určité úrovně, přestože je levná nebo zdarma (Šimková, 2008, s. 100).

Produkt

Produkt je základním nástrojem marketingového mixu, u neziskových organizací je produktem většinou poskytovaná služba. Tento produkt zastupuje nabídku organizace, je jádrem činnosti organizace a z velké části ovlivňuje i ostatní části marketingového mixu. Z marketingového hlediska považujeme za produkt vše, co může být na trhu nabídnuto a směněno jako objekt zájmu a uspokojení potřeb. Mnoho neziskových organizací produkuje službu, která obsahuje silný lidský element, tedy páte „P“. Lidé, kteří poskytují službu, jsou ve skutečnosti součástí produktu, proto jej nelze tak snadno řídit jako klasický výrobek. Vzhledem k faktu, že lidský výkon kolísá nelze jednoznačně zaručit kvalitu a úroveň poskytované služby. Každý produkt, ať už výrobek či služba, prochází v běžném tržním prostředí určitým životním cyklem. Životní cyklus produktu je obvykle rozdělen do 4 etap: zavádění, růst, zralost, pokles (Šimková, 2008, s. 101).

Cena

Cena je druhým prvkem marketingového mixu, který do značné míry ovlivňuje prodejnost produktu. Jde o jediný prvek marketingového mixu, který vytváří příjmy organizace, zatímco zbývající nástroje mixu prostředky pouze čerpají. Vyjadřuje množství peněz, které musí zákazník za produkt zaplatit, proto by měla být přiměřená hodnotě vnímané zákazníkem. Pro organizaci je cena důležitým nástrojem konkurenčního boje a nelze pominout ani její psychologický význam. V marketingové strategii neziskových organizací by se mohla cena považovat za nedůležitou, protože je produkt (nejčastěji služba) často poskytován „zdarma“ nebo, pokud je stanoven poplatek, představuje jen poměrně malou část nákladů. Avšak poskytování „bezplatné“ nebo subvencované služby vyžaduje stejná marketingová rozhodnutí jako poskytování služby za účelem tvorby zisku, protože v každém případě musí být náklady spojené se službou hrazeny (Šimková, 2008, s. 105 – 111).

Marketingová komunikace

Propagace představuje nejrůznější činnosti, které organizace vyvíjí, za účelem seznámit zákazníky s produktem a přesvědčit je k jeho koupi. Za tímto účelem sestavuje organizace komunikační mix, který se skládá z následujících částí reklama, podpora prodeje, public relations, osobní prodej a přímý marketing (Šimková, 2008, s. 109 – 111).

Místo a distribuce

Místo prodeje a distribuční cesty představují takové aktivity, které organizace vyvíjí, aby učinila produkt snadno dostupným. Prostřednictvím distribučních cest se organizace snaží dodávat svůj produkt rychle a efektivně na cílový trh. Distribuční strategie hledá maximálně efektivní spojení mezi výrobcem a zákazníkem (Šimková, 2008, s. 108).

Lidé

Jak již bylo zmíněno velkou roli u neziskových organizací, hraje lidský faktor. Na jedné straně zaměstnanci, kteří službu poskytují, na straně druhé zákazníci, kteří službu spotřebovávají. Proto je při výběru pracovníků nutné zvažovat nejen jejich kvalifikaci, ale také komunikační dovednosti, schopnosti řešit krizové situace a odolnost vůči stresu (Šimková, 2008, s. 111).

Materiální předpoklady

Vše co umožňuje zákazníkovi udělat si představu o poskytovateli služby a její kvalitě, materiální předpoklady zahrnují budovy, barevnost, úroveň hluku informační brožury atd. (Bačuvčík, 2011, s. 88).

Procesy

Tento nástroj marketingového mixu zahrnuje veškeré faktory, které ovlivňují způsob interakce mezi poskytovatelem a uživatelem (Bačuvčík, 2011, s. 88).

3 SITUAČNÍ ANALÝZA

„Marketingovou situační analýzou začíná celý marketingový plánovací proces a zahrnuje v sobě tyto analýzy:

- *analýza a posouzení vnitřní situace podniku (přičemž důraz je kladen na marketingové činnosti)*
- *průzkum daného prostředí, ve kterém podnik působí (analýza trhu)“ (Bednařík, 2007, s. 104).*

3.1 SLEPT analýza

SLEPT analýza slouží k poznání externího okolí, v kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv, pomáhá stanovit, jak bude podnik na vlivy těchto změn a trendů reagovat. Model SLEPT analýzy zahrnuje dílčí analýzu sociální, právní, ekonomickou, politickou a technologickou (Blažková, 2007, s. 53).

Nejdůležitějším imperativem SLEPT analýzy je skutečnost, že je zaměřena na nejdůležitější vývojové trendy, soustřeďuje se tedy na odhad budoucího vývoje makroprostředí organizace (Keřkovský M. a M. Drdla, 2003, s. 104)

Sociální vlivy

Politické faktory zahrnují faktory, které souvisejí s politickou situací a výkonem politické moci na místní, regionální a celostátní úrovni. Legislativní faktory jsou dány legislativou na těchto úrovních a stavem právního prostředí (Horská, 2009, s. 111).

Politické a legislativní a vlivy

Politické faktory zahrnují faktory, které souvisejí s politickou situací a výkonem politické moci na místní, regionální a celostátní úrovni. Legislativní faktory jsou dány legislativou na těchto úrovních a stavem právního prostředí (Horská, 2009, s. 111).

Ekonomické vlivy

Do této kategorie spadají faktory související s ekonomickým vývojem. Týkají se například trhu práce, platových podmínek, nezaměstnanosti, výše výdajů státu, jinými slovy zahrnují vše, co může ovlivnit bilanci organizace (Horská, 2009, s. 111).

Technické a technologické vlivy

Faktory zahrnující výrobní prostředky, materiály, procesy, nové technologie, know-how a jiné činitele ovlivňující chod organizace (Horská, 2009, s. 111).

3.2 SWOT analýza

SWOT analýza je nástrojem pro stanovení strategické situace firmy vzhledem k vnitřním i vnější vlivům. Poskytuje firmě informace jak o silných a slabých stránkách, tak o možných příležitostech a hrozbách, přičemž cílem firmy by mělo být omezení slabých stránek, podpoření silných, využití příležitostí okolí a snaha o předvídání hrozeb (Kozel, 2006, s. 39).

SWOT analýza sestává původně ze dvou analýz, a to analýzy SW a analýzy OT. Doporučuje se začít analýzou vnějšího prostředí, tedy analýzou OT – příležitostí a hrozeb a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Následuje analýza SW, která se týká vnitřního prostředí organizace (Jakubíková, 2008, s. 103)

Analýza vnějšího prostředí podniku

Účelem této analýzy je přimět manažera předvídat důležité trendy, které mohou mít dopad na firmu. Do této analýzy jsou zahrnuty příležitosti zkoumající především hospodářské klima, demografické změny, trh, technologie a hrozby, které mapují zejména konkurenční aktivitu, distribuční kanály, demografické změny a politiku. Na základě této analýzy je důležité posoudit jednotlivé faktory z hlediska jejich pravděpodobnosti (Kotler, 2007, s. 97).

Analýza vnitřního prostředí

Analýza silných a slabých stránek zahrnuje především ty faktory úspěchu, které jsou kritickými ve srovnání ke konkurenci. Mezi silné stránky lze například zahrnout vedoucí pozici na trhu, přístup k technologiím, dobrá distribuční síť atd. Slabými stránkami mohou být nízký rozpočet na reklamu, příliš široký sortiment, malé zastoupení na zahraničních trzích a jiné (Kotler, 2007, s. 99).

4 FUNDRAISING

Fundraising může být definován jako systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů pro určitou neziskovou organizaci, které vychází z poslání organizace, patří do kontextu její celkové činnosti, dodržuje její etické principy a vytváří organizaci stálý okruh příznivců (Novotný, 2004, s. 101 – 104).

Role fundraisingu v činnosti organizace

Důležitost fundraisingu je dána hlavně snižováním rizika a míry závislosti na jednotlivých zdrojích organizace jejich diverzifikací. Řadu organizací podporuje hlavní dárci, který poskytuje většinu prostředků, což je dostává do stavu závislosti. Hlavním úkolem fundraisingu je udržet organizaci životaschopnou, stabilní a trvale udržitelnou. Diverzifikace zdrojů organizace spočívá v rovnoměrném rozdělení financování a to do pěti základních kategorií, kterými jsou podniky, nadace a nadační fondy, státní správa a samospráva a jednotlivci (Šobánková, 2010, s. 21 – 22).

Fundraiser

Profesionální fundraiser záměrně pracuje na tom, aby znal své dárci co nejlépe. Úkolem každého fundraisera je vytvořit si svůj osobitý styl, tím že se bude společensky angažovat, absolvovat nejrůznější schůzky, setkání, benefiční akce a společenské večírky. Pokud by měl jeden fundraiser obsáhnout všechny činnosti související s touto metodou získávání zdrojů musel by být odborníkem na projektové žádosti, přímou komunikaci s dárci a měl by být i zdatným marketérem. Proto je důležité jeho zaměření na základě zdrojů, které organizace oslovuje (Šedivý M. a O. Medlíková, 2010, s. 68 – 71).

4.1 Metody a techniky fundraisingu

Metody fundraisingu

Šobánková (2010, s. 45) uvádí, že fundraising je realizován nejen prostřednictvím osobní práce s dárcem, existují další metody, zejména na úrovni České republiky lze tyto metody rozdělit na: individuální práci s dárcem, grantové žádosti a projekty a fundraising na místní úrovni, kde jsou využity jednotlivé techniky.

Techniky fundraisingu

„Existuje nesmírně dlouhý seznam akcí, které mohou přinést organizacím nejen finanční zisk, ale zejména podporu místní komunity. Jsou to nejrůznější turnaje, plesy, večírky, společenské podniky, sportovní a kulturní podniky, módní přehlídky, diskotéky, výstavy atd.“ (Polačková, 2005, s 25).

Při volbě, které techniky budou využity, je důležité vymežit:

- cíl akce,
- cílovou skupinu,
- důvod akce,
- jaké jsou tradice podobných podniků,
- jaké jsou zdroje organizace k provozování činnosti,
- podmínky potřebné pro uskutečnění akce (Šobánková, 2010, s. 46).

Všeobecnou zásadou pro organizování fundraisingových akcí by měla být snaha o minimalizaci rizika a finanční ztráty, k čemuž slouží následující činnosti: získání co nejvíce sponzorů, vytvoření organizační rady, snížení nákladů, realizace efektivní propagace, zaangažování celebrit, snaha o získání „extra“ příjmů (aktivity, jež pomohou získat peníze navíc např. tomboly, sázky atd.) (Šobánková, 2010, s. 46 – 47).

Vymezení jednotlivých technik

Veřejná sbírka

Veřejná sbírka je poměrně častý způsob získávání finančních prostředků a to z důvodu její efektivnosti za předpokladu využití dostatečného počtu dobrovolníků a dobrého plánování. Úspěch veřejné sbírky spočívá ve správném načasování, legalizaci sbírky, identifikaci, výcviku a ocenění dobrovolníků, vytipování oblastí pro sbírku, příprava materiálu, spolupráce s médii a vyhodnocení. Existují tři základní formy veřejné sbírky:

- dobrovolníci navštěvují konkrétní domácnosti a tam vysvětlují účel sbírky,
- dobrovolníci oslovují lidi na ulici,
- na veřejných místech jsou umístěny pokladničky, do nichž se vhazují peníze (Polačková, 2005, s 25 – 27).

Přímé oslovování poštou – direkt mail

Tato technika patří k nejdražším, proto je důležité programové budování adresáře a dlouhodobý rozvoj přímého oslovování, jež může zabezpečit pravidelný příjem organizace.

Důležitým aspektem je správný obsah dopisů, jež by měl apelovat na to, že finanční pomoc od čtenáře je opravdu důležitá, dále je nutné jasně pojmenovat problém, vyslovit žádost a oslovení správně načasovat (Šobánková, 2010, s. 46 – 47).

Inzerce

Inzerce může být použita jako samostatný způsob získávání finančních prostředků či jako prostředek, jež znásobí efektivitu jiných technik fundraisingu. Tato technika představuje způsob oslovení široké skupiny potenciálních dárců. Charakteristikou inzerátu jsou stručnost a výstižnost. Čtenáře můžeme žádat přímo o finanční příspěvek, nepřímo za účelem získat příznivce nebo s dlouhodobou perspektivou v případě, že organizace ještě není dostatečně známá. Faktory úspěchu inzerce jsou: správné načasování, umístění, výběr média a správná formulace inzerátu (Polačková, 2005, s. 30 – 31).

Další techniky fundraisingu

Mezi další techniky navyšování zdrojů patří členské příspěvky, dotované akce, prodej a závěť (Polačková, 2005, s. 31 – 39).

4.2 Fundraising v České republice

O plánování a zajišťování fundraisingu rozhoduje organizační struktura jednotlivých neziskových organizací, což prakticky znamená, že hlavní odpovědnost většinou nese management organizace. V současné době asi pouze jedna třetina neziskových organizací zpracovává konkrétní fundraisingový plán, ale alespoň polovina rozvíjí jeho strategii. Při získávání peněz preferují neziskové organizace v České republice přímý kontakt a to na úrovni osobních návštěv, poštovních zásilek, telefonického oslovování dárců nebo jejich oslovení na veřejnosti. Malý podíl na komunikaci s potenciálními dárci má reklama a to z důvodu finanční náročnosti. Nejčastějšími způsoby získání peněz jsou jednorázové platební příkazy nebo dary v hotovosti. Více než polovina neziskových organizací považuje v této souvislosti PR za podstatnou formu podpory fundraisingu (Šobánková, 2010, s. 69 – 70).

4.2.1 Příjmy z vlastní činnosti

Samofinancování, jako forma fundraisingu, spočívá v prodeji vlastních výrobků a služeb, jde zejména o procesy, které popisuje a řeší marketing, ve kterém platí podobné komunikační zásady jako ve fundraisingu. Celá strategie by měla být zaměřena na prodej

produktů organizace za aktivního uplatňování marketingového mixu (Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 56).

4.2.2 Individuální fundraising

Individuální dárci lze definovat jako jednotlivce, kteří věnují dar neziskové organizaci. Pro vysvětlení tohoto pojmu se používá schématu dárcovské pyramidy, toto schéma je rovněž vhodným nástrojem pro plánování péče o dárci. Šipky vně obrázku zobrazují směry, kterými dárci do pyramidy vstupují, šipky uvnitř ukazují jejich posun v závislosti na úrovni péče (Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 49).



Zdroj: (Machálek P. a J. Nesrstová, 2011 podle Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 49)

Obr. 1. Pyramida individuálního dárcovství

Formy podpory

Formou podpory individuálních dárců je zpravidla dar finanční, hmotný, poskytnutí času, jména, zprostředkování darů dalších osob a dobrovolná práce (Bačuvčík, 2011, s. 109 – 110).

Komunikace s individuálními dárci

Bačuvčík (2011, s. 113) uvádí, že nejvíce efektivním nástrojem individuálního fundraisingu jsou veřejné sbírky ve formě komplexních eventů. Také uvádí koncepci „komunitního financování“ jako komunikaci s individuálními dárci na základě projektu. Dalšími uvedenými formami komunikace jsou techniky fundraisingu, viz výše.

Motivace dárců

Skutečná motivace individuálních dárců je většinou výsledkem vlastních postojů a působení okolí, tyto faktory se mění s věkem a jsou formovány vzděláním. Dalšími motivačními faktory mohou být osobní zkušenost, osobní prospěch nebo snížení daňového základu (Bačuvčík, 2011, s. 111 – 112).

4.2.3 Firmy

Firemní dárci přistupují většinou k dlouhodobé spolupráci s neziskovou organizací a její program a aktivity podporují několik let. V rámci takové spolupráce mají neziskové organizace větší jistotu roční alokace prostředků. Největší podíl firemních dárců v České republice zaujímají velké firmy se zahraničním investorem nebo nadnárodní korporace (Šobáňová, 2010, s. 71 – 72).

Formy firemního dárcovství

Forma firemních darů může být finanční, materiální, poskytnutých služeb nebo zboží, jež produkuje, zapůjčení techniky či prostor. Takto jsou nejčastěji podporovány sportovní, kulturní a zdravotnické projekty a sociální služby. Častou formou firemního dárcovství je sponzoring tzv. „dar s protiplněním“ a firemní dobrovolnictví neboli filantropie (Petříková, 2008, s. 94 – 95).

Komunikace

Při komunikaci s firemními dárci je důležité dbát na to, aby směřovala k vytvoření dlouhodobých partnerství a pravidelné podpoře za účelem efektivnosti fundraisingu a finanční stability. Prvním krokem je výběr vhodných cílových subjektů. Další postup komunikace závisí zejména na firmě, v některých organizacích je postup rozhodování o dárcovství „jen tak mimochodem“ v jiných může fundraiser narazit na schvalovací procesy, které jsou velmi formální a přísně standardizovány (Bačuvčík, 2011, s. 118 – 119)

Motivace firemních dárců

Za hlavní motivaci firemního dárcovství lze považovat snahu o vytvoření příznivého obrazu podniku (Norton, 2003 podle Bačuvčík, 2011, s. 117).

Dalšími motivačními faktory můžou být otázka daňových úlev, konkurenční boj, příbuznost oboru působnosti, podobná cílová skupina či nutnost společenské odpovědnosti (Bačuvčík, 2011, s. 117 – 118)

4.2.4 Nadace a nadační fondy

„Nadace a nadační fondy jsou filantropické instituce, definovaná jako účelová sdružení majetku, zřízené za účelem podpory dobročinných projektů. Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech přímo stanoví, že nadace mají sloužit k podpoře obecně prospěšným cílů, jimiž je zejména rozvoj duchovních hodnot, přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu“ (Bačuvčík, 2011, s. 120).

Základem úspěchu při získávání grantů je dobře zpracovaný projekt, případně žádost o grant. Rozhodování o udělení grantu se většinou účastní správní rada spolu s pověřenou skupinou expertů (Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 55).

4.2.5 Veřejná správa

Významným zdrojem financování neziskového sektoru jsou v České republice veřejné rozpočty, ze kterých mohou organizace získat prostředky prostřednictvím státní dotační politiky, dotací na podporu výzkumu a vývoje, veřejných zakázek nebo smlouvy uzavřené na základě občanského zákoníku. Dotace z úrovně ministerstev podporují následující oblasti: sociální služby s podílem cca. 36%, rozvoj sportu a tělovýchovy přibližně 34%, podpora kultury a kulturního dědictví ve výši 11%. Do zmíněných třech oblastí směřuje asi 80% prostředků plynoucích ze státní dotační politiky (Šobáňová, 2010, s. 70 – 71).

Veřejná správa se skládá ze státní správy (ministerstev a jimi zřízených příspěvkových organizací) a samosprávy (kraje, města, obce a jimi zřízené příspěvkové organizace). Finanční prostředky z veřejné správy je možné získat prostřednictvím dotace nebo grantu, na základě vypracovaného projektu a žádosti (Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 47).

Formy podpory

Podpora institucí veřejné správy má převážně podobu finančních prostředků, na nižších úrovních veřejných správy je možná větší rozmanitost této podpory, většinou se jedná o poskytnutí prostor formou pronájmu bez úplaty, jiné formy jako například hmotné dary nejsou moc obvyklé (Bačuvčík, 2011, s. 126).

Komunikace

Finanční prostředky z veřejné správy je možné získat prostřednictvím dotace nebo grantu, na základě vypracovaného projektu a žádosti. Přímá komunikace probíhá zejména

s úředníky, kteří poskytují organizacím informace potřebné pro zpracování žádostí (Šedivý M. a O. Medlíková, 2012, s. 47 – 48).

Motivace

Rozhodnutí státní správy o finanční podpoře je motivováno zájmy jednotlivých politických stran, což se promítá do dotační politiky státu. Za účelem ovlivnění této politiky mají neziskové organizace možnost sestavovat občanská sdružení a asociace, která by dokázaly být orgánům státní správy rovnocennými partnery (Bačuvčík, 2011, s. 127).

4.2.6 Evropské strukturální fondy

Strukturální fondy jsou hmatatelným prvkem realizace politiky soudržnosti, představují vyjádření Společenství pomáhat při vytvoření a udržení ekonomické prosperity a žádoucí sociální úrovně všech zemí, které do Společenství patří (Boháčová I. a M. Hrabánková, 2009, s. 95).

V rámci členství v Evropské unii může Česká republika využívat Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond. Čerpání fondů je plánováno vždy na určité období aktuálně se jedná o období na rok 2007 až 2013 (Kislingerová, 2010, s. 680).

Evropský sociální fond

Prostředky z ESF jsou určeny na financování činností, které mají podporovat růst zaměstnanosti, zvyšování kvalifikace a prosazování rovných příležitostí na trhu práce. Způsob využití těchto fondů je formulován v programových dokumentech (Novotný, 2004, s. 56 – 57)

II PRAKTICKÁ ČÁST

5 POPIS ORGANIZACE

Charita Zlín je nestátní nezisková organizace, jejíž činností je charitativní, zdravotní a humanitární pomoc ve Zlíně a Zlínském kraji. Organizace byla zřízena v červnu roku 1991 jako účelové zařízení římskokatolické církve arcibiskupem Mons. Janem Graubnerem (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4).

Organizace je samostatnou právnickou osobou, která je začleněná do struktury Arcidiecézní charity Olomouc a skrze ni do Charity Česká republika. Dále je prostřednictvím Charity Česká republika členem mezinárodní sítě humanitárních organizací Caritas Internationalis a Caritas Europa (Charita Zlín, © 2008).

Charita Zlín v současné době provozuje čtyři střediska, která poskytují sociální služby nejruznějším skupinám sociálně potřebných. Při zajišťování sociálních služeb Charita Zlín spolupracuje s veřejnou správou a s podnikateli. Některé aktivity Charity Zlín jsou určeny pro širší veřejnost. Mezi nejvýznamnější akce s širokým společenským ohlasem patří Tříkrálová sbírka. O svých aktivitách se Charita Zlín pravidelně snaží informovat veřejnost prostřednictvím médií (Charita Zlín, © 2008).

5.1 Strategie organizace

Strategie organizace je dána jasně definovaným posláním, cílem a vizí a to jak na úrovni celé organizace, tak na úrovni jednotlivých služeb viz níže. Strategický plán organizace, podle kterých se řídí interní a externí komunikace a všechny ostatní procesy v organizaci, se skládá z následujících cílů:

- Být profesionální, empatická, etická, dynamická, moderní, smysluplná, vzdělávající se organizace, která čerpá z křesťanských hodnot.
- Být organizačně efektivní, průhledná a dynamicky se rozvíjející organizace.
- Být ekonomicky silná, průhledná, efektivní a konkurenceschopná organizace.
- Poskytovat kvalitní sociální služby na nejvyšší možné úrovni, tak aby služba byla humánní, kvalitní, odborná, bezpečná, efektivní a hospodárná.
- Být poskytovatelem, který naplňuje požadavky zákona 108/2006Sb. o sociálních službách v platném znění.

Na základě výše zmíněných cílů, jsou každoročně vypracovávány dílčí cíle jednotlivě, pro každou službu zvlášť, tyto cíle jsou na základě monitorovaných výsledků (např. počet

uživatelů, počet kontaktů, celkový čas poskytování služby atd.) vyhodnocovány. Krátkodobé cíle jsou sestaveny podle metody SMART. Tyto cíle, jsou vypracovávány na dobu jednoho roku a jsou nezbytné pro žádost o přidělení financí z Ministerstva práce a sociálních věcí. Pro názornou ukázkou práce uvádí tabulku s cílem Občanské poradny Charity Zlín pro rok 2013, viz příloha I .

Poslání

„ Posláním Charity Zlín je praktická a konkrétní pomoc lidem v tělesné, duševní nebo sociální nouzi, bez ohledu na jejich národnostní a rasovou příslušnost, sociální postavení nebo náboženské vyznání“ (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4).

Cíl

„Cílem konání organizace je důstojný život pro každého člověka v každé situaci“ (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4).

Vize

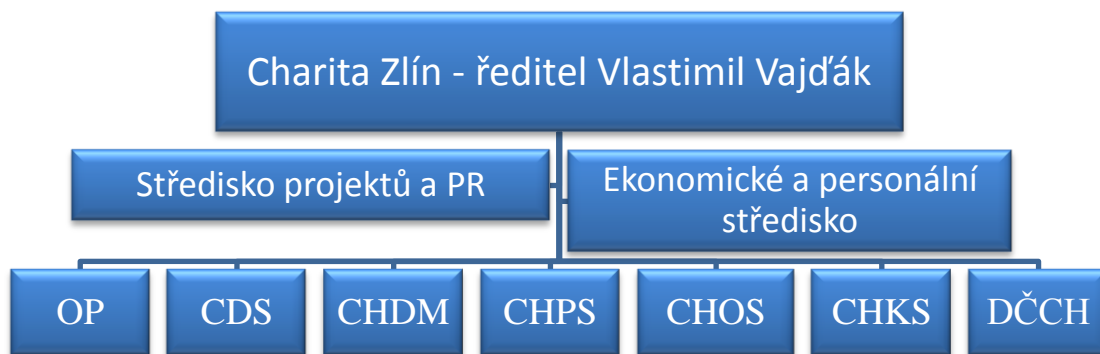
„Charita Zlín, ruka podaná v nesnázích“ (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4).

Mezi hlavní zásady organizace patří důstojnost lidské osoby, společenské dobro, solidarita, subsidiarita a kvalita. Tyto hodnoty poskytují Charitě etické a strategické východisko její práce. Za hlavní hodnoty organizace pak lze považovat pravdu, svobodu, spravedlnost a lásku (Charita Česká republika, 2009, s. 7 – 9).

Všechny výše uvedené myšlenky musí být respektovány pracovníky a zaměstnanci Charity Zlín, kteří se snaží o dosažení maximální možné kvality služeb, k čemuž vedou tyto předpoklady:

- profesní odbornost
- lidskost
- odpovědnost
- poctivost
- dobré vztahy na pracovišti
- vlastní aktivita a tvořivý přístup (Charita Česká republika, 2009, s. 11).

K naplnění výše uvedeného poslání se Charita Zlín snaží prostřednictvím následující organizační struktury:



Zdroj: (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 5)

Obr. 2. Organizační struktura Charity Zlín

5.2 Služby poskytované Charitou Zlín

Občanská poradna Charity Zlín

Cílem občanské poradny je poskytovat rady, informace a aktivní pomoc občanům k jejich lepší orientaci v sociálních systémech a zákonech. Občanská poradna se svou činností snaží podpořit a posílit občany při prosazování svých práv a potřeb a tím i umožnit, aby mohli vést samostatný a důstojný život ve společnosti (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 6).

Poradna nabízí odborné, sociální a také psychologické poradenství, je nejmladší sociální službou organizace. Jejími činnostmi jsou zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutická činnost, pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Doplnkovou činností je sběr ošacení od dárců a jeho výdej osobám v krizi (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 6).

Cílovou skupinou je každý občan, který potřebuje okamžitou sociální pomoc. Nejčastějšími uživateli jsou senioři, osoby v krizi či mladé rodiny. Z věkového hlediska lze hovořit převážně o starších seniorech a mladších dospělých (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 6).

Domovinka – centrum denních služeb pro seniory Zlín

Cílem služby je posílení schopností a dovedností, podpora k samostatnosti, aktivizace, motivace a podněcování, pomoc při řešení osobních problémů, duchovní podpora, vytvoření příjemného „rodinného prostředí“ a zajištění denní péče v době, kdy rodinní příslušníci vykonávají svá zaměstnání (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 8).

Domovinka je součástí Charity Zlín od roku 2006 a nabízí možnost denního pobytu pro seniory. Základními činnostmi služby jsou pomoc při osobní hygieně, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutická činnost. Dále pak fakultativní služby v podobě dopravy uživatelů do centra a zpět domů ve dnech jejich pobytu v zařízení (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 8).

Cílovou skupinou jsou převážně senioři, ženy ve věku nad 80 let ze Zlína a blízkého okolí (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 8).

Charitní domov pro matky s dětmi v tísní Zlín

Charitativní domov pro matky s dětmi v tísní si klade za cíl zajistit bezpečné zázemí formou přechodného a důstojného ubytování a podpory ke zvýšení schopností obstat v běžném životě (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 10).

Azylové ubytování je v provozu už od června roku 1997. Mezi základní činnosti služby patří poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění stravy, pomoc při uplatnění práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí. Fakultativní činností je aktivizační program, což je sociálně terapeutická činnost, svépomocné skupiny a schůzky s uživateli. Do doplňkových činností lze zahrnout přednášky a kulturně-společenské aktivity (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 10).

Služba je určena především rodinám s dětmi, přičemž nejčastěji je využívána matkami s nezaopatřenými dětmi v tíživé životní situaci či ženami těhotnými. Příčinou jsou především fyzické a psychické domácí násilí, vyhrocený generační problém v rodině, pomoc zde hledají také nastávající matky z dětských domovů nebo osamělé matky, které potřebují pomoc při osvojení základní péče o dítě (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 10).

Charitní pečovatelská služba Zlín

Cílem služby je zajistit bezpečné a odborné služby, podpořit běžný respektive dosavadní způsob života uživatele, podpořit jeho soběstačnost, zmírnit jeho osamělost a bezmocnost a umožnit mu, aby zůstal co nejdéle ve svém přirozeném prostředí, dále pak zajistit mu péči v době, kdy rodinní příslušníci vykonávají svá zaměstnání (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 12).

Charitativní pečovatelská služba je nejstarší součástí Charity Zlín a to již od roku 1991. Mezi základní poskytované činnosti patří pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní

osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí potravy nebo pomoc při jejím zajištění, pomoc při zajištění chodu domácnosti a zprostředkování kontaktu se společenským prostředím. Fakultativní činností je doprava uživatelů do a z ambulantní služby osobní hygieny a péče o nehty v zařízení organizace (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 12).

Cílovými uživateli služby jsou zejména senioři, osoby s tělesným a zdravotním postižením a rodiny s dětmi. Z hlediska věku se jedná převážně o starší seniory (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 12).

Ostatní služby Charity Zlín

Do této kategorie jsou zařazeny služby, které nespádají do sociálních služeb, jsou to Charitní ošetřovatelská služba, Charitní kluby seniorů a Duchovní služba Charity Zlín. Vzhledem k povaze těchto služeb, se jimi již bakalářská práce dále nezabývá.

6 MARKETING CHARITY ZLÍN

V předchozí kapitole se práce zabývala popisem a strategií organizace. Dobrá strategie a správně definované cíle jsou nedělitelnou součástí úspěšného marketingu. Tato kapitola, která popisuje marketing organizace samostatně, se pro potřeby práce bude zabývat identifikací cílových skupin organizace, marketingovým výzkumem a marketingovým mixem organizace a to zejména na úrovni poskytovaných sociálních služeb.

6.1 Identifikace cílových skupin

Cílové skupiny organizace jsou jasně stanoveny pro každou službu poskytovanou Charitou Zlín samostatně. Primární omezení spočívá v působnosti Charity Zlín, která je dána **geograficky** takto:

Město Zlín a přilehlé městské části – Jaroslavice, Klečůvka, Kostelec, Lužkovice, Malenovice, Lhotka, Mladcová, Podhoří, Příluky, Salaš, Velíková, Zlínské Paseky a Chratěšov, dále obce u města Zlína – Bohuslavice, Bratřejov, Březová, Částkov, Dešná, Dobrkovice, Doubravy, Držková, Hostišová, Hřivínův Újezd, Kelníky, Hvozdná, Jasenná, Kaňovice, Neubuz, Ostrata, Kašava, Lehotice, Lhota u Malenovic, Lhotsko, Lukov, Machová, Míškovice, Myslčovice, Provodov, Sazovice, Šarovy, Tečovice, Velký Ořechov, Veselá, Vlčková, Všemina a Želechovice nad Dřevnicí.

Demograficky a fyziograficky jsou cílové skupiny rozděleny podle věku, pohlaví a životního cyklu a zdravotního stavu potenciálního klienta, nicméně u služeb *Občanské poradny* je demografická i fyziografická identifikace nereálná vzhledem k sociální povaze služby, individuálně pro jednotlivé služby jsou cílové skupiny demograficky popsány následovně:

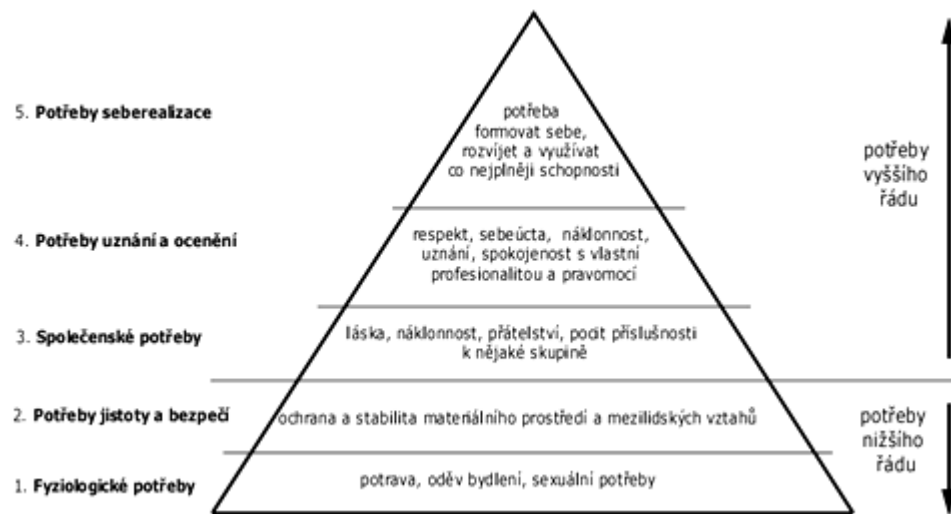
Domovinka - centrum denních služeb pro seniory Charity Zlín - senioři, převážně ženy, starší 80-ti let.

Charitní domov pro matky s dětmi v tísní – rodiny, matky či těhotné ženy.

Charitní pečovatelská služba - senioři a lidé se zdravotním postižením.

V úvahu lze brát také **behaviorální** segmentaci, která lze definovat pomocí Maslowovi teorie hierarchie potřeb (Obr. 3). Vzhledem k povaze sociálních služeb jako takových jsou cílovou skupinou organizace občané, kteří z osobních, zdravotních či jiných důvodů

nemají uspokojeny první tři potřeby, jedná se tedy o fyziologické potřeby, potřeby jistoty a bezpečí a společenské potřeby.



Zdroj: (Kupková, 2011, s. 22)

Obr. 3. Maslowova hierarchie potřeb

6.2 Marketingový výzkum

DEFINICE PROBLÉMU A STANOVENÍ CÍLE VÝZKUMU

Organizace působí v oblasti Zlína již dvacátým druhým rokem, přesto jsou podporovateli organizace především sami uživatelé a katolická část veřejnosti.

Na základě tohoto faktu, byl pro účely bakalářské práce realizován marketingový výzkum, který je nezbytnou součástí marketingu neziskových organizací.

Cíle výzkumu

- Zjistit jaká je znalost organizace.
- Zjistit jaká je úroveň znalosti jednotlivých služeb.
- Prozkoumat účinnost komunikace kulturních akcí pořádaných Charitou Zlín.
- Určit obraz organizace vnímaný veřejností z hlediska její image.
- Vymezit jaká je možnost získání individuálních darů ve Zlínském kraji.

TVORBA PLÁNU VÝZKUMU

Na základě informačních potřeb byl naplánován sběr primárních údajů a za účelem naplnění cíle výzkumu, byl zvolen monitorovací výzkum, konkrétně dotazníkové šetření. Reprezentativní segment byl vymezen geograficky na občany Zlínského kraje a demograficky na osoby starší 15 let, velikost reprezentativního segmentu byla určena na minimální úroveň 100 respondentů, kteří budou vybráni náhodně elektronicky v první polovině měsíce dubna.

Plán a vypracované dotazníky byly postoupeny vedoucí bakalářské práce paní Ing. Romaňákové a na základě konzultace, byly udělány drobné změny informací obsažených v dotazníku a týkajících se Charity Zlín.

IMPLEMENTACE PLÁNU VÝZKUMU

Šetření probíhalo od 4. do 14. dubna na internetu prostřednictvím aplikace Google Documents, kdy byla návratnost dotazníků z 200 oslovených respondentů 29 % tj. 58 odpovědí, z důvodu doplnění počtu respondentů a to obzvláště v hlavní cílové skupině organizace, tzn. seniorů, byl realizován terénní výzkum, který probíhal 17. a 18. dubna ve městě Zlíně. Celkem tedy bylo dosaženo 104 kusů vyplněných dotazníků, z nichž 4 kusy musely být vyřazeny z důvodu nízké nebo žádné vypovídající hodnoty.

VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH ČÁSTÍ DOTAZNÍKU

Pro účely a přehlednost bakalářské práce jsou procenta zaokrouhlena na celá čísla.

Identifikace dotazovaných

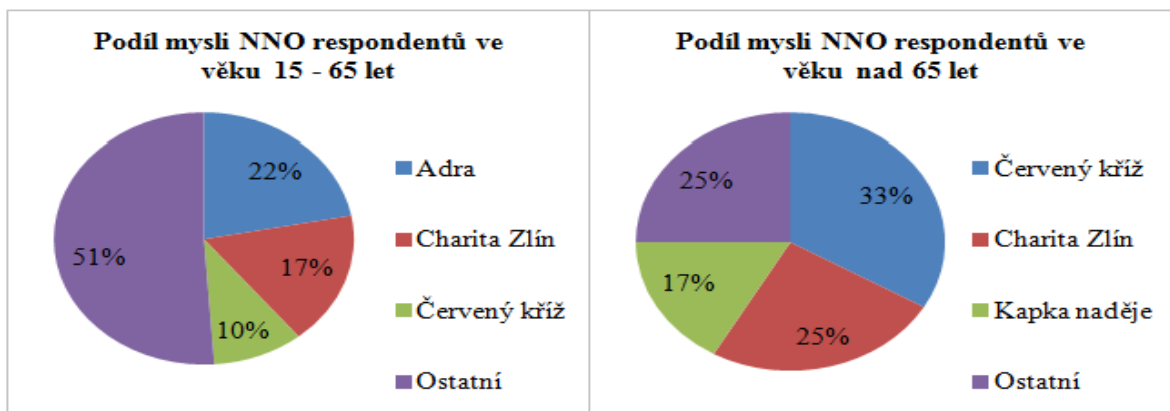
Respondenti byli identifikováni z hlediska věku a to z toho důvodu, že u starší části obyvatelstva, tzn. dotázaných nad 65 let, se předpokládá vyšší znalost organizace. Za tímto účelem byly stanoveny věkové hranice 15-65 a více než 65 let.

Z celkových 100 relevantních dotazovaných bylo 65 % ve věku 15-65, a 35% ve věku nad 65 let.

Znalost Charity Zlín

Podíl mysli organizace byl zkoumán znalostními otázkami, které zjišťovali podíl oslovených, kterým přijde organizace první na mysli, podíl respondentů se spontánní a podpořenou znalostí. Tato problematika byla zkoumána na základě následujících otázek:

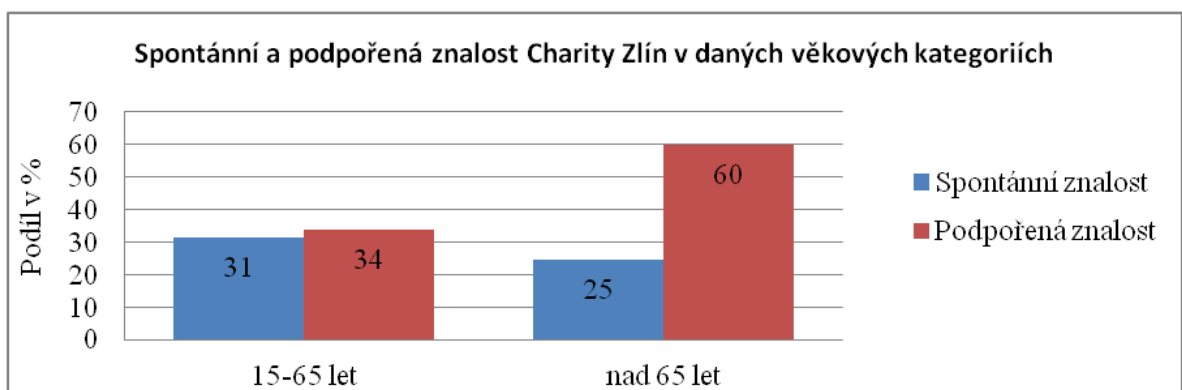
- *Jaká organizace Vás napadne jako první, když uslyšíte pojem „nezisková organizace?“*
- *Které neziskové organizace působící ve Zlínském kraji znáte?*
- *Které z následujících neziskových organizací znáte?*
 - a) *Slunečnice*
 - b) *Charita Zlín*
 - c) *Handicap*
 - d) *Žádná*



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 1. Podíl myslí NNO v jednotlivých věkových kategoriích

Podíl myslí Charity Zlín je ve věkové skupině 15-65 let je 17% a ve věkové skupině nad 65 let 25% (Graf 1).



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 2. Spontánní a podpořená znalost Charity Zlín

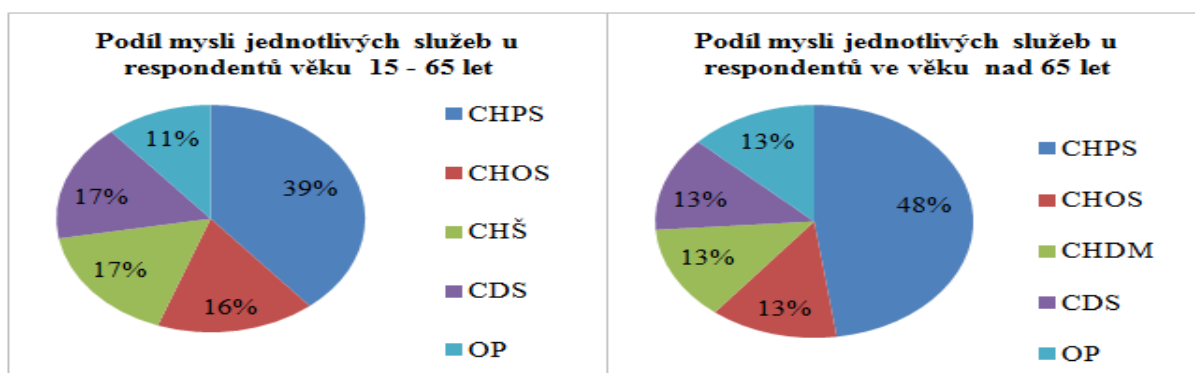
Spontánní znalost organizace je v kategorii 15-65 let 31,4% a v kategorií oslovených nad 65 let 24,6%, znalost podpořená, která byla zkoumána na základě výběru z několika neziskových organizací je od 15-65 let 33,8% a ve věku nad 65 let 60% (Graf 2)

Znalost služeb Charity Zlín

V této části dotazníku byla zjišťována zejména účinnost propagace jednotlivých služeb Charity Zlín. Na začátku této sekce byla položena filtrační otázka, ve které byli respondenti přímo dotazováni na znalost organizace, výsledkem bylo, že z následujících třech oblastí zkoumání bylo vyloučeno 64,6 % dotazovaných z věkové kategorie 15-65 let a 20% dotazovaných nad 65 let. Respondentům byly kladeny následující otázky:

- *Která služba Charity Zlín Vás napadne jako první?*
- *Jaké služby poskytované Charitou Zlín znáte?*
- *Které z následujících služeb poskytovaných Charitou Zlín znáte?*
 - a) *Občanská poradna*
 - b) *Domovinka – centrum denních služeb pro seniory*
 - c) *Charitní domov pro matky s dětmi v tísní*
 - d) *Charitní ošetrovatelská služba*
 - e) *Charitní pečovatelská služba*
 - f) *Žádnou*

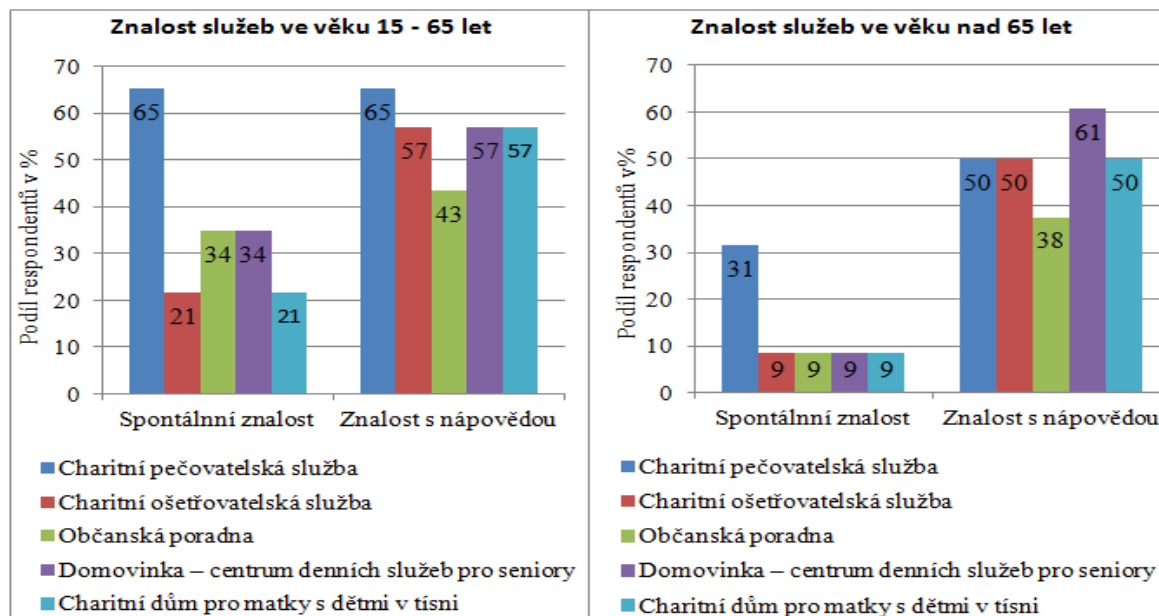
Podíl myslí respondentů na úrovni jednotlivých služeb uvádí graf 3, na úrovni okamžité znalosti je nejvíce v povědomí obou věkových kategorií Charitní pečovatelská služba.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 3. Podíl myslí respondentů na úrovni jednotlivých služeb

Spontánní znalost služeb, tj. znalost bez nápovědy, je u obou věkových kategorií poměrně nízká, nejvíce známou je Charitní pečovatelská služba s podílem 65% u dotazovaných ve věku 15-65 let a 31% ve věku nad 65 let (Graf 4).



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

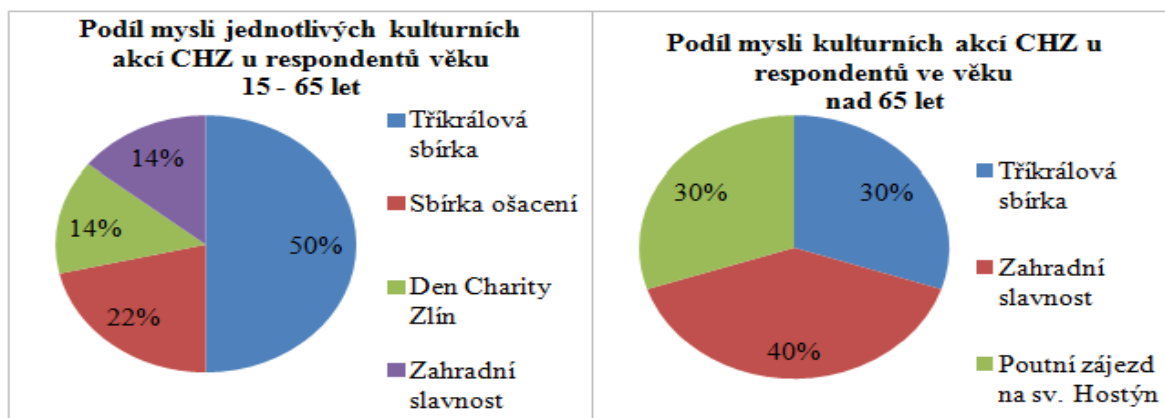
Graf 4. Znalost služeb v jednotlivých věkových kategoriích na spontánní a podpořené úrovni

Znalost kulturních akcí pořádaných Charitou Zlín

Znalost kulturních akcí, které pořádá Charita Zlín, byla zkoumána u respondentů, jež prošli filtrační otázkou, viz výše. Systém pokládaných otázek byl stejný:

- Jakou kulturní akci pořádanou Charitou Zlín si vybavíte jako první?
- O kterých kulturních akcích jste v souvislosti s Charitou Zlín slyšel(a) ?
- Označte ty z následujících kulturních akcí Charity Zlín, o kterých jste již slyšel(a) :

a) Zahradní slavnost	e) Jazzový koncert
b) Tříkrálová sbírka	f) Poutní zájezd na sv. Hostýn
c) Barvy podzimu	g) Adventní koncert duchovní hudby
d) Tříkrálová koleda s moravskou zabíjačkou	h) Den Charity Zlín
	i) Žádná

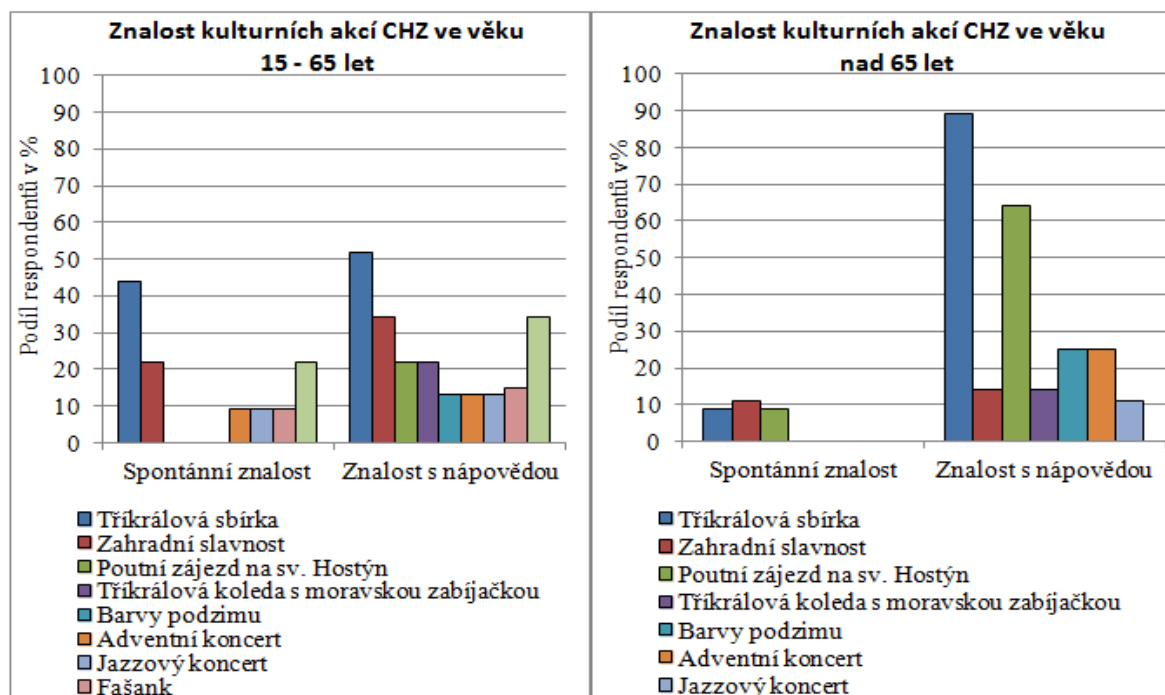


Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 5. Podíl myslí jednotlivých kulturních CHZ akcí v jednotlivých věkových skupinách

Podle realizovaného výzkumu má největší podíl myslí veřejnosti od 15 do 65 let věku Tříkrálová sbírka, ve věkové skupině nad 65 let je to Zahradní slavnost (Graf 5).

Nejvíce známou kulturní akcí (Graf 6) je Tříkrálová sbírka, která v kategorii 15-65 let zaujímá největší podíl jak na úrovni spontánní znalosti, tak na úrovni znalosti s nápovědou, v kategorii oslovených nad 65 let je na spontánní rovině znalosti na prvním místě Zahradní slavnost, s nápovědou je pak na tomto místě Tříkrálová sbírka.



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 6. Podíl spontánní a podpořené znalosti CHZ v jednotlivých věkových skupinách

Image organizace

Respondenti, kteří v předchozí filtrační otázce uvedli, že Charitu Zlín znají, hodnotili organizaci z hlediska důvěry v činnost organizace, tradice, značky, pověsti, kvality služeb a publicity. Hodnocení probíhalo číselnou škálou od 1 do 5, přičemž 1 bylo nejlepší hodnocení a 5 nejhorší.

Hodnocené hledisko	Průměrné hodnocení ve věkové kategorii	
	15-65 let	více než 65 let
Důvěra v činnost organizace	2,5	2,1
Tradice	2,5	2,2
Značka	2,9	2,4
Pověst	2,4	2,0
Kvalita služeb	1,7	1,2
Publicita	2,5	1,7

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 1. Hodnocení image organizace

Nejhůře hodnocenou oblastí organizace je značka v obou věkových kategoriích a nejlépe hodnocená je kvalita služeb (Tab. 1).

Možnost individuálního fundraisingu

Tato sekce se již netýkala přímo Charity Zlín, ale ochoty respondentů přispívat na neziskové organizace, proto byly dotazováni všichni respondenti, bez ohledu na předchozí odpovědi a opět filtrováni na základě toho jestli přispívají či ne. Z dotázaných ve věku 15 - 65 let bylo z následujících otázek vyloučeno 44,6% a z kategorie starších než 65 let bylo vyloučeno 20% dotázaných. Další otázky byly následující:

- *Jak často přispíváte?*

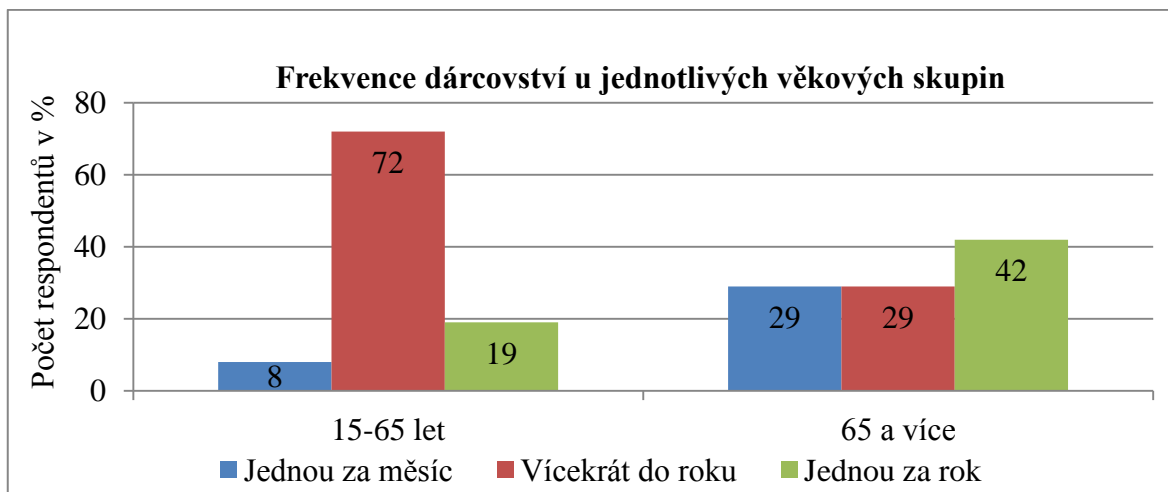
a) *Vícekrát do měsíce*

c) *Vícekrát do roku*

b) *Jednou za měsíc*

d) *Jednou za rok*

Příspěvky individuálních dárců jsou převážně na roční bázi, ve věku 15-65 let přispívá 72% z dotazovaných vícekrát ročně a v kategorii 65 a více 42% jednou za rok (Graf 7).



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 7. Frekventovanost dárcovství

- *Vyhledáváte aktivně možnost jak přispět ať už finančně, materiálně či prací?*

a) *Ano*

b) *Ne*

V kategorii 15-65 let aktivně vyhledává možnost jak přispět 36% z dotázaných, ve věku nad 65 let 43%.

- *Jakými způsoby přispíváte?*

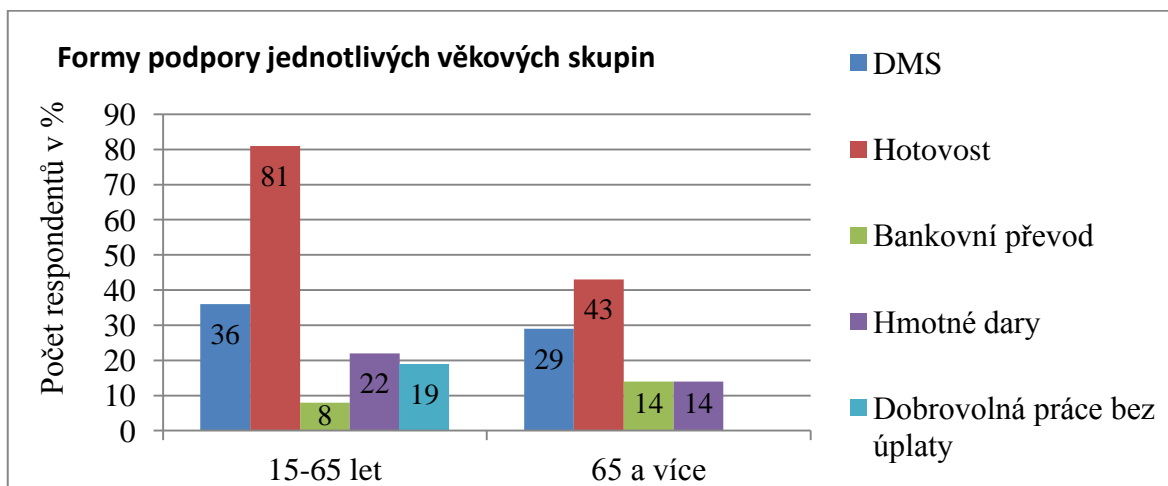
a) *DMS*

d) *Hmotnými dary*

b) *Bankovním převodem*

e) *Dobrovolnou prací bez úplaty*

c) *Hotovostí*



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Graf 8. Preference forem dárcovství

Nejvíce preferovanou formou podpory je finanční hotovost v obou věkových kategoriích, jak ukazuje (Graf 8). Mezi druhou nejoblíbenější formu dárcovství patří dárcovské SMS.

- *Přispěl(a) jste již někdy na Charitu Zlín?*

a) *Ano*

b) *Ne*

Ve věkovém rozmezí 15-65 let již přispělo na Charitu Zlín 58%, v kategorii 65 a více 86% z dotázaných.

- *Kdybyste věděl(a), že je možnost pomoci organizaci, která působí přímo na území Zlínského kraje, využil(a) byste příležitosti darovat?*

a) *Ano*

b) *Ne*

Na poslední otázku v dotazníku byli dotazováni všichni respondenti. Ve věkové kategorii 15-65 let by příležitost přispět neziskové organizaci působící ve Zlínském kraji využilo 58%, respondentů ve věku vyšším než 65 let by přispělo 80%.

VÝSLEDKY VÝZKUMU

Výzkum znalostní

Znalostní výzkum byl prováděn ve druhé, třetí a čtvrté sekci dotazníku. Na základě manažerského úsudku byla každé otázce přidělena váha, podle níž se přepočítaly jednotlivé podíly respondentů. Počet respondentů v jednotlivých věkových kategoriích nebyl zohledněn.

1. Znalost organizace Charita Zlín

Znalost	Váha	15-65	65 a víc	Celková znalost
Podíl mysli	50%	8,5%	12,5%	10,5%
Spontánní znalost	30%	5,1%	7,5%	6,3%
Podpořená znalost	20%	3,4%	5,0%	4,2%
Znalost celkem	-	-	-	21,0%

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 2 Celková znalost Charity Zlín

Dle provedeného marketingového výzkumu je celková znalost organizace 21%, její podíl myslí je 10,5%, spontánní znalos Charity Zlín je 6,3% a znalost podpořená je celkem 4,2% (Tab. 2).

2. Znalost jednotlivých služeb poskytovaných Charitou Zlín

Výzkumem byla zjištěna úroveň znalosti uvedená v tabulce číslo 3.

Znalost	Váha	CHPS	CHOS	CHDM	CDS	OP
Podíl myslí	50,0%	21,8%	7,3%	6,5%	7,5%	6,0%
Spontánní znalost	30,0%	14,4%	4,5%	4,5%	6,5%	6,5%
Podpořená znalost	20,0%	11,5%	10,7%	10,7%	11,8%	12,2%
Výsledná znalost	-	47,7%	22,5%	21,7%	25,8%	24,6%

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 3. Celková znalost jednotlivých služeb

3. Znalost kulturních akcí pořádaných organizací

Nejlépe komunikovanou kulturní akcí je Tříkrálová sbírka, která je propagována zejména Charitou Česká republika, pokud by práce vzala v úvahu pouze kulturní akce propagované Charitou Zlín, byla by to Zahradní slavnost, dále Poutní zájezd na sv. Hostýn a třetí nejlépe propagovanou a známou akcí by byl Den Charity Zlín (Tab. 4).

Znalost	Podíl myslí	Spontánní znalost	Podpořená znalost	Znalost celkem
Váha	50,0%	30,0%	20,0%	-
Zahradní slavnost	20,0%	5,0%	4,8%	29,8%
Tříkrálová sbírka	20,0%	8,0%	14,1%	42,1%
Barvy podzimu	-	-	3,8%	3,8%
Tříkrálová koleda se zabíjačkou	-	-	3,6%	3,6%
Jazzový koncert	-	2,7%	2,4%	5,1%
Poutní zájezd na sv. Hostýn	15,0%	2,7%	8,6%	26,3%
Adventní koncert duchovní hudby	-	2,7%	3,8%	6,5%
Den Charity Zlín	7,0%	6,6%	6,8%	20,4%
Fašank	-	2,7%	3,0%	5,7%

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 4. Celková znalost jednotlivých kulturních akcí Charity Zlín

4. Image organizace

Image Charity Zlín byla hodnocena z hledisek, jež jsou uvedeny níže v tabulce, průměrné hodnocení celkové image organizace bylo ve věkové kategorii 15-65 let 2,4 a v kategorii dotazovaných nad 65 let bylo toto hodnocení 1,9. Celkové průměrné hodnocení organizace dosahuje hodnoty 2,2 což je vzhledem k systému hodnocení, viz výše, lepší průměr (Tab. 5) Pokud by byl výsledek převeden na procenta, dosahovala by úroveň image organizace 66 %.

Hodnocené hledisko	Průměrné hodnocení ve věkové kategorii		Průměrné hodnocení organizace veřejností
	15-65 let	více než 65 let	
Důvěra v činnost organizace	2,5	2,1	2,3
Tradice	2,5	2,2	2,4
Značka	2,9	2,4	2,7
Pověst	2,4	2,0	2,2
Kvalita služeb	1,7	1,2	1,5
Publicita	2,5	1,7	2,1
Celkem v kategorii	2,4	1,9	2,2

Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Tab. 5. Celkové hodnocení image organizace

5. Příležitosti individuálního fundraisingu

Vzhledem k zjištění, že většina dotazovaných přispívá na neziskové organizace na roční bázi, je Charitě Zlín doporučeno co nejvíce rozšířit portfolio dárců.

Na základě šetření lze usoudit, že v rámci produktivní skupiny obyvatelstva aktivně vyhledává možnost přispět přibližně 36%. Organizaci je na základě těchto výsledků doporučeno vytvořit fundraisingový plán, jehož součástí by byl i plán komunikace a oslovování dalších 64 % produktivních obyvatel.

Nejvíce dotazovaných preferuje darování finančních prostředků v hotovosti, na druhém místě je dárcovská SMS, práce navrhuje vypracovat plán a rozpočet implementace tohoto systému dárcovství, pro posouzení jeho případné efektivnosti.

Respondenti by v rámci rozhodování kam darovat preferovali, aby jejich dary zůstaly a pomáhaly jejich komunitě. Organizaci je navrženo, zaměřit se v rámci marketingové komunikace na zdůraznění regionálnosti Charity Zlín.

Shrnutí a doporučení

Znalost organizace na úrovni Zlínského kraje je dle provedeného marketingového výzkumu 21%, z této části dotázaných zná přibližně polovina pečovatelskou službu, která má z hlediska vysokých nákladů na zaměstnance nízkou rentabilitu. Další služby Charity Zlín jsou známé pouze čtvrtině oslovených. Úspěšnost komunikace kulturních akcí veřejnosti je na nízké úrovni, žádná akce, ani celostátně propagovaná Tříkrálová sbírka, pořádaná organizací nedosahuje ani 50 % znalosti.

Na základě výše uvedených poznatků organizaci doporučuji využití průmyslového inženýrství za účelem naplánování komunikace, která povede k nejlepším výsledkům. Zjistit, které služby jsou nejvíce rentabilní a ty potom aktivně propagovat.

Z hlediska image by měla organizace v komunikaci apelovat především na značku a tradici, tyto oblasti byly oslovenými hodnoceny nejhůře.

6.3 Marketingový mix

Produkt

Produktem Charity Zlín jsou sociální služby, které lze definovat pomocí čtyř úrovní. První úroveň, tedy jádrem produktu je základní užitný efekt služeb, vlastním produktem neboli 2. úrovní je to co uživatel služby reálně získá, 3. úroveň je rozšířený produkt, což jsou doplňkové služby, které může uživatel získat a poslední, 4. úroveň, kterou mají všechny služby společnou je psychologické vnímání, v oblasti působení organizace lze toto vnímání definovat jako společenskou hodnotu, protože poskytováním služeb pomáhá organizace řešit určitý společenský problém.

V tabulce č. 6 jsou heslovitě uvedeny výše zmíněné úrovně v rámci jednotlivých produktů Charity Zlín:

Produkt	1. úroveň	2. úroveň	3. úroveň
OP	poskytnutí rad, informací	rada, informace	další sociální služby
CDS	poskytovat denní služby	rodinné prostředí	doprava uživatelů
CHDM	poskytnutí ubytování	zázemí charitního domu	pomoc při uplatňování práv, zajištění
CHPS	poskytnutí odborných služeb	pomoc při běžných činnostech	doprava uživatelů

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 6. Složky totálního produktu

Cena

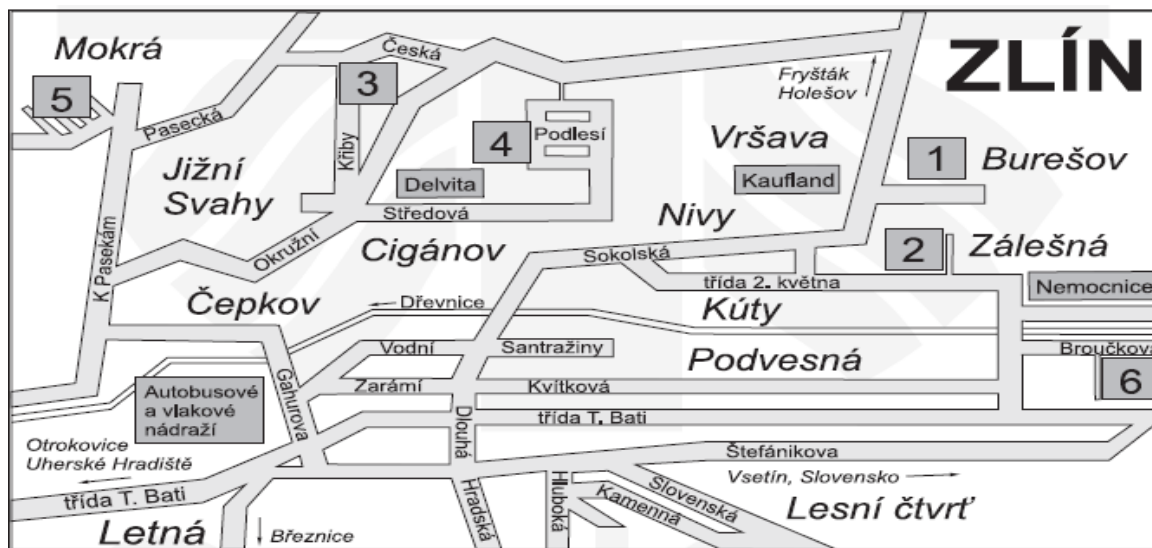
Do ceny služeb lze zahrnout částky neboli částečné úhrady uživatelů služeb, vyšší prostředků z poskytnutých dotací a darů, dále čas a úsilí, které musí organizace věnovat, jak samotné službě, tak snaze o získání dotací, darů, sponzorů atd.

Výše úhrad, které organizace po uživatelích požaduje je dána zejména zákonem o sociálních službách, jeho novelami a prováděcími vyhláškami, které stanovují maximální a minimální výši úhrady, kterou může Charita Zlín jako poskytovatel sociálních služeb požadovat. Pro interní i externí účely jsou vypracovány sazebníky, které odpovídají požadavkům již zmíněného zákona.

Místo a distribuce

Místem distribuce služeb je oblast působnosti Charity Zlín, viz kapitola 6. 1. a jednotlivé střediska organizace, kde jsou služby poskytovány ambulantně.

Dále můžeme jako místo distribuce chápat domácnosti, vzhledem k omezené pohyblivosti některých uživatelů jsou služby poskytovány terénně.



Zdroj: (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4)

Obr. 4. Střediska Charity Zlín

- [1] „Kancelář Charity Zlín, charitní šatník,
- [2] Občanská poradna Charity Zlín, Domovinka – centrum denních služeb pro seniory,
- [3] Charitní domov pro matky s dětmi v tísní Zlín,
- [4] Charitní jídelna a klub seniorů Podlesí,
- [5] Charitní jídelna a klub seniorů Mokrý“ (Charita Zlín v roce 2011, 2012, s. 4).

Propagace a komunikace

Komunikace Charity Zlín s potenciálními uživateli služeb se odehrává spíše na celospolečenské úrovni v místě její působnosti. Jedná se zejména o propagační materiály, letáčky, odznaky, magnetky, plakáty ve farnostech a kostelech. Dalším způsobem komunikace je provozování internetových stránek, vydávání výročních a tiskových zpráv, prezentace informací o službách na jiných než vlastních webových stránkách, pořádání kulturních akcí a e-mailing. Mezi osobní formu komunikace můžeme zahrnout prezentaci služeb potenciálním uživatelům např. v klubech seniorů, domovech důchodců nebo domech s pečovatelskou službou a osobní jednání s dárci a donátory.

Lidé

Tento nástroj komunikačního mixu představují v Charitě Zlín zejména zaměstnanci, jejich vysoká oddanost vůči poslání organizace, se kterým se identifikují. Vůle a zájem o další vzdělávání. Jejich komunikační schopnosti, profesionalita a úroveň kvality práce jsou nezbytným prvkem marketingového mixu organizace a na tyto aspekty dohlíží pomocí

kontrolních mechanismů, jak z Ministerstva práce a sociálních věcí prostřednictvím inspekce, tak na interní úrovni dotazováním spokojenosti uživatelů či možnosti zpětné vazby.

Všichni zaměstnanci Charity jsou vázáni etickým kodexem, který udává zásady, hodnoty, odborné a osobnostní kvality pracovníků jejich práva a povinnosti, závazky a omezení.

Motivace zaměstnanců plyne z poslání a cílů jednotlivých služeb. Lze tedy říci, že hlavním faktorem motivace je práce samotná a to pomáhat potřebným a uspokojení uživatelů. Toto uspokojení je pravidelně vyhodnocováno vedoucími na interních poradách a komunikováno na porady managementu. Dále každý vedoucí střediska může navrhnout ocenění pro své podřízené pracovníky s uvedením důvodu, tento návrh schvaluje ředitel organizace. Ocenění bývá udělováno za mimořádně zodpovědné, iniciativní a aktivní pracovní nasazení nebo za dlouhodobě dobré pracovní výsledky s vyváženou kvalitou. Hodnocení pracovníků přihlíží k následujícím kritériím:

- jakost výsledku práce, spolehlivost, kvalita,
- spolupráce, kooperativní jednání, předávání informací,
- pohotovost v jednání při řešení problémů,
- efektivnost využívání pracovní doby a prostředků organizace.

Způsobem ocenění je pochvala ústní či písemná od vedoucího na provozních schůzkách pracovního týmu nebo od ředitele na poradách vedoucích a při významných akcích pořádaných Charitou Zlín, toto ocenění bývá spojeno s věcným darem. Finanční odměny jsou udělovány na pololetní a roční bázi a jsou závislé na výsledku hospodaření celé organizace.

Materiální předpoklady

Materiální předpoklady spočívají zejména ve vybavenosti jednotlivých středisek Charity Zlín. Vybavenost středisek organizace je na dostatečné úrovni, v kancelářích na jednotlivých místech, kde jsou služby poskytovány, nechybí IT vybavení, které je dostačující pro administrativu a potřeby organizace. Co se týče zařízení, které používají samotní uživatelé, dbá Charita Zlín na jejich pravidelnou údržbu, aktuálnost vzhledem k požadavkům uživatelů a současným trendům a to v rámci možností organizace toto vybavení profinancovat. Pro organizaci je v tomto směru nejdůležitějším faktorem pro rozhodování o vybavenosti pohodlí uživatelů.

Procesy

Procesy organizace jsou značně omezeny její kapacitou. Tato kapacita je určena hlavně velikostí jednotlivých středisek, počtem zaměstnanců a zdroji, které má Charita Zlín k dispozici. Každá poskytovaná služba má ve vnitřních směrnících a statistikách stanovenou maximální denní kapacitu, z těchto důvodů může docházet k odmítnutí uživatelů nebo jejich čekání na poskytnutí služby.

Charita Zlín pracuje v této oblasti s tzv. okamžitou kapacitou, která je určena pro jednotlivé služby následovně:

- Občanská poradna – 1 uživatel,
- Domovinka - centrum denních služeb pro seniory – 10 uživatelů,
- Charitní pečovatelská služba – 21 uživatelů,
- Charitní dům pro matky s dětmi v tísní – 10 bytových jednotek.

7 SITUAČNÍ ANALÝZA

V organizaci byla provedena situační analýza, která je pro potřeby analýzy využití fundraisingových metod nezbytná. Situační analýza se zabývá současným stavem organizace a to jak jejím makro prostředím, které je zkoumáno v SLEPT analýze, tak vnitřními faktory, kterými se dále zabývá SWOT analýza.

7.1 SLEPT analýza

V této části situační analýzy se práce věnuje makroprostředí Charity Zlín, zkoumá faktory, které ji ovlivňují na sociální, legislativní, ekonomické, politické a technologické úrovni.

Sociální a kulturní faktory

- Věková struktura obyvatelstva

Ve Zlínském kraji žije 587. 693 obyvatel, z toho je přibližně 69% obyvatel je v produktivním věku, který jsem si pro potřeby této analýzy stanovila od 15-64 let. Podle projekce obyvatelstva Českého Statistického Úřadu, bude mít průměrný věk obyvatelstva rostoucí charakter. Tento fakt můžeme chápat jako pozitivum, co se týče počtu zákazníků Charity Zlín, protože uživatelé většiny služeb se nachází ve věku nad 65 let. Vzhledem k možnosti získávání zdrojů, je tento údaj negativní, protože hrozí snížení počtu obyvatel v produktivním věku, což by mohlo ohrozit individuální fundraising.

- Počet obyvatel

Počet obyvatel ve Zlínském kraji, stejně tak jako v celé České republice má již čtvrtý rok klesající tendenci, tento trend se předpokládá i pro nadcházející roky. Tento fakt je pro organizaci velmi negativní jak z pohledu počtu uživatelů služeb, tak z pohledu množství a velikosti možných finančních zdrojů.

- Pohlavní složení obyvatelstva

Obecně platí, že ženy se dožívají vyššího věku než muži. Lze předpokládat, že tento trend zůstane beze změny i v následujících letech. Proto je pro organizaci pozitivní vývoj generového složení obyvatelstva, za předpokladu, že vzrůstá podíl ženské populace na obyvatelstvu. V posledních 5 letech se podíl žen ve Zlínském kraji pohyboval kolem 51% s klesajícím charakterem v posledních 2 letech.

- *Preference obyvatel v trávení volného času*

Změna priorit obyvatelstva v oblasti trávení volného času, by mohla mít na organizaci taktéž velký vliv. Pozitivním faktorem by byl větší podíl důchodového efektu u obyvatelstva, všeobecně by se zvýšila produktivita ekonomiky a tím i množství finančních prostředků obyvatel. Dalším pozitivním faktorem by byl vyšší zájem o dobrovolnickou činnost, či kulturní akce. Paradoxně za negativní faktor lze považovat trávení volného času v rodinném kruhu, či péči o příbuzenstvo, z důvodu ztráty uživatelů.

- *Změna životní úrovně obyvatel*

Pokud by došlo ke změně životní úrovně, dá se předpokládat, že pokles by byl pro organizaci negativní ať už z pohledu množství uživatelů, tak dárců. Naopak růst životní úrovně obyvatelstva by znamenal vyšší výdaje, vyšší příliv peněz do státního rozpočtu, tím pádem i vyšší dotace. Dále by se dal očekávat nárůst jak uživatelů, tak dárců.

- *Vzdělanost obyvatelstva*

Aktuální procentní podíl vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva se pohybuje kolem 13,4 %, ve Zlínském kraji je toto procento 12,1% což je podprůměr. Můžeme předpokládat, že vzdělanější obyvatelstvo si více uvědomuje společenskou odpovědnost a má větší zájem o dárcovství a dobrovolnickou činnost. Z tohoto důvodu by vyšší vzdělanost obyvatelstva byla pro organizaci pozitivní, zatímco kdyby toto procento kleslo, mohlo by dojít k omezení individuálního i firemního dárcovství. Dalším faktorem, ovlivňujícím zejména náklady organizace, je počet obyvatel vzdělaných v oboru sociálních služeb a počet těchto vzdělávacích zařízení. Pokud by vzrostl počet takto kvalifikovaných pracovníků, jejich cena na trhu práce by klesla, což by pro organizaci znamenalo úsporu, v opačném případě by mohlo dojít k vysokým nákladům na zaměstnance, nebo nedostatku personálu.

- *Náboženská struktura obyvatelstva*

V současné společnosti platí, že stupeň religiozity již několik desítek let klesá. Charita Zlín je církevní organizace, proto na ni má tento fakt poměrně velký vliv. Křesťanská víra jako taková v sobě má ukotven potenciál, který udává uznávání určitých hodnot. Tyto hodnoty jako například pomoc bližnímu svému, mají vliv jak na individuální dárcovství a dobročinnost, tak na počet podporovatelů Charity Zlín. Z výše uvedených důvodů je tento fakt pro organizace velmi negativní.

- *Počet neziskových organizací*

V souvislosti s počtem neziskových organizací může dojít k neochotě obyvatelstva i firem k doktorství a to zejména z důvodu přehlcení žádostmi o finanční či jiné prostředky. V posledních pěti letech počet neziskových organizací stále stoupá, pokud nedojde k legislativním změnám, můžeme tento trend předpokládat. Tento fakt by pro Charitu Zlín mohl znamenat i vstup nových poskytovatelů sociálních služeb a tím i vzrůst konkurence.

- *Tlak obyvatel na společenskou odpovědnost firem*

Oproti jiným zemím je tlak na společenskou odpovědnost firem poměrně nízký, tato odpovědnost se ve větší míře vyskytuje zejména u větších mezinárodních firem. Zesílení tlaku spotřebitelů na jméno a pověst výrobců, by mohlo usnadnit organizaci motivaci firemních dárců.

- *Trend zvyšující se počítačové gramotnosti*

Počítačová gramotnost je v dnešní době poměrně nezbytná, rozšíření této gramotnosti mezi seniory jakožto IT vybavení v domácnostech vůbec, by mohlo napomoci informovanosti potenciálních uživatelů a tento fakt předpokládá i samotné zrychlení komunikace.

- *Rostoucí podíl využívání elektronické komunikace*

Elektronická komunikace je na vzestupu, což organizaci pomáhá šetřit náklady.

- *Vnímání lobbingu společností*

Česká společnost jako taková, zatím odmítá lobbing a posuzuje jej jako nečisté prosazování zájmů. Změnou tohoto vnímání by mohlo dojít k jeho větší popularitě, což by pomohlo organizaci k otevřenému prosazování veřejně prospěšných zájmů.

Legislativní faktory

- *Zákon o sociálních službách*

Zákon o sociálních službách do velké míry ovlivňuje chod organizace. Upravuje zejména nároky na vzdělanost zaměstnanců a sociálních pracovníků, standardizuje sociální služby, vymezuje výši maximální úhrady za sociální služby a příspěvku na péči, upravuje působnost subjektů v rámci sociálních služeb, podmínky pro získání oprávnění podnikání v sociálních službách a vymezuje kontrolní mechanismy.

Změnou nároků na vzdělanost zaměstnanců by organizace mohla ušetřit podstatnou část nákladů, naopak pokud by nároky na vzdělání sociálních pracovníků byly vyšší, náklady by rapidně stouply, ať už co se týče ceny zaměstnanců, tak ceny školení a kurzů.

Sociální služby jsou vysoce standardizovány, jsou náročné na tvorbu a vyplňování výkazů a dotazníků, evidenci uživatelů a to i za předpokladu anonymnosti služeb. Pokud by se tyto nároky zvýšily, bylo by nezbytné zaměstnat pro každou službu pracovníka na administrativu, což by bylo pro organizaci velmi nákladné. V případě menších nároků, by měli sociální pracovníci více času na uživatele samotné, čímž pádem by mohlo být během stejné doby obslouženo více klientů.

Zákon omezuje organizaci v rámci úplaty požadované za sociální služby, což značně ovlivňuje příjmy organizace, které nezvládají pokrýt náklady organizace. Snížením této hranice by došlo ke snížení příjmů, naopak kdyby se tato hranice zvýšila, mohla by organizace najmout více pracovníků na administrativní práce, marketing atd.

Získání příspěvku na péči je omezeno, zákon vymezuje podmínky, za kterých je možno tento příspěvek získat, dále pak jeho výši samotnou. Úpravou tohoto předpisu by došlo ke změně počtu obyvatel, kteří na tento příspěvek mají nárok a tím současně i k nárůstu nebo poklesu počtu potenciálních uživatelů služby. Změnou výše příspěvku by potom došlo ke změně počtu poptávek po službách.

Úprava působnosti subjektů a oprávnění v rámci podnikání v sociálních službách by mohla vést k nárůstu nebo poklesu konkurence organizace. Tato úprava by ohrozila organizaci samotnou v rámci již zmíněných standardů, při zpřísnění legislativních podmínek pro povolení poskytovat sociální služby, by mohly být nároky tak vysoké, že by organizace nebyla schopná těmto nárokům dostát.

Návštěvy inspekce jako takové zvyšují všeobecně tlak na zaměstnance a na jejich psychickou pohodu, snížení počtu těchto návštěv by pomohlo k lepším pracovním podmínkám pro zaměstnance, tak zkvalitnění služby. Naopak zvýšením by došlo ke zbytečnému tlaku na zaměstnance. Dalším nástrojem kontrolních mechanismů jsou výše zmíněné výkazy a dotazníky o uživatelích.

- *Daňová legislativa a metodiky*

Zákon o DPH ovlivňuje organizaci hned v několika směrech. V prvním případě jde o výši samotné daně, která ovlivňuje jak množství finančních prostředků uživatelů služeb, tak

výdaje organizace samotné. Zvýšením či snížením by došlo ke změně finančních prostředků jak organizace, tak uživatelů. Legislativa dále osvobozuje sociální služby, provozované dle zvláštních předpisů uvedených v zákoně o sociálních službách, od daně z přidané hodnoty ve smyslu, že tyto služby nejsou zdanitelnými plněními. Posledním aspektem, který ovlivňuje organizaci je opět výše DPH, tentokrát z pohledu příjmu do státního rozpočtu, pokud by došlo k navýšení daně, bylo by více prostředků na dotace a podporu sociálních služeb a neziskových organizací vůbec.

V případě spotřební daně se jedná zejména o cenu pohonných hmot a jízdného, z hlediska nákladů na dopravu sociálních pracovníků či uživatelů. Zákon by také mohl ovlivnit výši finančních prostředků uživatelů samotných, což by mohlo mít jak negativní dopad v případě zvýšení sazby daně, tak pozitivní dopad v případě jejího snížení.

Další daní ovlivňující množství finančních prostředků ve státním rozpočtu, tím i množství financí přidělované na dotace je daň z příjmů, v případě jejího zvýšení hrozí únik podnikatelů do daňových rájů a v případě jejího snížení k menšímu množství peněz vybraného na daních.

- *Legislativa Evropské unie*

Změnou legislativy EU by mohlo dojít zejména ke zpřísnění podmínek pro získání dotací a to v zájmu zprůhlednění finančních toků. To by pro organizaci představovalo vyšší náklady na zaškolení zaměstnanců na novou úroveň projektové, účetní a ekonomické dokumentace. Dále se rámec práva EU promítá do práva České republiky, zde jde zejména o generaci předpisů v oblasti veřejné podpory služeb obecného hospodářského zájmu (SGEI), které upravují výši maximální podpory ze strukturálních fondů EU subjektům zabývajícím se sociálními službami, jakákoliv změna by mohla mít vliv na změnu zákona o sociálních službách a financování sociálních služeb celkově.

- *Zákoník práce*

Zákoník práce upravuje pracovně právní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Charita Zlín je tak ovlivněna těmito zákony, jako každý zaměstnavatel se snaží snížit náklady na zaměstnance, proto by organizaci ovlivnily změny předpisů týkající se minimální mzdy, pojištění za zaměstnance, zdravotního a sociálního pojištění a předpisy upravující ochranu zdraví, bezpečnost a hygienu práce.

- *Zákon o loteriích a jiných podobných hrách*

Loterijní společnosti mají v České republice zvláštní postavení, které je každým rokem více a více regulováno. Lze předpokládat, že pokud by v rámci regulace došlo ke zvýšení či snížení odvodů připadajících neziskovým organizacím, měla by tato změna vliv i na Charitu Zlín. Vzhledem k tomu, že snížení odvodů je nepravděpodobné, byla by organizace ovlivněna spíše pozitivně a to zejména v rámci přerozdělování prostředků ze státního rozpočtu, který by v případě zvýšení odvodů od loterijních společností obsahoval více finančních prostředků určených pro neziskové organizace.

Ekonomické faktory

- *Hospodářský cyklus a jeho vývoj*

Fáze hospodářského cyklu mají vliv na celou společnost. Kromě čistě ekonomických ukazatelů jako je hodnota peněz ovlivňuje také stát a jeho politiku, v případě předpokládané recese se stát snaží ovlivnit nestabilitu ekonomiky změnou daní a jiných poplatků s čímž souvisí i nálada obyvatelstva a přesun firem do daňových rájů. Pokud je ekonomika v recesi nebo se recese předpokládá, obyvatelstvo začne více spořit než spotřebovávat, v důsledku těchto změn je v ekonomice málo peněz a centrální banka je nucena vydat do oběhu další prostředky, což vede k inflaci. Inflace dále vede ke změně úrokové míry, což ovlivňuje cenu peněz v ekonomice. Změna cenové hladiny vede ke snížení reálné hodnoty peněz, což by pro organizaci mohlo být rizikové zvláště při nezměněné podobě zákona o sociálních službách, který udává maximální výši úhrady za poskytované služby, při zvýšené inflaci by ale reálná hodnota této úhrady byla nižší. Recese a špatná hospodářská situace by měla i pozitivní vliv na organizaci a to z důvodu růstu marginálních skupin obyvatelstva, tyto skupiny jsou sociálně slabé a většinou na pokraji společnosti, zároveň jsou nejčastějšími uživateli sociálních služeb. Výše uvedené změny mají vliv i na organizaci samotnou jakožto ekonomický subjekt, který je také účastníkem směny.

- *Kupní síla*

Organizaci ovlivňují dva druhy kupní síly a to kupní síla obyvatelstva jako celku, dále kupní síla segmentu obyvatelstva, kterým se rozumí cílové skupiny organizace. Kupní síla obyvatelstva představuje kolik peněz má obyvatelstvo v danou chvíli k dispozici pro nákup zboží na vnitřním trhu. Změny této veličiny by ovlivnily množství peněz vybraných na daních, tzn. velikost státního rozpočtu a tím i množství peněz přidělovaných na

financování neziskových organizací. Kupní síla segmentu obyvatelstva by ovlivnila zejména počet uživatelů služeb Charity Zlín a tím i její samofinancování.

- *Nezaměstnanost a výše důchodů*

Nezaměstnanost a výše mezd ovlivňují výši finančních prostředků, které mají lidé k dispozici. Z pohledu fundraisingu je rostoucí nezaměstnanost negativním faktorem vzhledem k nižšímu příjmu obyvatelstva, což ovlivňuje i výši a počet poskytnutých darů organizaci. Z pohledu Charity Zlín jako zaměstnavatele je nezaměstnanost pozitivním faktorem, tento převis nabídky práce totiž snižuje její cenu, čímž by se dal očekávat i pokles nákladů na zaměstnance. V případě poklesu nezaměstnanosti lze předpokládat růst finančních prostředků poskytnutých od individuálních donátorů, ale také růst nákladů na mzdy zaměstnanců.

- *Cena ropy*

Organizaci také ovlivňuje vývoj cen komodit, který má vliv na světovou ekonomickou a politickou situaci. Za komoditu nejvíce ovlivňující organizaci lze považovat ropu, ropa je základní složkou benzínu, z tohoto důvodu ovlivňuje do velké míry jeho cenu. Aktuální predikce pro rok 2013 předpokládá pokles ceny ropy, což by bylo pro organizaci pozitivní, dalo by se tak předpokládat snížení nákladů na dopravu.

- *Disproporce mezi nabídkou a poptávkou po sociálních službách*

Nerovnováha mezi nabídkou a poptávkou po sociálních službách může mít dvě podoby. První z nich je převis nabídky nad poptávkou, v tomto případě by Charita Zlín nebyla schopná naplnit své kapacity z důvodu nízkého počtu uživatelů, což by vedlo i ke snížení dotací z veřejné správy a zvýšení nákladů na hledání jiných zdrojů financování. V převisu poptávky nad nabídkou by organizace měla naplněné kapacity, počet zájemců o služby by byl vyšší, než jsou kapacity organizace, které organizaci znemožňují rychlou a flexibilní reakci na tuto situaci, tento stav by mohl přilákat na trh nové poskytovatele sociálních služeb, kteří by organizaci konkurovali.

- *Výdaje vlády a Evropské unie*

Výše výdajů vlády a Evropské unie na podporu sociálních služeb a církevních organizací mají bezpochyby vliv na chod a financování organizace, množství finančních prostředků vynaložených tomuto účelu je dáno jak ekonomickou tak politickou situací viz níže.

Politické faktory

- *Současná politická situace*

Aktuální politický vývoj má vliv zejména na chování obyvatelstva jeho sebevědomí a reakce. Podobný vliv lze pozorovat i u hospodářských subjektů. Tyto faktory ovlivňují organizaci nepřímo, k přímému ovlivnění organizace dochází hlavně v rámci aktuální politické orientace na pravici či levici.

- *Měnová politika*

Cílem měnové politiky České národní banky je udržet cenovou hladinu a to prostřednictvím cílování inflace, kterou se snaží ČNB držet na minimu. Rizikem pro organizaci by byla změna měnové politiky ve smyslu cíleného zvýšení inflace, což by vedlo ke změně reálné hodnoty peněz, viz výše ekonomické faktory.

- *Fiskální politika*

Ministerstvo financí chce prostřednictvím fiskální politiky dosáhnout konsolidace a zlepšení strukturálních parametrů veřejných financí. Za tímto účelem využívá nástroje, kterými jsou daně, transfery a vládní výdaje. Charitu Zlín by ovlivnila především změna využití daní a transferů, které zahrnují veškeré formy dotací a podpory. Tyto změny by měly za následek změnu jednotlivých zákonů, metodik a postupů při rozdělování dotací, v neposlední řadě by byla ovlivněna i výše takto přidělených finančních prostředků náležící Charitě Zlín.

- *Sociální politika*

Charitu Zlín ovlivňuje sociální politika z velké míry a to zejména způsobem přerozdělování financí a podporou nevládních neziskových organizací jakožto aktérů této politiky.

- *Sociální politika Evropské unie*

Sociální politika EU je dána zejména její legislativou, viz legislativní faktory. Na podporu cílů jednotlivých členských států v oblasti sociální politiky je Evropskou unií zřízen Evropský sociální fond, který zveřejňuje aktuální programy. Tato sociální politika EU ovlivňuje organizaci vypisovanými programy a projekty, tím jak se dotýkají problematiky sociálních služeb a na kolik jsou pro Charitu Zlín dosažitelnými z hlediska zadání a požadavků jednotlivých projektů.

- *Sociální politika Zlínského kraje*

Sociální politika Zlínského kraje ovlivňuje Charitu Zlín zejména pravidly pro rozdělování dotací. Zlínský kraj dorovnáva rozdíl mezi schválenou dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí a optimálním návrhem, který stanovuje Krajský úřad, na základě kategorií do kterých jsou jednotlivé služby zařazeny. Pro toto zařazení jsou stanoveny měrné jednotky. Výše dotací tedy záleží na prostředcích, které má kraj k tomuto účelu k dispozici a na zařazení jednotlivých služeb do konkrétních kategorií služeb.

Technologické faktory

- *Vybavení Charity Zlín*

Činnost Charity Zlín je ovlivněna jejím vybavením a to jak vybavením, které slouží samotným uživatelům, tak vybavením zajišťujícím plynulý provoz organizace. V tomhle směru ovlivňuje organizaci zejména kvalita a životnost materiálního zajištění a jeho aktuálnost vzhledem k momentálním trendům.

- *Rozvoj softwaru a hardwaru PC*

Faktor rozvoje IT technologií po softwarové a hardwarové stránce by znamenal pro organizaci převážně zrychlení administrativní, účetní a projektové práce. Jako negativum v této oblasti lze chápat dodatečné náklady na proškolení zaměstnanců.

- *Komunikační technologie*

Charita Zlín využívá pro interní komunikaci počítačové programy, konkrétně Skype. Vzhledem k ceně chytrých telefonů je momentálně nereálné využívat tohoto způsobu komunikace i v terénu. Proto by vývoj mobilních komunikačních zařízení organizaci pozitivně ovlivnil a to zejména z hlediska snížení nákladů.

- *Blackout*

Rozsáhlé přerušení přívodu elektrické energie by narušilo činnost organizace.

- *Vývoj kompenzačních pomůcek*

Charita Zlín vlastní kompenzační pomůcky, které zapůjčuje svým uživatelům, jejich technický vývoj mohl ovlivnit činnost organizace a to zejména ve smyslu usnadnění a urychlení práce pečovatelek a ošetřovatelek.

7.2 SWOT analýza

Silné stránky

- Tradice značky CARITAS
- Dobře a výstižně definované poslání organizace
- Důvěra veřejnosti v značku organizace
- Aktivní spolupráce společnosti s místní správou
- Samostatnost organizace z hlediska právní formy
- Organizační začlenění Charity Zlín
- Vysoké pracovní nasazení a ochota personálu
- Propojení organizace s církví
- Přehledné a pravidelné výkaznictví finančních toků
- Vysoká kvalita a kontrola úrovně služeb
- Aktuální a přehledné webové stránky

Silnou stránkou organizace je zejména tradice značky CARITAS, její historické postavení, jedinečnost a nezaměnitelnost. Značka Charity se stala všeobecně známou po celém světě, proto se těší velké důvěře veřejnosti. Další výhodou značky CARITAS je začlenění do léty budované organizační struktury Arcidiecézní Charity Olomouc, Charity ČR, Caritas Europa a Caritas Internationalis.

I přes výše zmíněné organizační začlenění je Charita Zlín samostatnou církevní právnickou osobou což organizaci poskytuje právní subjektivitu a jistou míru nezávislosti. Organizace může samostatně rozhodovat, ale vždy se musí řídit principy a etikou Charity Česká republika.

Organizace aktivně spolupracuje s orgány místní správy, tzn. zejména se členy zlínského zastupitelstva, kde má za dobu své působnosti vybudované silné vazby. Aktivní spolupráce je realizována převážně ve spojitosti s Tříkrálovou sbírkou a s ní spojenými kulturními akcemi, při kterých se dostává Charitě Zlín plné podpory zejména ze strany náměstka primátora města Zlína pana Mgr. Miroslava Kašného.

Dobře a výstižně definované poslání organizace, její cíle a vize a to nejen na úrovni organizace jako celku, ale také na úrovni jednotlivých služeb slouží jako motivace pro příznivce organizace i její zaměstnance, kteří se s posláním organizace identifikují. Tato identifikace je pro Charitu Zlín velmi důležitá zejména na interní úrovni, proto dochází k pečlivému výběru zaměstnanců, jejich duchovnímu rozvoji a pravidelnému vzdělávání. Zaměstnanci se řídí podle etického kodexu Charity Česká republika a jsou motivováni zejména touhou pomoci společnosti, což přispívá k jejich ochotě a vůli odvádět kvalitní práci.

Za silnou stránku lze také považovat spojení s církví, protože většina příznivců Charity Zlín patří do katolické církve a jejich víra se řídí hodnotami, které nabádají k pomoci bližním, tzn. i organizace samotné.

Vysoká kvalita poskytovaných služeb je dána několika faktory, kterými jsou zaměstnanci, standardizace služeb a jejich kontrola. Jak by měla poskytovaná služba vypadat je primárně stanoveno zákonem o sociálních službách jeho novelami a prováděcími vyhláškami, kromě zákonem daných standardů, má Charita Zlín své vlastní standardy, které jsou popsány ve směrnících organizace i jednotlivých služeb. Dodržování těchto standardů je pravidelně kontrolováno externě Ministerstvem práce a sociálních věcí a na interní úrovni je kontrola realizována systémem zpětné vazby, který je uživatelům k dispozici, dále pomocí dotazníků, které vyplňují sami uživatelé.

Charita Zlín disponuje přehlednými a aktuálními webovými stránkami, které obsahují veškeré informace pro podporovatele organizace, potenciální uživatele i pro případné dárcy. Tyto stránky navíc obsahují veškeré výroční zprávy organizace, které jsou zde veřejně k dispozici.

Charita Zlín pravidelně vydává výroční zprávy, kde je jasně zobrazeno financování organizace, dále podrobně zveřejňuje, na co byly použity prostředky získané z darů a veřejných sbírek, což svědčí o transparentnosti organizace.

Slabé stránky

- Rozmístění organizace na více adresách ve městě
- Málo příležitostí pro využití práce dobrovolníků
- Komunikace napříč jednotlivými službami

- Spojení s církví
- Vysoká míra závislosti na státních dotacích
- Závazek k CARITAS jako značce
- Absence financí na administrativní pracovníky a pracovníky, kteří by se aktivně zabývali marketingem a fundraisingem organizace
- Absence stránek na sociálních sítích
- Absence aktivního využívání lobbingu

Propojení organizace se značkou CARITAS přináší jistá omezení a to jak co se týče finančních toků, tak závazkem dodržovat etický kodex Charity Česká republika a další požadavky související s reprezentací značky jako takové.

Slabou stránkou organizace je její rozmístění ve městě, hlavní kancelář a střediska jednotlivých služeb sídlí po celém městě, což snižuje efektivitu komunikace napříč službami a zvyšuje náklady.

Mezi další slabé stránky patří již zmíněná komunikace mezi středisky jednotlivých služeb, která je na nevyhovující úrovni a to jak z důvodu rozdílného umístění středisek, tak z důvodu vzájemné rivality mezi jednotlivými službami, které si spíše navzájem konkurují.

Stejně tak jako za silnou stránku lze považovat propojení s církví za stránku slabou, tyto poměrně silné vazby organizace na církve a uznávání jejich hodnot, by mohly mít, i přes poslání organizace zavazující se k poskytování služby bez ohledu na náboženské vyznání, vliv na potenciální silně ateistické uživatele či dárce.

Z hlediska fundraisingu je slabou stránkou nízké využití práce dobrovolníků, pro které v organizaci není prostor a to z důvodu povahy služeb a zaručované anonymity uživatelů.

Organizace je dále z velké míry závislá na dotacích poskytovaných z veřejné správy, tyto dotace, jak je zobrazeno v kapitole 9, tvoří přes 60 % veškerých zdrojů organizace.

Personální zajištění Charity Zlín patří také mezi slabé stránky, chybí zde administrativní pracovníci pro jednotlivá střediska služeb, kteří by ušetřili čas sociálních pracovníků a managementu organizace. Dále je zde absence pracovníka, který by se aktivně zabýval marketingem organizace, vztahy s veřejností, fundraisingem a lobbingem.

Charita Zlín neprovozuje stránky na sociálních sítích, což zamezuje využití dobře cílených marketingových komunikací, které tyto sítě nabízí, díky absenci těchto stránek je pro organizaci obtížné oslovit mladší část obyvatelstva.

Příležitosti

- Vývoj obyvatelstva
- Zájem médií
- Pokles konkurence
- Změna sociální a dotační politiky státu
- Zvýšení odvodů z loterií a sázek
- Rozšíření strukturálních fondů EU, vypsání nových programů Evropského sociálního fondu
- Změna zákona o sociálních službách
- Změna daňové legislativy a metodiky
- Vývoj komerčních firem
- Technický vývoj
- Hospodářská situace

Vývoj obyvatelstva

Příležitostí by byl pro organizaci pozitivní vývoj obyvatelstva a to z hlediska demografického, behaviorálního, náboženského vyznání a vzdělání.

Z demografického hlediska jde zejména o vývoj věkové struktury obyvatelstva a jeho stárnutí. Vzhledem k faktu, že ženy se obecně dožívají většího věku, je pro organizaci příležitostí i pozitivní generový vývoj obyvatelstva.

Z hlediska chování obyvatelstva by bylo pozitivem zvýšení zájmu populace o dobročinnost a dárcovství, stejně tak jako růst zájmu o současné společenské problémy a tím se zvyšující tlak spotřebitelů na společenskou odpovědnost firem.

Nárůst věřících obyvatel a to zejména křesťanů, u kterých by mohla organizace využít potenciálu zakotveného v hodnotách jejich víry.

Za příležitost lze pro organizaci považovat i růst počtu obyvatel vzdělaných v sociálních službách, vzhledem k ceně pracovní síly a dále zvyšování počtu vysokoškolsky vzdělané populace, vzhledem k jejímu většímu zájmu o společenskou problematiku.

Zájem médií

Růst zájmu médií, by přispěl k budování vztahů s veřejností a to bez vynaložení větších nákladů a přispěl by k většímu zájmu o organizace ze strany veřejnosti samotné.

Změna sociální a dotační politiky státu

Změna sociální a dotační politiky státu je pro organizaci velkou příležitostí a to zejména co se týče zákona o sociálních službách. Charitě Zlín by prospěly menší nároky na administrativu a výkaznictví. Naopak zpřísnění těchto nároků a zvýšení nároků na provozovatele sociálních služeb by mohlo vést k omezení konkurence. Změnou dotační politiky a přidělením více peněz na financování sociálních služeb, by organizace získala více prostoru pro naplnění svého poslání.

Rozšíření strukturálních fondů EU, vypsání nových programů Evropského sociálního fondu

Příležitostí jak získat více finančních zdrojů by pro Charitu Zlín bylo rozšíření strukturálních fondů Evropské unie, dále pak vypsání nových programů ve stávajícím Evropském sociálním fondu.

Změna daňové legislativy a metodiky

Změnou daňové legislativy a metodiky by mohlo dojít k větším příjmům do státního rozpočtu, z toho důvodu, lze za těchto podmínek předpokládat i vyšší přiděl financí na sociální služby v rámci přerozdělování.

Vývoj komerčních firem

Zvýšením počtu podnikatelů ve Zlínském kraji by měla organizace více možností pro využití firemního fundraisingu a sponzorství. Příležitostí by pro organizaci byla i změna přístupu stávajících firem k filantropii a sponzoringu.

Technický vývoj

Technický vývoj by pro organizaci znamenal příležitost k modernizaci a to zejména co se týče kompenzačních pomůcek pro uživatele. Vývoj softwaru je pro Charitu Zlín šancí jak zrychlit a zefektivnit práci a to co se týče administrativy, vedení účetnictví a tvorby projektů.

Hospodářská situace

Růst HDP a pokles nezaměstnanosti by vedl ke zvýšení kupní síly obyvatelstva, pro organizaci by tento vývoj hospodářské situace znamenal vyšší možnost využití individuálního a firemního dárcovství, vyšší přiděl financí na dotace rozdělované mezi neziskové organizace poskytující sociální služby.

Hrozby

- Konkurence
- Pokles poptávky
- Vývoj obyvatelstva
- Legislativní změny
- Hospodářská situace
- Zájem společnosti o sociální problémy
- Pokles zájmu médií o Charitu Zlín
- Negativní vliv církve nebo CARITAS jako značky na pověst Charity Zlín
- Epidemie a přírodní katastrofy

Konkurence

Hrozbou pro každou organizaci je potenciální konkurence, stejně je tomu i pro Charitu Zlín a to v několika úrovních. Konkurencí organizace můžou být ostatní subjekty podnikající v oblasti sociálních služeb z hlediska poskytovatelů i z hlediska zaměstnavatelů. Organizaci dále mohou konkurovat ostatní neziskové organizace a to v rámci získávání zdrojů.

Pokles poptávky

Pokles poptávky po sociálních službách by ohrozil financování organizace. Nejednalo by se pouze o snížení tržeb, ale také o snížení dotací ze státního rozpočtu.

Vývoj obyvatelstva

Pro organizaci negativní demografický vývoj obyvatelstva by předpokládal úbytek seniorů jakožto hlavní cílové skupiny Charity Zlín a pokles počtu ženské populace. Ohrožení by pro Charitu Zlín vyplývalo z poklesu křesťanů vzhledem k počtu příznivců organizace, z

poklesu vysokoškolsky vzdělaných obyvatel z důvodu sociálního cítění a donátorskství, dále z nižšího počtu vzdělaných v oboru sociálních služeb a to z důvodu růstu ceny jejich práce tudíž i mzdových nákladů.

Legislativní změny

Změnou daňové legislativy a metodiky by mohlo dojít ke zvýšení sazby daně z příjmu a přesunu podnikatelů do daňových rájů či k jejímu snížení, obě tyto alternativy by znamenaly nižší přísuny peněz do státního rozpočtu a tím i nižší dotace pro organizaci. Stejný důsledek by mělo i snížení DPH, spotřební daně a povinných odvodů loterijních a sázkových společností.

Jak již bylo zmíněno výše, zákon o sociálních službách upravuje standardy a kvalitu sociálních služeb, nároky na kvalifikovanost personálu a vymezuje výši maximální úhrady. Změnou těchto předpisů by hrozilo, že organizace by nebyla schopná dostát těmto požadavkům nebo by nebyla způsobilá tyto aktivity profinancovat.

Legislativa Evropské unie představuje pro organizaci hrozbu z důvodu úpravy maximální výše finančních prostředků poskytnutých neziskové organizaci ze strukturálních fondů a dále úpravy podmínek pro získání dotací.

Hospodářská situace

Prohlubující se recese je možnou hrozbou pro organizaci a to z důvodu růstu nezaměstnanosti, poklesu množství peněz v ekonomice, ztráty kupní síly obyvatelstva a hrozící inflaci. Tyto faktory by mohly vést ke ztrátě uživatelů a finančních prostředků.

Zájem společnosti o sociální problémy

Nižší příjmy z firemního a individuálního fundraisingu lze předpokládat v případě poklesu zájmu veřejnosti na řešení společenských problémů a to z důvodu poklesu výše přijatých darů od obyvatelstva tak od firem, na které by byl vyvíjen nižší tlak v rámci společenské odpovědnosti.

Pokles zájmu médií

Poklesem zájmu médií by došlo ke zvýšení výdajů na publicitu, vztahy s veřejností a marketing jako takový. K růstu výdajů by došlo i při zvýšené fluktuaci zaměstnanců médií, která by vedla k neustále obměně databáze kontaktů.

Negativní vliv církve a CARITAS jako značky

Společenský skandál na úrovni církve či charitní organizace, který by byl medializován by vrhl negativní světlo na Charitu Zlín samotnou, mohlo by dojít ke ztrátě kontaktů, vztahů a příznivců organizace.

Epidemie a přírodní katastrofy

V případě přírodní katastrofy či propuknutí epidemie lze předpokládat rapidní nárůst uživatelů služeb, současně by ale tyto události mohly znamenat pokles využitelných pracovníků, což by vedlo ke snížení kapacity organizace a nenaplnění jejího poslání.

7.3 Shrnutí a doporučení

Charita Zlín je jako každá organizace ovlivněna mnoha faktory. Na základě manažerského úsudku byla vybrána doporučení takových opatření, která jsou pro organizaci dosažitelná s ohledem na její neziskovost a omezenost zdrojů:

Využití propojení se značkou CARITAS, jakožto i s organizační strukturou charit v ČR, za účelem vytvořit v názvu „charita“ jedinečnost namísto obecného pojmu. Tomuto účelu by mohla sloužit dobře plánovaná marketingová komunikace, která by apelovala především na tradici této značky, za účelem vybudování silné základny podporovatelů. V rámci šetření nákladů bych doporučila spolupráci na místní úrovni např. s Charitou sv. Anežky v Otrokovicích.

Podpoření komunikace na úrovni celé organizace. Motivace zaměstnanců, aby si pomáhali a spolupracovali napříč jednotlivými službami a tím šetřili náklady organizace. Doporučuji zavést prezentace služeb seniorům, jakožto potenciálním uživatelům, na celo-organizační úrovni. Dosud probíhají prezentace převážně úrovni jednotlivých služeb.

Aktivně plánovat získávání zdrojů od místní komunity, vytvořit databázi dárců a na základě pyramidy dárcovství stanovit míru pozornosti a péče, která bude věnována podporovatelům na jednotlivých úrovních za účelem zajištění návratnosti vynaložených nákladů a v neposlední řadě za účelem motivace dárců k činům, které je posunou v pyramidě výše.

Oslovování místní komunity prostřednictvím sociálních sítí. Založení stránky organizace na těchto sítích a stanovení pracovníka, který bude odpovídat za jejich aktuálnost, která je zásadním faktorem úspěchu této formy komunikace.

Aktivní sledování hospodářského a politického vývoje za účelem plánování a předvídání hrozeb, které mohou nastat.

8 PROJEKTOVÝ KATALOG

V následujících podkapitolách jsou zařazeny nejdůležitější projekty, kterých se Charita Zlín účastní a to z důvodu, že jsou její neoddělitelnou součástí. Služby, které organizace poskytuje, nejsou financovány z takto získaných finančních prostředků, proto jsou umístěny v této kapitole samostatně.

8.1 Tříkrálová sbírka

Dobročinnou akci Tříkrálová sbírka pořádá každoročně již 13 let Charita Česká republika. Skupiny koledníků, doprovodné akce i distribuci pokladniček pak organizují jednotlivé místní Charity ve spolupráci s farnostmi, školami či různými mládežnickými organizacemi. (Tříkrálová sbírka, © 2013).

Charita Česká republika se z velké části stará o propagaci sbírky a to zejména reklamními spoty v televizi, benefičním Tříkrálovým koncertem, provozováním webových stránek Tříkrálové sbírky jak na internetu, tak na sociálních sítích, zejména tedy na Facebooku, vydáváním tištěných materiálů jakými jsou například výroční zprávy nebo letáky, které jsou upraveny dle požadavků místních charit. Charita Česká republika dále poskytuje drobné dary pro koledníky a zajišťuje sponzoring.

Do komunikačního mixu, který realizuje přímo Charita Zlín lze zahrnout plakáty o velikosti A3, které jsou umístovány v kostelech, městských částech a trolejbusch. Aktivní komunikaci prostřednictvím internetových stránek Charity Zlín. Direct marketing a to hlavně prostřednictvím informativních e-mailů nebo pozvánek, které jsou rozesílány podporovatelům. Velkou podporou sbírky jsou doprovodné akce, které Charita Zlín pořádá. Jedná se o akce určené zejména k motivaci koledníků ale i širokou veřejnost. Mezi akce pořádané pro veřejnost lze zahrnout Výstavu fotografií, kreseb a keramiky s názvem „My tři králové jdeme k vám“ a Adventní koncert duchovní hudby, který slouží jako poděkování všem podporovatelům a z nějž jde výtěžek na technické zajištění sbírky. Mezi podporu „prodeje“ lze dále zařadit fotografickou soutěž, která je určena koledníkům, tříkrálovou mší, koledování s moravskou zabíjačkou, divadelní představení, průvod a společná setkání. PR aktivity realizované Charitou Zlín jsou komunikace s médii a pravidelné vydávání tiskových zpráv. Sponzoring je uskutečňován za pomoci databáze sponzorů, kteří jsou oslovováni přímo e-mailem, nebo telefonicky za účelem poskytnutí dárků a občerstvení pro koledníky a účinkující.

Finanční prostředky získané z Tříkrálové sbírky neslouží k financování služeb, které poskytuje Charita Zlín, ale přerozdělují se na jednotlivé projekty Charity Zlín, dle vypracovaného písemného záměru, který schvaluje Arcidiecézní Charita Olomouc. Na tyto projekty jde z vykoledovaných prostředků 58%, které jsou následně rozděleny takto: 60 % přímá pomoc potřebným, 15 % podpora charitního díla v rámci Charity Zlín, 15 % nemocniční zařízení či jiný poskytovatel sociálních služeb a 10 % náleží do krizového fondu Charity Zlín, jež je následně využito pro přímou pomoc potřebným.

8.2 Veřejná sbírka na podporu Anetky

V září roku 2006 byla odstartována „Veřejná sbírka na podporu léčebného programu Anetky,“ která trpí spinální svalovou atrofií. Děti postižené touto závažnou genetickou vadou mají zcela normální intelekt a mentální schopnosti, nemohou však samostatně vstát a chodit pro slabost svalstva pánve a dolních končetin, což vede k úbytku svalové hmoty, dechové tísně a zkrácení délky života (Charita Zlín, © 2008).

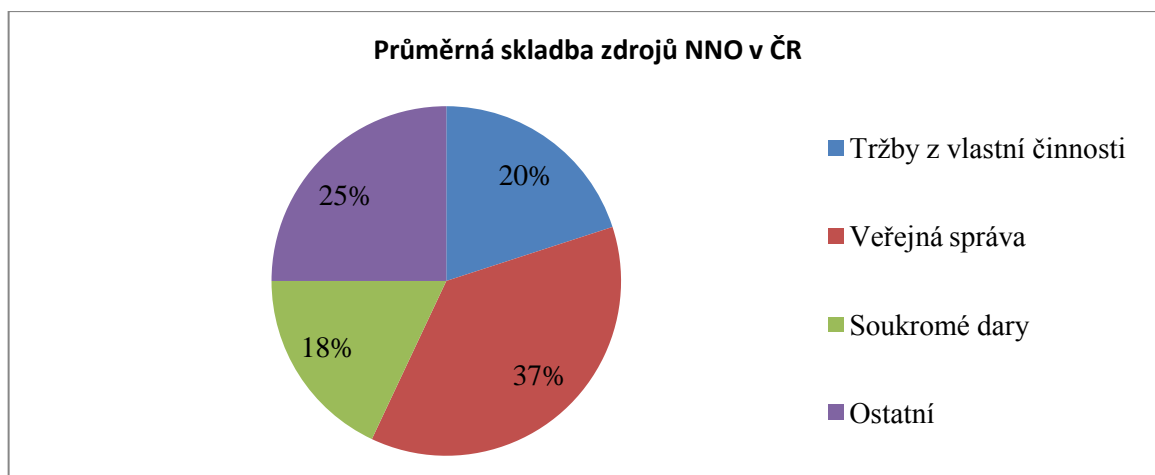
Po návštěvě matky zahájila Charita Zlín sbírku na léčebnou metodu, která není hrazena zdravotní pojišťovnou jako standardní léčebná metoda. Do konce roku 2011 se podařilo Charitě Zlín nastřádat téměř 615.000 Kč, z těchto prostředků byl zakoupen odsávací přístroj s příslušenstvím, vozík Dino 3, akumulátor, baterie a microlight switch (Charita Zlín, © 2008).

Tato sbírka je komunikována veřejnosti zejména prostřednictvím internetových stránek Charity Zlín, prostřednictvím výročních zpráv a dále v církevních materiálech jako jsou například Katolický týdeník či Život farnosti. V komerčních médiích bohužel není sbírka publikována z důvodu citlivosti tématu a přání rodiny malé Anetky.

9 FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

Pro potřeby práce, byly organizací poskytnuty informace z let 2007 – 2011. Proto se práce bude v následující kapitole zabývat skladbou zdrojového portfolia a jeho vývojem právě v těchto letech.

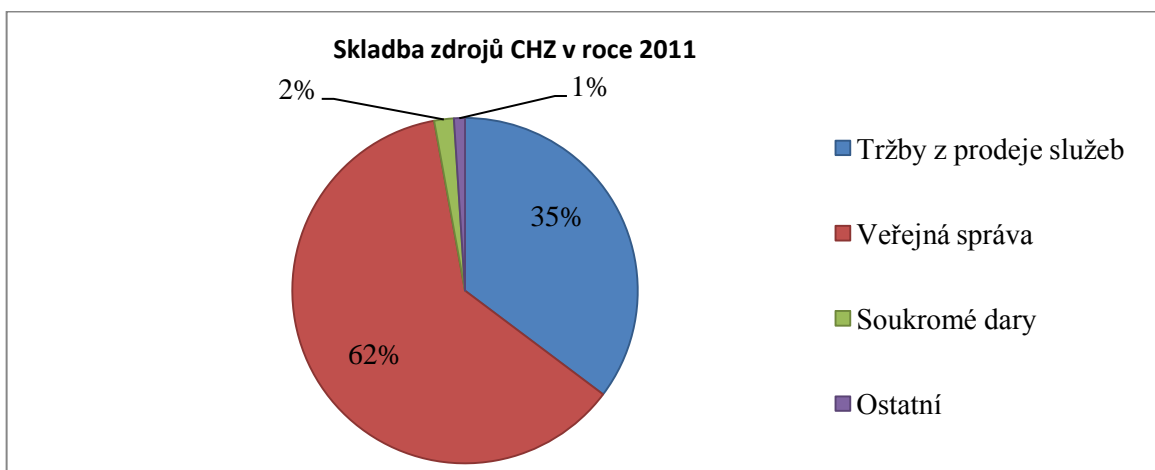
Průměrné složení finančních zdrojů neziskových organizací v celé ČR následovně:



Zdroj: (Šedivý M. a O. Medlíková, 2011, s. 66)

Graf 9. Průměrná skladba zdrojů neziskových organizací v České republice

Neziskové organizace působící v České republice se snaží o vysokou diverzifikaci zdrojů, přičemž jednotlivé zdroje jsou zastoupeny v portfoliu poměrně rovnoměrně (Graf 9).

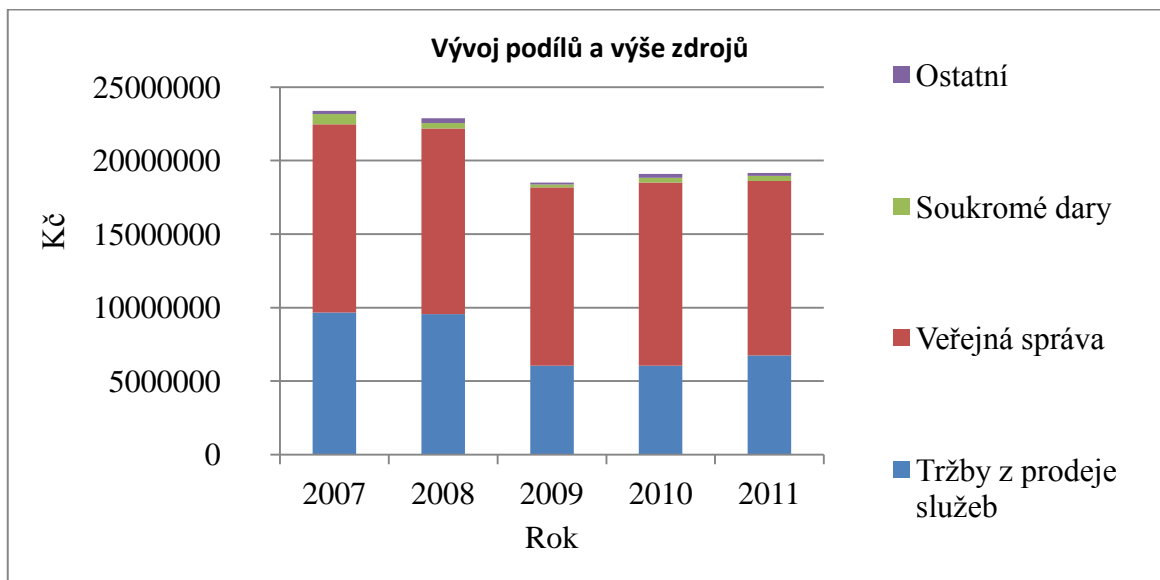


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 10. Skladba zdrojového portfolia Charity Zlín v roce 2011

Charita Zlín se snaží využitím fundraisingových metod o diverzifikaci portfolia, která je na srovnatelné úrovni s většinou neziskových organizací působících na území České

republiky. Míra soběstačnosti organizace je 35% a z 65 % je organizace závislá na externích zdrojích (Graf 10). Podíly těchto zdrojů jsou nerovnoměrné, přičemž nejvíce financí organizace získává z veřejné správy.



Zdroj: Vlastní zpracování

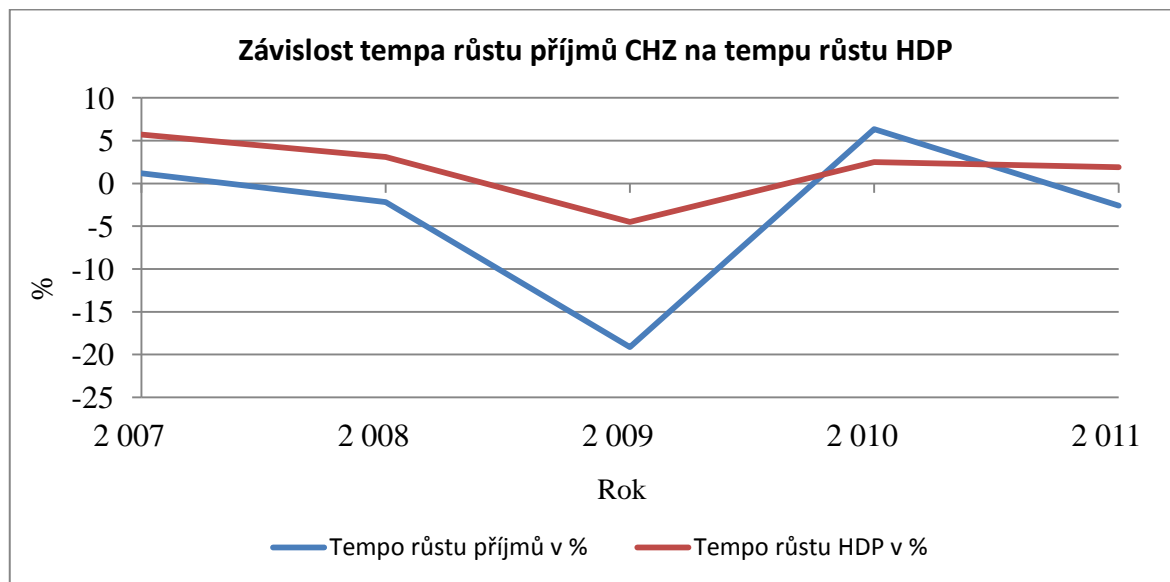
Graf 11. Vývoj skladby a výše jednotlivých zdrojů

Poměr mezi jednotlivými zdroji organizace se v letech 2007-2011 se v zásadě nemění, mění se pouze výše poskytnutých finančních prostředků. Roku 2009 je patrný pokles výnosů, který je dán zejména nižšími tržbami z prodeje služeb v závislosti na nižším počtu jejich uživatelů (Graf 11).

Za důvod poklesu počtu uživatelů lze považovat zejména změnu zákona o sociálních službách a změnu dotační politiky. V lednu roku 2009 byly zveřejněny Ministerstvem práce a sociálních věcí výsledky dotačního řízení, kdy bylo opuštěno od tzv. „zvykového přidělování financí“ na dotace plynoucí do sociálních služeb bylo ze státního rozpočtu vyčleněno o 30 % méně financí než v předchozím roce, v srpnu téže roku vešla v platnost novela zákona, která změnila podmínky nároku na příspěvek na péči, což mohlo být pro potenciální uživatele záminkou pro nižší využívání služeb poskytovaných organizací, dále se změnil systém kontroly využití tohoto příspěvku, což se ukázalo pro financování organizace jako stěžejní.

Jistý vliv na pokles příjmů organizace má bezpochyby do určité míry i hospodářský cyklus. Ve vývoji výše výnosů lze spatřit i jistou souvislost s recesí, která byla v roce 2009. Znázornění souvislosti mezi výší příjmů Charity Zlín a ekonomickou situací byl použit

ukazatel tempa růstu a to příjmů Charity Zlín a HDP České republiky v letech 2007-2011. Tato souvislost může být způsobena náladou obyvatelstva, nízkou kupní silou, nižšími příjmy do státního rozpočtu, nezaměstnaností a dalšími faktory.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 12. Závislost tempa růstu příjmů Charity Zlín na tempu růstu HDP

10 SAMOFINANCOVÁNÍ

Samofinancování je Charitou Zlín realizováno na základě tržeb z prodeje služeb a vypovídá o míře soběstačnosti organizace. Jak již bylo zmíněno v kapitole 9., míra soběstačnosti organizace byla v roce 2011 do 35,25 %.

Služby, které jsou organizací zpoplatněny:

- Domovinka – centrum denních služeb pro seniory
- Charitní dům pro matky s dětmi v tísní
- Charitní pečovatelská služba

Služba	Náklady v Kč	Tržby v Kč	Míra soběstačnosti
Centrum denních služeb pro seniory	1 068 724	335 782	31%
Domov pro matky s dětmi v tísní	3 298 772	442 405	13%
Pečovatelská služba	9 265 893	2 092 646	23%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 7. Míra soběstačnosti na úrovni jednotlivých služeb

Z uvedených služeb má nejvyšší míru soběstačnosti Domovinka - centrum denních služeb pro seniory s 31% a nejnižšími náklady na provoz (Tab. 7).

Úhrady za služby, které organizace od uživatelů požaduje, jsou stanoveny v platných sazebnících Charity Zlín. Výše úhrad je dána zákonem o sociálních službách, a jeho prováděcími vyhláškami, konkrétně č. 391/2011 Sb. a č. 505/2006 Sb., zákon stanovuje jejich maximální výši, čímž je tento způsob financování organizace značně omezen.

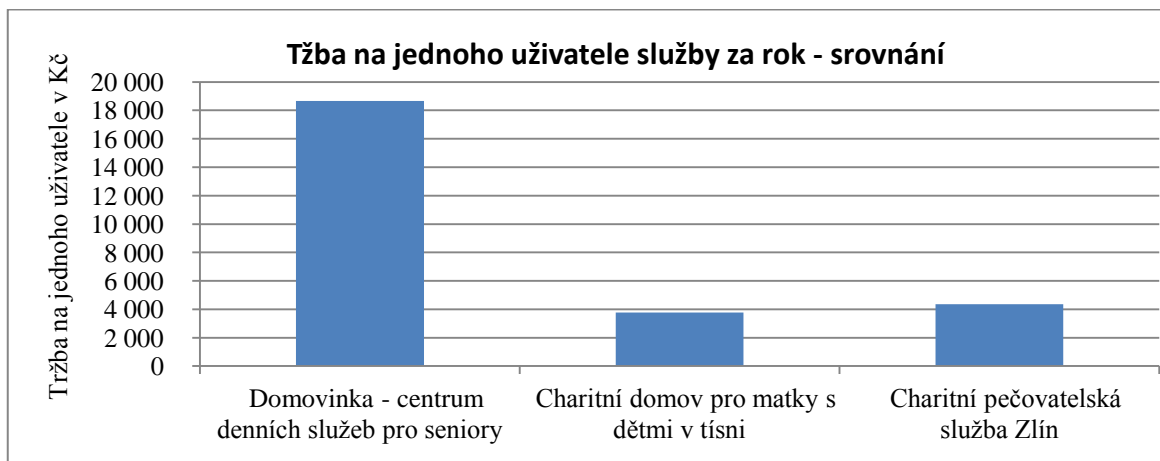
Ukazatel	Centrum denních služeb pro seniory	Domov pro matky s dětmi v tísní
Využití kapacity v %	80,00	94,70
Míra soběstačnosti v %	31,42	13,41
Soběstačnost při plném využití v %	39,27	14,16

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 8. Soběstačnost služeb za předpokladu plného využití kapacity středisek

Omezení výše úhrad zákonem o sociálních službách způsobuje, že příjmy z interního fundraisingu závisí pouze na počtu uživatelů a naplnění okamžité kapacity služeb. Dopad

naplnění kapacity na míru soběstačnosti služeb, kde lze předpokládat nulový růst nákladů při využití plné kapacity (Tab. 8). Při změně využití kapacity by míra soběstačnosti Charity Zlín jako celku byla 35,82 %.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 13. Srovnání výše tržeb na jednoho uživatele na úrovni jednotlivých služeb za rok

Službou, která je nejvíce zisková vzhledem k poměru tržeb a počtu uživatelů je Domovinka – centrum denních služeb pro seniory, následuje Charitní pečovatelská služba a nejméně finančních prostředků na jednoho uživatele, je získáváno v Charitním domově pro matky s dětmi v tísní (Graf 13).

Shrnutí a doporučení

Charita Zlín realizuje interní fundraising na základě prodeje sociálních služeb. Výše úhrad, které může organizace od uživatelů vyžadovat je u většiny služeb omezena zákonem o sociálních službách.

Organizace by se měla zaměřit na rozšíření samofinancování jako způsobu, získávání zdrojů a to dvěma základními způsoby:

1. Zvýšením počtu uživatelů u stávajících služeb
2. Prodejem nových činností či produktů

Zvýšení počtu uživatelů u stávajících služeb

Z výše provedené analýzy vyplývá, že organizace nenaplnuje své maximální možné kapacity a to jak v Denním centru pro seniory tak v Charitním domě pro matky s dětmi v tísní. Naplněním kapacit, by došlo k minimálnímu růstu nákladů na poskytování služby,

proto lze předpokládat kromě růstu tržeb i růst míry soběstačnosti u výše uvedených služeb.

Dále by bylo vhodné rozšířit počet uživatelů u služeb, které organizaci přinášejí nejvyšší příjmy na uživatele, při stávajících nákladech na zaměstnance, tzn. plné využití všech zaměstnanců v rámci zavedení lean managementu, jedná se o Charitní ošetrovatelskou službu, Domovinku – denní centrum služeb pro seniory a Charitní pečovatelskou službu.

Pro dosažení těchto cílů doporučuji:

- Vypracování komunikačního plánu, který by se zaměřoval zejména na cílové skupiny služeb, u kterých je průměrný zisk na uživatele nejvyšší. Primárním cílem komunikačního plánu by bylo navýšení počtu uživatelů do takového množství, při kterém zůstanou náklady na stejné úrovni, sekundárním cílem plánu by bylo naplnění kapacit u Domovinky a Charitního domovu pro matky s dětmi v tísni.
- V rámci šetření nákladů doporučuji za účelem vytvoření komunikačního plánu oslovit VOŠE Zlín za účelem vytvoření studentského projektu nebo Fakultu multimediálních komunikací UTB, která se aktivně podílí zdarma na podobných projektech.
- Zavedení principů lean managementu, který by se soustředil obzvláště na maximálně efektivní využití každého zaměstnance, jakožto nejvíce nákladové položky organizace.

Prodej nových činností či produktů

Charita Zlín má již zkušenosti se vzděláváním v oblasti sociálních služeb v rámci projektu ESF. Této praxe by mohla využít a nabídnout externí spolupráci zejména vysokým školám, které se zabývají touto problematikou.

Další možností jak získat finanční prostředky je zpoplatnění vedení kvalifikačních prací, jak tomu je například u neziskové organizace Slunečnice o .s. a poskytování odborných konzultací studentům.

Alternativními možnostmi jak rozšířit interní zdroje organizace může být vydávání publikací s náboženskou či jinou tematikou, která by byla v souladu s posláním a principy organizace např. u příležitosti křesťanských svátků jako jsou Velikonoce a Vánoce nebo u příležitosti Tříkrálové sbírky. Tyto publikace by se mohly prodávat zejména základním školám.

Příležitostí pro získání financí je spolupráce s reklamními agenturami za účelem umístění reklamních bannerů na internetové stránky Charity Zlín, pro tuto příležitost bych doporučila projekt Mediaprostor, který se zabývá spoluprací s menšími weby.

Charita Zlín by dále mohla ve spolupráci s Fakultou multimediálních komunikací UTB, zrealizovat projekt dražby při příležitosti Tříkrálové sbírky, kde by šlo spíše o originalitu, jako předmět dražby bych z hlediska nákladů volila například myšlenku. Využití studentů by vedlo k většímu zájmu o dražbu samotnou a akce by přispěla k zvýšení povědomí o organizaci i u mladých lidí.

11 SOUKROMÝ FUNDRAISING

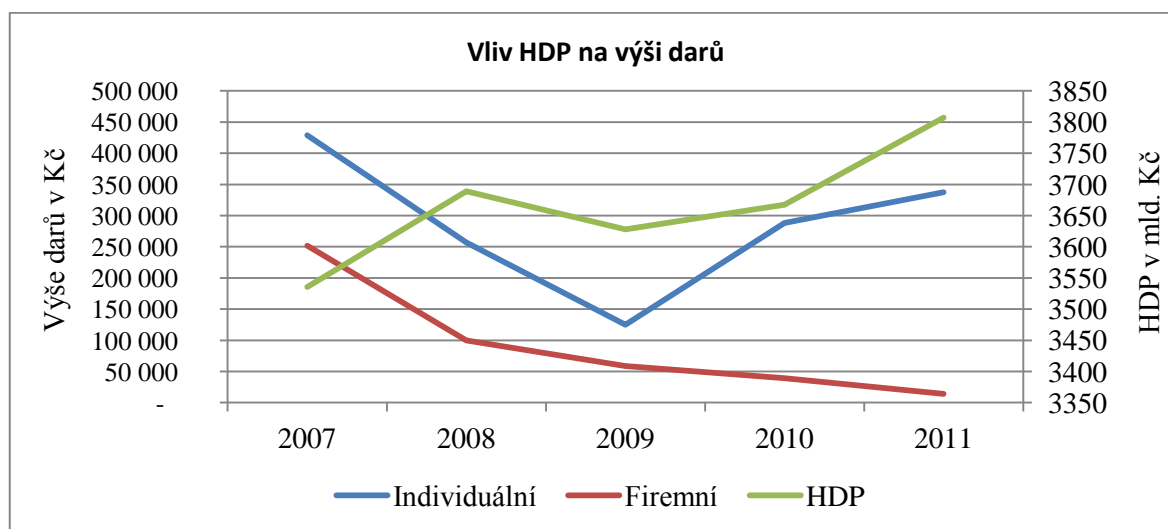
Charita Zlín realizuje soukromý fundraising na dvou úrovních a to prostřednictvím získávání zdrojů od individuálních a firemních dárců.

	2007	2008	2009	2010	2011
Individuální dárci	63%	63%	63%	63%	63%
Firemní dárci	37%	37%	37%	37%	37%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 9. Vývoj procentního podílů soukromých dárců

Na základě zobrazeného vývoje je zřejmé, že podíl firemního dárcovství dlouhodobě klesá, v trendu individuálního dárcovství lze spatřit od roku 2008 jistou podobnost s vývojem HDP, dá se tedy předpokládat, že individuální dárci reagují na fáze hospodářského cyklu (Graf 14).



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14. Vývoj výše HDP a darů od soukromých subjektů

11.1 Individuální fundraising

V oblasti individuálního fundraisingu využívá Charita Zlín spíše pasivní strategii, tzn. organizací není realizováno přímé oslovování jednotlivců. Tato strategie je orientována na širokou veřejnost, které je prezentováno posláním organizace.

Komunikace s dárci

Cílené oslovování široké veřejnosti je realizováno prostřednictvím médií, webových stránek a plakátů v oblasti působnosti organizace. Veřejnosti jsou komunikovány kulturní a

benefiční akce, které jsou organizací pořádány. Tyto akce jsou pravidelně plánované každý rok, jedná se o :

- Fašank
- Sbírka použitého ošacení
- Jazzový koncert
- Zahradní slavnost
- Barvy podzimu
- Koncert duchovní hudby
- Vánoční koncert duchovní hudby

Na těchto kulturních akcích má zúčastněná veřejnost možnost přispět Charitě Zlín formou dobrovolného příspěvku. Jako součást komunikace Charity Zlín lze brát i veřejné sbírky, které jsou uvedeny v 7. kapitole, tyto sbírky jsou pořádány Charitou Zlín, ale neslouží k financování organizace a proto nejsou pro potřeby fundraisingu v práci dále uváděny.

Motivace dárců

Charita vyvíjí na veřejnost pasivně morální apel a motivací je pro dáorce uspokojení jejich potřeb.

Identifikace dárců

Dárci organizace jsou jednotlivci z řad veřejnosti, kteří organizaci sami osloví, nejčastěji se jedná o samotné uživatele služby nebo o jejich rodinu a to zejména v období svátků, jako jsou například Vánoce či Velikonoce.

Formy darů

Příspěvky jsou tvořeny finančními prostředky či hmotnými dary zejména oblečením do Charitního šatníku. Dárci mají také zájem o dobrovolnou činnost, tato oblast je ošetřena zákonem o sociálních službách, který stanovuje, že taková činnost musí být registrována, absence této registrace znemožňuje organizaci jejich potenciálu využít.

11.2 Firemní fundraising a sponzoring

Získávání zdrojů od firemních dárců realizuje Charita Zlín na základě jasně daných pravidel. O možnosti přispět organizace informuje firmy primárně na internetových stránkách, kde má jasně stanoveny formy darů a co za ně mohou firmy očekávat.

Komunikace s firemními dárci

Firemní dárci jsou organizací oslovováni individuálně nejčastěji dopisem, kde je stručně představen projekt, na nějž jsou hledány prostředky, firmám je nabídnuta prezentace projektu a připojeno je i pozvání na benefiční akce.

Následně jsou organizace oslovovány telefonicky, kdy je ověřováno přijetí dopisu, firmě jsou poskytnuty doplňující informace a má-li zájem, probíhá řešení dalšího postupu či schůzky.

Pokud se firma na základě informací, které obdrží, rozhodne pro darování, následuje dohodnutí o převzetí daru a případné kompenzaci jakou může být například medializace.

S dárci je udržován kontakt i po poskytnutí daru, tzn. jsou pravidelně zváni na aktivity a benefiční akce, jsou upozorňováni na činnost organizace a opětovně žádáni o dar.

Motivace dárců

Motivaci firemních dárců můžeme rozdělit na externí a interní vzhledem k Charitě Zlín. Firmy jsou motivovány jak státem a jeho daňovou politikou, tak společnostmi, která dbá na to, aby byly firmy společensky odpovědné a pomáhaly společnosti jako celku. Interní motivace je realizována přímo Charitou Zlín, která motivuje dárcce hlavně veřejným poděkováním na benefičních a ostatních kulturních akcích, dále ve výročních zprávách, letácích, plakátech a na internetových stránkách.

Formy darů

Nejčastější formou darů jsou finanční prostředky zasláné na účet Charity Zlín, další formou jsou výrobky nebo služby, které firma produkuje, tyto produkty jsou různého charakteru a slouží buď uživatelům služeb samotným, nebo Charitě Zlín při jejím provozu. Jedná se zejména o zdravotnické potřeby, kompenzační pomůcky, hračky, vybavení domácnosti, výpočetní techniku a kancelářské potřeby. Ne moc obvyklou formou darů je čas zaměstnanců a to hlavně z důvodu nízké možnosti využití jejich práce.

Identifikace dárců

Dárcem Charity Zlín se může stát úplně každý, nezáleží na tom, zda jde o drobného živnostníka, nebo velkou mezinárodní firmu, ale většinou se jedná o firmy či podnikatele sídlící ve Zlínském kraji.

11.3 Shrnutí a doporučení

Organizace nemá pracovníka na pozici fundraisera, který by se aktivně zabýval získáváním zdrojů od soukromých dárců, jejich oslovením a přesvědčováním. Této oblasti získávání zdrojů je věnována organizací malá pozornost a proto jsou příjmy z těchto zdrojů tak nízké a dlouhodobě jejich podíl na celkových zdrojích organizace tvoří přibližně 2%. Komunikace v rámci individuálního fundraisingu je velmi finančně náročná, proto organizace volí formy komunikace, které osloví větší skupinu lidí.

Pro potřeby organizace by bylo vhodné vytvořit evidenci dárců, kde by byli dárci rozděleni do skupin podle toho, jak často přispívají a kolik finančních prostředků jsou schopni uvolnit. Na základě tohoto rozdělení by byla s dárci snazší komunikace a dalo by se lépe docílit opakovaného či pravidelného dárcovství, lze také předpokládat nižší výdaje na komunikaci.

Při oslovování veřejnosti by bylo vhodné rozdělit veřejnost do okruhů podle jejich vztahu k organizaci a to na okruhy příznivců, lidí s neutrálním postojem k organizaci a na odpůrce organizace, aby bylo jasné kam a jaký typ komunikace směřovat a tím snížit náklady.

Z marketingového výzkumu, který byl v rámci práce realizován, dále vyplývá, že většina místní veřejnosti organizaci nezná a to zejména z důvodu, že aktivně nevyhledávají její služby, dokud je sami nepotřebují. Z tohoto důvodu je většina individuálních dárců samotnými uživateli nebo jejich blízkou rodinou. Organizace by měla zaměřit marketingovou komunikaci na zvýšení povědomí o organizaci, protože většina oslovených respondentů by byla nakloněna přispět na organizaci, která působí přímo v místě jejich bydliště, proto je organizaci doporučeno zdůraznit v komunikaci lokalitu působnosti. V tomto případě by byl měřítkem úspěšnosti komunikačního plánu počet přijatých darů.

V neposlední řadě je třeba, aby organizace sledovala předpokládaný ekonomický vývoj za účelem odhadu výše přijatých darů při sestavování rozpočtů.

Co se týče firemního dárcovství, měla by organizace rozpracovat možnosti sponzoringu, které by byly pro organizace atraktivní a to například v souvislosti s výše uvedeným event

marketingem. Zde bych doporučila například benefiční ples, kde by se prezentovala organizace jak celé veřejnosti, tak firmám, které by mohly přispět sponzorskými dary do tomboly nebo provozním zajištěním plesu. Velkým lákadlem jak pro veřejnost, tak pro firmy by byla příležitost potkat se se známou osobností. Proto by mohla této příležitosti Charita Zlín využít a pozvat na ples známou osobnost regionu, pro tuto příležitost bych doporučila oslovit Tomia Okamuru, který je ve Zlínském kraji dobře známý, tráví zde dost svého času a je zde i poměrně oblíbený, nebo zlínský hokejový tým.

12 NADACE A NADAČNÍ FONDY

K červnu roku 2012 bylo v České republice evidováno 458 nadací a 1278 nadačních fondů. Charita Zlín pravidelně sleduje programy a výběrová řízení, která jsou zveřejňována nadacemi, prostřednictvím grantového kalendáře vydávaného a aktualizovaného měsíčně webovou stránkou neziskovky.cz. Tento kalendář uvádí veškeré vypsané programy a výběrová řízení, kterých se mohou neziskové organizace zúčastnit, dále jsou v kalendáři uvedeny uzávěrky v rámci programů Evropské unie a programů veřejné správy České republiky.

Organizace využila této možnosti financování naposledy v roce 2007, kdy spolupracovala s nadací Divoké husy. Většina nadací má v pravidlech pro získání dotace stanovenou dobu, za kterou lze o grant opět požádat, proto nebylo tohoto grantu dosud opakovaně využito.

Jak již práce uvádí v teoretické části výběrová a grantová řízení nadací se většinou soustředí na inovativní projekty, které jsou jistým způsobem originální. Splňovat tyto a další kritéria je podle pracovníků organizace nereálné v rámci poskytování sociálních služeb a proto je téměř 99% z vypsaných grantů pro organizaci nedosažitelných.

Z výše uvedeného důvodu zastává Charita Zlín v oblasti využívání nadací a nadačních fondů pasivní strategii, aktivně sleduje vyhlášené granty, ale nevytváří projekty grantům šité na míru, účastní se pouze takových výběrových řízení, kde má šanci uspět bez většího úsilí a to hlavně z hlediska časové náročnosti a nákladů na vypracování jednotlivých projektů.

Shrnutí a doporučení

Pasivní strategií v této oblasti financování přichází Charita Zlín zejména o možnost inovace, kterou by mohli ocenit obzvláště uživatelé služeb. Tento způsob financování by svými požadavky vedl k originálnímu a kreativnímu rozvoji organizace, čímž Charita Zlín ztrácí možnost konkurenční výhody z hlediska image a atraktivnosti pro potenciální uživatele.

Opatřením, které by vedlo k omezení těchto ztrát je zaměstnání nebo vyčlenění pracovníka na pozici fundraisera, který by aktivně sledoval všechna grantová řízení a vyhledával takové inovace, které by pomohly naplnit poslání organizace a zároveň měli šanci v řízení uspět.

13 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Čerpáním finančních prostředků z veřejné správy pokrývá Charita Zlín většinu svých nákladů. Orgány veřejné správy, které se podílejí na financování organizace, jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí, Zlínský kraj a statutární město Zlín.

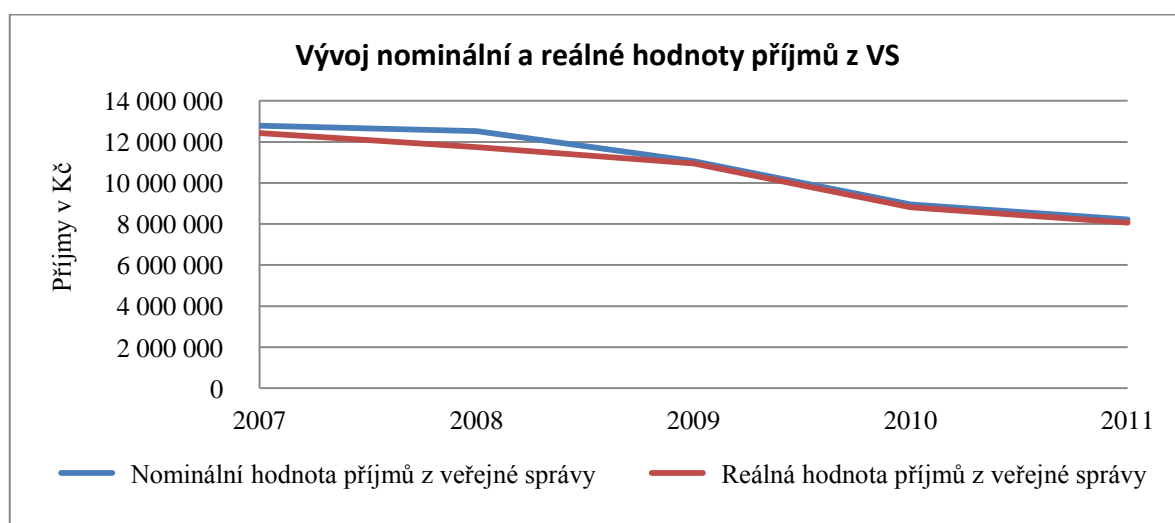
Výše takto poskytnutých prostředků závisí na aktuální dotační politice České republiky.

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Příjmy z VS v Kč	12 792 661	12 527 000	11 053 000	8 951 000	8 229 000
Příjmy celkem v Kč	23 386 526	22 873 834	18 502 990	19 081 582	19 166 503
Financování z VS v %	55	55	66	65	62

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 10. Vývoj financování organizace z veřejné správy

Vývoj financování organizace z veřejných zdrojů se pohyboval až do roku 2008 na poměrně stejné úrovni, od roku 2009 zaznamenává organizace pokles těchto příjmů. V těchto letech dochází ke změně podílu veřejné správy na celkovém financování organizace. Příjmy organizace z veřejné správy tedy činily až do roku 2009 55% z celkových příjmů, v roce 2009 66% a od roku 2009 se tento podíl organizace snižuje (Tab. 10). Pokles celkových příjmů ze státního rozpočtu na všech úrovních lze brát také jako následek poklesu počtu uživatelů Charity Zlín, od kterého se odvíjí výše příspěvku jako od ukazatele, který ovlivňuje její náklady.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15. Vývoj nominální a reálné hodnoty příjmů Charity Zlín z veřejné správy

Částky jsou přepočítány podle indexu spotřebitelských cen (Graf 15).

13.1 Ministerstvo práce a sociálních věcí

MPSV jako kapitola státního rozpočtu poskytuje Charitě Zlín dotace jako nestátní neziskové organizaci poskytující sociální služby na základě strategického dokumentu, kterým je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Vzhledem k roztržitosti financování sociálních služeb vydalo MPSV v roce 2003 akční plán, ve kterém si stanovuje za cíl ucelit strukturu tohoto financování. V rámci plánu se mění struktura financování a postupně přechází financování na jednotlivé kraje a obce za účelem dostat finanční prostředky co nejdříve komunitám, kterých se týkají a které vědí, jaké sociální služby a v jakém rozsahu potřebují.

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Z MPSV v Kč	9720000	8064000	6647000	4551000	4266000
Z VS v Kč	12792661	12527000	11053000	8951000	8229000
Podíl MPSV v %	76	64	60	51	52

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 11. Vývoj podílu Ministerstva práce a sociálních věcí na financování z veřejné správy

V tabulce č. 11 lze spatřit postupné snižování příjmů od roku 2007.

Snižování dotací je také následkem zavedením příspěvku na péči, který byl zaveden v souladu s toutle politikou v roce 2007 a průměrný meziroční růst jeho příjemců ve výši 6%, jenž způsobuje snižování dotací pro poskytovatele sociálních služeb. Mezi další příčiny patří snižování celkového objemu financí na podporu sociálních služeb a růst počtu jejich poskytovatelů.

Formy a typy dotací

Forma podpory z MPSV má čistě finanční charakter, poskytované se dělí na investiční a neinvestiční. Charita Zlín využívá pro svou oblast činnosti pouze dotace neinvestiční, které slouží k zajištění plynulého chodu organizace a pokrytí části provozních nákladů.

Komunikace

Komunikace mezi poskytovatelem sociálních služeb a MPSV je jasně stanovena, postup je následující:

Charita Zlín vypracuje plánovaný rozpočet na daný rok, na základě tohoto rozpočtu určí potřebný objem financí a vypracuje žádost, kterou odesílá na Zlínský kraj, kraj dále tuto žádost postoupí Ministerstvu práce a sociálních věcí, které žádost dále posuzuje. Kritéria, které MPSV zohledňuje při vyměřování konečné výše poskytnuté dotace Charitě Zlín, jsou:

- cílová skupina,
- poměr pracovníků v přímé péči,
- propojení s dalšími druhy služeb,
- poměr ostatních druhů financování,
- nárůst v rozpočtu,
- zpracování žádosti a celková image organizace,
- stanovená výše úhrad od uživatelů.

Důležité je pro Charitu Zlín hlídat a dodržovat veškeré termíny pro podání žádostí a odvolání. Nedodržením těchto termínů by organizace ztratila nárok na dotaci. Dalším faktorem úspěchu je dodržet veškeré formální náležitosti žádostí.

V rámci ovlivňování celkové výše dotace, která se dále přerozděluje na jednotlivé poskytovatele sociálních služeb, lobbuje asociace poskytovatelů sociálních služeb.

Motivace

Ministerstvo je motivováno faktory, které nejsou pocitového charakteru. V rámci přerozdělování jde pouze o politické motivy. Jistým způsobem jak motivovat MPSV k zvýšení dotací by byl cílený lobbying, tento způsob Charitou Zlín je využit v rámci členství v České radě sociálních služeb, dále v zájmu organizace lobbuje Charity Česká republika a Arcidiecézní Charita Olomouc na celorepublikové úrovni.

13.2 Zlínský kraj

Zlínský kraj vydává každým rokem pravidla pro rozdělování dotací z rozpočtu Zlínského kraje poskytovatelům sociálních služeb. Sociální služba, které jsou dotace poskytnuty, musí být v souladu se Střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb ve Zlínském kraji, aktuálně se jedná o plán na období 2012 – 2014 a dále pak v souladu s akčním plánem, který je vydáván každoročně.

Ukazatel	2007	2008	2009	2010	2011
Ze ZK v Kč	53 218	1 433 000	795 000	500 000	318 000
Z VS celkem v Kč	12 792 661	12 527 000	11 053 000	8 951 000	8 229 000
Podíl ze ZK v %	0,42	11,44	7,19	5,59	3,86

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. 12. Vývoj podílu Zlínského kraje na financování z veřejné správy

Formy a typy dotací

Dotace poskytované Charitě Zlín, ze Zlínského kraje mají čistě finanční charakter. Principem dotací ze Zlínského kraje je dorovnat rozdíl mezi dotacemi poskytnutými z MPSV ČR a optimálním návrhem, který stanoví Krajský úřad na základě kategorie do které jsou jednotlivé poskytované služby Charity Zlín zařazeny.

Služby Charity Zlín jsou na základě měrných ukazatelů a maximálních nákladů na tyto ukazatele řazeny do kategorie A1 a A2, službám v kategorii A1 je hrazeno 80% z optimálního návrhu Krajského úřadu Zlínského Kraje a službám v kategorii A2 70% z tohoto návrhu. U služeb sociální péče, kde jsou požadovány úhrady od uživatelů, dělá výše dofinancování Zlínským krajem v kategorii A1 75% a v kategorii A2 65% z optimálního návrhu Krajského úřadu Zlínského kraje. Většina služeb Charity Zlín je řazena do kategorie A1.

Komunikace

Zlínský kraj každoročně zveřejňuje výzvy k předkládání žádostí o dotace. Dále jsou Charitě Zlín, stejně jako všem poskytovatelům sociálních služeb k dispozici výše zmíněná pravidla pro poskytování dotací.

Jako další formu komunikace, která ovlivňuje výši finančních prostředků získaných ze Zlínského kraje tak MPSV a statutárního města Zlín lze chápat pravidelné inspekce, které jsou realizovány právě Zlínským krajem. Předmětem inspekce je plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb a jejich kvalita.

Motivace

Hlavní motivací, která ovlivňuje výše dotací Zlínského kraje je jeho sociální a dotační politika, jak na úrovni kraje samotného, tak na úrovni celostátní politiky, jenž rozhoduje o výši finančních prostředků přidělených kraji.

Mezi další motivační faktory, které ovlivňují výši poskytnutých dotací Charitě Zlín je počet obyvatel Zlínského kraje v jejich cílových skupinách, jejich tlak na kvalitu a dostupnost služeb a spokojenost voličů, jako příslib opakované volby.

13.3 Statutární město Zlín

Koncepční plánování rozvoje sociálních služeb ve Zlíně začalo již v roce 2001 a to na základě střednědobých plánů. Od 1. dubna roku 2013 byl odstartován nový projekt s názvem Komunitní plánování sociálních služeb ve Zlíně, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a jehož cílem je rozdělit uživatele do 4 cílových skupin a vytvořit brožuru poskytovatelů sociálních služeb, která by jim usnadnila orientaci v organizacích, které tyto služby poskytují.

Ukazatel	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011
Ze Zlína v Kč	3 019 443	3 030 000	3 611 000	3 900 000	3 645 000
Z VS celkem v Kč	12 792 661	12 527 000	11 053 000	8 951 000	8 229 000
Podíl z města v %	24	24	33	44	44

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. Vývoj podílu města Zlín na financování z veřejné správy

V tabulce č. 13 je vidět vývoj dotací z města Zlín a jejich podíl na financování z veřejné správy, rapidní nárůst podílu lze spatřit v roce 2009, kdy bylo radikálně omezeno financování sociálních služeb z MPSV.

Formy a typy dotací

Kromě čistě finančních prostředků, které jsou čerpány ze sociálního fondu města, dotuje statutární město Zlín organizaci poskytnutím prostor, které jí pronajímá bezúplatně. Tyto prostory slouží nejen k samotnému poskytování služeb ale i k provozním činnostem organizace.

Komunikace

Statutární město Zlín poskytuje dotace na základě žádosti Charity Zlín, požadovaná dotace musí být na činnosti na období minimálně jednoho roku a organizace musí prokázat registraci dané sociální služby.

Žádost organizace je projednána Správní radou Sociálního fondu, která rozhoduje a jejím schválení a výši poskytnutých finančních prostředků. Po schválení a určení výše finančních

prostředků, je podepsána smlouva o poskytnutí dotace mezi Charitou Zlín a statutárním městem Zlín, která stanovuje pravidla pro její čerpání.

Kritéria, která Správní rada Sociálního fondu města Zlín posuzuje při rozhodování o udělení dotace pro Charitu Zlín, jsou následující:

- Nezbytnost či užitečnost provozu pro město
- Kvalita a efektivita provozu
- Počet osob využívajících služeb organizace
- Perspektiva dlouhodobého provozu
- Finanční zajištění provozu
- Způsob využití dříve poskytnutých dotací z města Zlín
- Další činnosti a aktivity organizace

Motivace

Primárním motivačním faktorem statutárního města Zlín je aktuální sociální politika vlády ČR a Zlínského kraje.

Zastupitelstvo města Zlína je sekundárně motivováno zejména tlakem obyvatel na dostupnost a kvalitu sociálních služeb.

Dalšími motivačními faktory je dlouholetá tradice Charity Zlín jako poskytovatele sociálních služeb, dlouhodobá, transparentní spolupráce a bezproblémové dlouhodobé vztahy s organizací.

13.4 Shrnutí a doporučení

Pro Charitu Zlín je pozitivní plánovaná alokace prostředků pro financování sociálních služeb do krajů, které potom sami rozhodnou o jejich přerozdělení. Za důvod lze považovat více příležitostí pro tvorbu nátlaku a tím i motivování kraje ke zvýšení poskytovaných prostředků s nižšími náklady, než jak by tomu bylo doposud.

V rámci získávání zdrojů od Ministerstva práce a sociálních věcí je nízká možnost využití fundraisingových metod jako takových a to zejména z důvodu formálnosti kontaktu. Komunikace organizace s MPSV je velmi obtížná hlavně z důvodu jejího působení pouze ve Zlínském regionu.

Pro větší efektivnost nebo alespoň zachování současné úrovně získávání zdrojů z veřejné správy doporučuji:

Pravidelně sledovat politické dění v rámci kontroly stability tohoto zdroje financování a to z důvodu předpokládaných změn.

Aktivní podílení se na lobbingu a to vyjadřováním se k současným problémům ve financování sociálních služeb i v rámci budování PR a zvyšování povědomí.

Další možností jak využít možnosti lobbingu jako fundraisingové metody na úrovni ministerstva je spolupráce s ostatními poskytovateli sociálních služeb, zde je možností vytvořit vlastní občanské sdružení či začlenění se do některé z již fungujících asociací.

Pečovat o dobré vztahy se zastupitelstvem města Zlína, aktivně a pravidelně s jeho členy komunikovat.

Zefektivnit marketingovou komunikaci za účelem navýšení počtu uživatelů, jakožto jednoho z měřítek posuzování o přidělení dotací na všech úrovních veřejné správy.

14 EVROPSKÁ UNIE

Evropská unie poskytuje podporu projektů neziskových organizací prostřednictvím strukturálních fondů, na rozvoj sociálních služeb je speciálně určen Evropský sociální fond a jeho Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, prostřednictvím kterého může Charita Zlín čerpat dotace na své projekty.

Formou podpory z Evropského sociálního fondu jsou primárně finanční prostředky a to vždy do určité výše v závislosti na typu operačního programu a zbytek prostředků je dofinancován ze státního rozpočtu, tyto prostředky jsou vypláceny Platebním orgánem, kterým je Ministerstvo financí ČR. Dalším užitekem pro Charitu Zlín je získaná image a projekt, který byl v rámci spolupráce realizován.

Řídící orgán odpovědný za implementaci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost Evropského sociálního fondu je MPSV ČR. Komunikace probíhá na základě vypracovaných žádostí na internetových stránkách www.eu-zadost.cz, které obsahují i Pokyn řídicího orgánu. Základní podmínkou úspěchu při získávání dotací z EFS je stručně a jasně zpracovaná žádost ušitá na míru programu.

Charita Zlín využila této příležitosti pouze jednou a to v roce 2007 v souvislosti se vzděláváním pracovníků v sociálních službách. Osou projektu byla sociální integrace a rovné příležitosti a projekt byl realizován od 1.7.2010 do 30.4.2012. Název projektu zněl „Námi poskytovaná sociální služba je kvalitní, odborná, humánní, bezpečná a efektivní, provedená vždy s úctou k člověku samému“ a jeho záměrem bylo zvýšení kvality sociálních služeb organizace.

Shrnutí a doporučení

Charita Zlín zatím nemá moc zkušeností se získáváním prostředků z Evropské unie, navzdory tomu organizace aktivně sleduje vyhlášené výzvy v rámci jednotlivých Operačních programů Evropského sociálního fondu.

Pracovník zabývající se touto problematikou v organizace je Ing. Pavla Romaňáková, která má na starost vypracovávání jednotlivých projektů a žádostí.

Aktuálně je pro Charitu Zlín vhodný operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, osa Sociální integrace a rovné příležitosti, které již bylo využito v roce 2007. V rámci tohoto projektu by mohla Charita Zlín předložit žádost na následující výzvy:

- Výzva pro předkládání grantových projektů v rámci oblasti podpory 3.1 – Podpora procesu transformace pobytových sociálních služeb

Na základě kritérií uvedených v příloze č. 2, této výzvy by mohla Charita Zlín zakoupit automobil sloužící terénním pracovníkům k dopravě za uživateli, nebo vůz sloužící k dopravě uživatelů do centra denního pobytu.

- Výzva pro předkládání grantových projektů OP LZZ „SOCIÁLNÍ EKONOMIKA“

V rámci této výzvy by bylo možné získat prostředky na marketing a reklamu sociálního produktu, v případě Charity Zlín sociálních služeb.

15 DOPORUČENÍ

- Personální zabezpečení

Charita Zlín jako poskytovatel sociálních služeb v neziskovém sektoru, je do velké míry ovlivněna lidským faktorem, tedy jejími zaměstnanci.

Na základě poznatků, které jsem v rámci zpracovávání práce získala, bych organizaci na prvním místě doporučila rozšířit pracovní kolektiv o osobu fundraisera. Při výběru z uchazečů bych kladla důraz na jeho identifikaci s posláním organizace. Po profesionální stránce by měl mít zejména zkušenosti s tvorbou projektů, vzhledem k podílu financování z veřejné správy ve zdrojovém portfoliu organizace. Dalším důležitým faktorem by měla být jeho znalost marketingu a to za účelem spojení těchto dvou aktivit na jedné pracovní pozici v rámci snižování nákladů a implementace těchto činností do života organizace jako nezbytných procesů. Toto doporučení vychází zejména z výsledků marketingového výzkumu, který poukázal na nízkou účinnost dosavadní komunikace jak na marketingové tak fundraisingové úrovni.

Mezi hlavní odpovědnost fundraisera v Charitě Zlín bych zařadila sledování výzev, dotačních programů a tvorbu projektů a žádostí, z důvodu udržení současné výše podpory ze státní správy. Vedlejší fundraisingovou činností by byla komunikace se soukromými dárci z důvodu velké rezervy v této oblasti financování. Proto by při výběrovém řízení měla hrát praxe fundraisera velkou roli.

Odměnou fundraisera by v základu byla minimální mzda a předem určené procento z finančních prostředků, které pomohl organizaci získat.

Za účelem zrychlení procesu získávání podporovatelů bych volila spolupráci s Univerzitou Tomáš Bati, v podobě stážistů v rámci povinné praxe či tvorby kvalifikačních prací. Tito stážisté by se mohli angažovat především v oblasti marketingu a marketingové komunikace organizace a hledání sponzorů. Eventuelně by mohla spolupráce probíhat na základě soutěže o nejlepší komunikační plán a výhrou by pro studenta byla stáž v organizaci. Spolupráci se středními školami či Úřadem práce Zlínského kraje bych doporučila za účelem využití praktikantů jako levné pracovní síly. V tomto případě by muselo docházet k přísnému dohledu z důvodu zachování stávající kvality služeb.

- **Management organizace**

Jak bylo uvedeno v kapitole 10. zavedením principů Lean managementu jako moderního nástroje zefektivňování podnikových procesů, by pro organizaci bylo velmi přínosné, došlo by k maximalizaci využití potenciálu zaměstnanců, tím k snižování jejich nákladovosti. Smyslem tohoto způsobu řízení organizace je zamezit plýtvání. Dále v rámci zeštíhlování „výroby“, v případě Charity Zlín podnikových procesů, bych využila průmyslového inženýrství jako metody měření efektivity fundraisingu a jeho rentability.

Organizace má dobře propracovanou vnitřní statistiku a úroveň plánování v rámci jednotlivých služeb. Proces plánování je ale značně zanedbán na úrovni managementu, organizace postrádá marketingový plán, jehož součástí jsou další nástroje marketingu, které ovlivňují podnikové procesy.

- **Ostatní neziskové organizace**

Charita Zlín patří k nejlepším poskytovatelům sociálních služeb ve Zlínském kraji vzhledem k tomu, že její zdroje plynou zejména z veřejné správy, nejsou pro ni ostatní neziskové organizace větší hrozbou, proto bych doporučila spolupráci na bázi společných benefičních akcí. Tato spolupráce by měla hned několik výhod: oslovení veřejnosti, která by na akci Charity Zlín nepřišla, sdílení nákladů na pořádání, propagaci a plánování.

- **Komunikace**

Jak již bylo v práci několikrát zmíněno, organizace by se měla více zaměřit na komunikaci s veřejností. Toto komunikování by nemělo být na nahodilé úrovni, v rámci tohoto doporučení se předpokládá vytvoření plánu fundraisingové komunikace, která by apelovala na značku, tradici a lokálnost.

Cílem marketingové komunikace stejně jako výše by byla veřejnost, tentokrát za účelem získání uživatelů. Primární cílovou skupinou by byli senioři. V rámci úspory apelovala na komplexní vystupování organizace, prezentování každé služby zvlášť jedné cílové skupině je velmi neefektivní a dalo by se nazvat plýtváním.

- **Zavedení fundraisingu**

Kromě již zmíněného plánu fundraisingové komunikace, který je třeba v rámci implementace fundraisingu zavést v Charitě Zlín prioritně. Při zavádění fundraisingu v organizaci postupovala následovně:

1. Vypsání výběrového řízení.
2. Vybrání vhodného kandidáta na základě výše uvedených doporučení.
3. Vymezení povinností, odpovědností, faktorů motivace a odměn zaměstnance.
4. Zabudování Fundraisingu do organizační struktury, zde bych doporučila stejnou úroveň jako má ekonomické a projektové středisko.
5. Stanovení aktuálních problémů, jako je například nízká diverzifikace zdrojů, vysoká závislost na veřejné správě, nízká výnosnost samofinancování atd.
6. Stanovení měřitelných a přesných cílů fundraisingu.
7. Vytvoření fundraisingového plánu na úrovni celé organizace a dílčích plánů pro stanovení postupů u jednotlivých oblastí zdrojů.
8. Zavedení plánu do chodu.
9. Kontrola jeho efektivnosti.

- **Fundraising**

Za účelem větší finanční stability doporučuji:

Samofinancování

Zvětšit podíl samofinancování na zdrojích organizace, primárně naplněním stávajících kapacit. Sekundárně zavedením nových služeb, nebo prodejem zboží.

Soukromý fundraising

Být aktivní oslovovat dárce jak přímo tak nepřímo.

Vést evidenci dárců za účelem vytvoření trvalých vztahů. Zlepšit komunikaci na místní úrovni a propagovat regionálnost služby.

Využití regionálně nebo celostátně známé osobnosti za účelem získání zájmu místní komunity.

Nadace a nadační fondy

Zavedení aktivní strategie tvorby projektů, které budou vypsáním grantům šité na míru. Za předpokladu zaměstnání fundraisera.

Veřejná správa

Sledovat politické dění, veřejně se vyjadřovat k aktuálním politickým kauzám, které se týkají Charity Zlín jako právnické osoby poskytující sociální služby.

Dále rozvíjet vztahy se statutárním městem Zlín.

Evropská unie

Vypracovat projekty na výzvy uvedené v doporučení kap. 14.

ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem zkoumala problematiku marketingu neziskových organizací se zaměřením na rozbor fundraisingu jako způsobu získávání zdrojů.

Východiskem pro provedené analýzy byla teoretická část, která specifikovala neziskový sektor České republiky, sociální služby a legislativu, která tuto problematiku upravuje.

Praktická část začala popisem organizace, následovala identifikace cílových skupin z různých hledisek, navazoval marketingový výzkum, který zkoumal pět aspektů:

- znalost Charity Zlín,
- znalost služeb organizace,
- znalost kulturních akcí pořádaných charitou,
- image organizace,
- možnost individuálního fundraisingu.

Z výzkumu vyplynula znalost Charity Zlín ve výši 21%, nejvíce známá služba je pečovatelská se znalostním podílem 47 % a kulturní akce, kterou znalo nejvíce dotazovaných, byla Tříkrálová sbírka. Celková úspěšnost image Charity Zlín vyšla cca na 64%.

Práce dále pokračovala specifikací marketingového mixu zaměřeného na Charitu Zlín jako poskytovatele sociálních služeb. Situační analýzu makro a mikroprostředí, která se skládala ze SLEPT a SWOT analýzy a následnými doporučeními.

V další části bakalářské práce jsem se zabývala projekty Charity Zlín a jejich marketingovou komunikací.

Analýza využití fundraisingu byla realizována prostřednictvím analýzy financování organizace jako celku, kde byl brán ohled zejména na skladbu zdrojů organizace a jejich podílu na celkových příjmech. Z analýzy vyplynulo, že organizace je soběstačná pouze z 35 % a z 62 % je závislá na zdrojích z veřejné správy. Tento fakt lze brát jako velmi rizikový proto bylo organizaci doporučeno vyvíjet takové aktivity, které povedou k navýšení samofinancování a soukromého fundraisingu.

Následující analýzou byla analýza samofinancování, kdy bylo zjištěno, že největší roční tržbu na uživatele má Domovinka – denní centrum služeb pro seniory při nezaplněné kapacitě. Výsledkem bylo navržení navýšení počtu uživatelů na úrovni všech služeb za využití Lean managementu se současným omezením růstu nákladů na zaměstnance.

Analýza soukromého fundraisingu byla rozdělena do dvou rovin. Individuálního a firemního fundraisingu. Výsledkem této analýzy, který se opíral o provedený marketingový výzkum, bylo doporučení cílené marketingové komunikace, která by kladla důraz na komunitní působnost organizace.

Výsledkem analýzy získávání zdrojů Charity Zlín z nadací a nadačních fondů, byla doporučení, která by vedla k aktivní strategii tohoto způsobu fundraisingu. Konkrétně zaměstnání nebo vyčlenění pracovníka na pozici fundraisera.

Fundraising z veřejné správy, kterým se práce dále zabývala, je realizován Charitou Zlín prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, Zlínským krajem a statutárním městem Zlín. Doporučením bylo hlavně aktivní sledování forem žádostí o dotace, z důvodu předpokládaných změn v budoucnu.

Závěrem analýzy získávání zdrojů z Evropské unie bylo navržení 2 výzev v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, kterých by se mohla organizace zúčastnit.

Na základě provedených analýz šlo vyvodit mnoho doporučení, cílem této práce bylo navrhnout taková řešení, která jsou pro Charitu Zlín realizovatelná na základě omezenosti jejích zdrojů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ANDREASEN, Alan R a Philip KOTLER, 2008. Strategic marketing for nonprofit organizations. 7th ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall. 504 s. ISBN 978-0-13-175372-3.
2. BAČUVČÍK, Radim, 2011. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
3. BEDNARČÍK, Zdeněk, 2007. Strategický marketing. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. 203 s. ISBN 978-80-7248-436-2.
4. BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
5. BOHÁČKOVÁ, Ivana a Magdalena HRABÁNKOVÁ, 2009. Strukturální politika Evropské unie. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. 188 s. ISBN 978-80-7400-111-6
6. BOUKAL, Petr, 2009. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Vyd. 1. V Praze: Oeconomica. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
7. FRÍČ, Pavol a Rochdi GOULLI, 2001. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
8. HORSKÁ, Viola, 2009. Koučování ve školní praxi. Vyd. 1. Praha: Grada. 174 s. ISBN 978-80-247-2450-8.
9. HUŠÁKOVÁ, Zdeňka a Martina MATĚJKOVÁ, 2012. DPH ve zdravotnictví, školství a sociálních službách. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. 153 s. ISBN 978-80-7400-438-4.
10. HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ, 2007. Neziskové organizace ve veřejných službách. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita. 293 s. ISBN 978-802-1044-234.
11. CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA, 2009. KODEX: Charity Česká republika. Olomouc.
12. CHARITA ZLÍN, 2012. Charita Zlín v roce 2011. Zlín.
13. Charita Zlín, 2008. Charita Zlín [online]. [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.charitazlin.cz/charita-zlin/>
14. Charita Zlín: Sbírká pro Anetku, 2008. Charita Zlín [online]. [cit. 2013-04-11]. Dostupné z: <http://www.charitazlin.cz/anetka/>

15. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. Strategický marketing. 1. vyd. Praha: Grada. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
16. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. 187 s. ISBN 8071797308.
17. KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
18. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
19. KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada. 277 s. ISBN 802470966x.
20. KUPKOVÁ, Veronika, 2011. ANALÝZA SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ VE VYBRANÉ ORGANIZACI A JEHO VLIV NA MOTIVACI CNC OPERÁTORŮ. Brno. Magisterská diplomová práce. Masarykova univerzita.
21. MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2011. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc: ANAG. sv. Účetnictví, daně. 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.
22. NOVOTNÝ, Jiří, 2004. Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací). Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
23. NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKÉŠ, 2008. Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací: (teorie a praxe). Vyd. 1. Praha: Oeconomica. 223 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1473-4.
24. PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2008. Společenská odpovědnost organizací. Vyd. 1. Ostrava: DTO CZ. 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
25. POLAČKOVÁ, Zuzana, 2005. Fundraisingové aktivity: jak získávat finanční prostředky od místní komunity. Vyd. 1. Praha: Portál. 119 s. ISBN 80-7178-694-2.
26. PRŮŠA, Ladislav, 2007. Ekonomie sociálních služeb. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. 179 s. ISBN 978-80-7357-255-6.
27. REKTORŮŮ, Jaroslav, 2007. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
28. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.
29. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

30. ŠIMKOVÁ, Eva, 2008. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 3., upr. Hradec Králové: Gaudeamus. 173 s. ISBN 978-80-7041-083-7.
31. ŠOBÁŇOVÁ, Petra, 2010. Fundraising. Vyd. 2. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. 78 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-7368-750-2.
32. Tříkrálová sbírka: O sbírce, 2013. *Tříkrálová sbírka: O sbírce* [online]. [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.trikralovasbirka.cz/o-sbirce/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CHZ	Charita Zlín
ESF	Evropský sociální fond
NNO	Nestátní nezisková organizace
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MF	Ministerstvo financí
OP	Občanská poradna Charity Zlín
CDS	Domovinka – denní centrum služeb pro seniory Charity Zlín
CHDM	Charitní dům pro matky s dětmi v tísní Zlín
CHPS	Charitní pečovatelská služba Zlín
CHOS	Charitní ošetrovatelská služba Zlín
CHKS	Charitní kluby seniorů Zlín
DČCH	Duchovní činnost Charity Zlín
VS	Veřejná správa
ZK	Zlínský kraj

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Pyramida individuálního dárcovství.....	33
Obr. 2. Organizační struktura Charity Zlín.....	40
Obr. 3. Maslowova hierarchie potřeb	44
Obr. 4. Střediska Charity Zlín.....	57

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Hodnocení image organizace.....	50
Tab. 2 Celková znalost Charity Zlín	52
Tab. 3. Celková znalost jednotlivých služeb	53
Tab. 4. Celková znalost jednotlivých kulturních akcí Charity Zlín.....	53
Tab. 5. Celkové hodnocení image organizace	54
Tab. 6. Složky totálního produktu	56
Tab. 7. Míra soběstačnosti na úrovni jednotlivých služeb.....	83
Tab. 8. Soběstačnost služeb za předpokladu plného využití kapacity středisek.....	83
Tab. 9. Vývoj procentního podílů soukromých dárců	87
Tab. 10. Vývoj financování organizace z veřejné správy.....	93
Tab. 11. Vývoj podílu Ministerstva práce a sociálních věcí na financování z veřejné správy	94
Tab. 12. Vývoj podílu Zlínského kraje na financování z veřejné správy	96
Tab. 13 Vývoj podílu města Zlín na financování z veřejné správy	97

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Podíl myslí NNO v jednotlivých věkových kategoriích.....	46
Graf 2. Spontánní a podpořená znalost Charity Zlín	46
Graf 3. Podíl myslí respondentů na úrovni jednotlivých služeb	47
Graf 4. Znalost služeb v jednotlivých věkových kategoriích na spontánní a podpořené úrovni.....	48
Graf 5. Podíl myslí jednotlivých kulturních CHZ akcí v jednotlivých věkových skupinách.....	49
Graf 6. Podíl spontánní a podpořené znalosti CHZ v jednotlivých věkových skupinách.....	49
Graf 7. Frekventovanost dárcovství.....	51
Graf 8. Preference forem dárcovství.....	51
Graf 9. Průměrná skladba zdrojů neziskových organizací v České republice.....	80
Graf 10. Skladba zdrojového portfolia Charity Zlín v roce 2011	80
Graf 11. Vývoj skladby a výše jednotlivých zdrojů	81
Graf 12. Závislost tempa růstu příjmů Charity Zlín na tempu růstu HDP.....	82
Graf 13. Srovnání výše tržeb na jednoho uživatele na úrovni jednotlivých služeb za rok.....	84
Graf 14. Vývoj výše HDP a darů od soukromých subjektů.....	87
Graf 15. Vývoj nominální a reálné hodnoty příjmů Charity Zlín z veřejné správy.....	93

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dílčí cíle Občanské poradny pro rok 2013

PŘÍLOHA P I : DÍLČÍ CÍLE OBČANSKÉ PORADNY PRO ROK 2013

Jednotlivé cíle služby	Cílová hodnota
Počet kontaktů	200
Celkový čas poskytnutých kontaktů v hodinách	100
Počet individuálních intervencí	658
Počet skupinových intervencí	10
Počet intervencí v rámci interdisciplinární spolupráce	50
Celkový čas poskytnutých individuálních intervencí v hodinách	1 100
Celkový čas poskytnutých skupinových intervencí v hodinách	14
Celkový čas poskytnutých intervencí v rámci interdisciplinární spolupráce v hodinách	105
Počet uživatelů	250
Počet předlužených uživatelů	0
Počet individuálních supervizí	2
Celkový čas uskutečněných individuálních supervizí v hodinách	4
Počet skupinových supervizí	2
Celkový čas uskutečněných skupinových supervizí v hodinách	4
Počet odmítnutých žadatelů z kapacitních důvodů v evidenci	0
Počet výpůjček kompenzačních pomůcek	0
Maximální kapacita v daný okamžik	1